

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. KRISTÝNA MACKOVÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

**Interní komunikace ve vybraném zdravotnickém zařízení (vymezení
obsahu interní situace a zmapování konkrétní situace ve vybraném
zařízení)**

Bc. Kristýna Macková

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna MACKOVÁ**
Osobní číslo: **Z09153**
Studijní program: **N5341 Ošetrovatelství**
Studijní obor: **Ošetrovatelství ve vybraných klinických oborech**
Název tématu: **Interní komunikace ve vybraném zdravotnickém zařízení
(vymezení obsahu interní situace a zmapování konkrétní
situace ve vybraném zařízení)**
Zadávací katedra: **Katedra ošetrovatelství**

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

1. Kvalitativní výzkum formou strukturovaného rozhovoru
2. Na základě výsledků kvalitativního výzkumu bude proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření
3. Výsledky budou zpracovány běžnými statistickými metodami
4. Prostudování odborné literatury, odborných článků a orientace v této oblasti

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

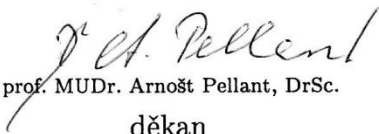
Seznam odborné literatury:

1. DOTLICH, David L.; CAIRO, Peter C. Proč ředitelé selhávají. 1. vyd. Praha : Alfa publishing s.r.o., 2006. 160 s. ISBN 80-86851-60-5.
2. DUCHOŇ, Bedřich.; ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. Management : integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
3. GLADKIJ, Ivan, et al. Management ve zdravotnictví. 1. vyd. Brno : Computer Press a.s., 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
4. HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno : Computer Press a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
5. HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 2. rozšíř. vyd. Praha : Management press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
6. VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Holá, Ph.D.**
Katedra informatiky, managementu a radiologie

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2011**


prof. MUDr. Arnošt Pellant, DrSc.
děkan

L.S.


Mgr. Eva Hlaváčková, P.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 25. února 2011

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako licenčního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce na univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20.4.2011

Kristýna Macková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Ing. Janě Holé Ph.D. za cenné rady a připomínky při psaní této práce. Dále děkuji paní ředitelce Léčebny dlouhodobě nemocných, že umožnila dotazníkové šetření v tomto zařízení a také děkuji všem zaměstnancům Léčebny dlouhodobě nemocných za ochotu, čas a za velmi vstřícný přístup. Velký dík také patří mé rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Souhrn:

Diplomová práce na téma „Interní komunikace ve vybraném zdravotnickém zařízení (vymezení obsahu interní situace a zmapování konkrétní situace ve vybraném zařízení)“ je rozdělena na dvě části. Teoretická část popisuje komunikaci obecně, její druhy, komunikační mix, měření komunikace, obsah interní komunikace, manažerskou komunikaci, nefunkční komunikaci, komunikaci při prosazování cílů a komunikaci v procesu adaptace. Výzkumná část práce se skládá z kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum probíhal formou strukturovaného rozhovoru s managementem organizace. Kvantitativní výzkum probíhal dotazníkovým šetřením se zaměstnanci organizace. Pomocí dat získaných při dotazníkovém šetření byly ověřeny hypotézy práce. V závěru práce je uvedeno celé její zhodnocení.

Klíčová slova:

Interní komunikace, interní situace, zdravotnické zařízení, rozhovor

Summary:

The theme of this diploma thesis is: Internal communication in a selected healthcare facility (Exact delimitation of content of internal situation and charting a particular situation in a selected healthcare facility) and it is divided into two parts. Theoretical part describes communication in general, its parts, communication mix, measurement of communication, intern communication, management communication, dysfunctional communication, communication of achieving goals and at process of adaptation. The research part consists of quality and quantity parts of research. Quality part of research went in the form of structured interview with management. Quantity part went in the form of filling questionnaires with employed personnel. With the help of achieved data theorems have been verified. The results are at the end of this diploma thesis.

Key words:

Internal communication, internal situation, medical facility, interview

Obsah:

ÚVOD.....	10
Cíl práce.....	11
1. Co je vlastně komunikace?	13
2. Druhy komunikace.....	14
2.1 Ústní komunikace.....	14
2.1.1 Verbální komunikace.....	14
2.1.2 Naslouchání	14
2.1.3 Kladení otázek	15
2.1.4 Neverbální komunikace.....	15
2.2 Písemná komunikace.....	15
2.2.1 Písemná korespondence.....	15
2.2.2 Vizitky	16
2.2.3 Odborné publikace.....	16
2.2.4 Elektronická komunikace	16
2.2.5 E-mail	16
2.2.6 SMS a MMS zprávy	17
3. Komunikace v organizaci	18
3.1 Nástroje interní komunikace	18
3.1.1 Komunikace tváří v tvář	18
3.1.2 Porady a schůze	18
3.1.3 Interní školící programy	19
3.1.4 Dny otevřených dveří	19
3.1.5 Pochůzky manažerů.....	20
3.1.6 Společenské a sportovní akce.....	20
3.1.7 Výroční zprávy	20
3.1.8 Standardy a směrnice v organizaci	20
3.1.9 Časopis, noviny v organizaci.....	21
3.1.10 Nástěnky	21
3.1.11 Intranet.....	21
3.1.12 Firemní dárky, předměty a oblečení	21
4. Komunikační mix	23

5. Obsah interní komunikace	24
5.1 Kultura organizace	24
5.2 Institucionální strategie	24
5.3 Institucionální identita.....	25
6. Manažerská komunikace.....	26
6.1 Formálně nastavená komunikace	26
6.2 Neformální komunikace.....	27
6.3 Principy efektivní a přesvědčivé komunikace.....	28
7. Měření komunikace	29
7.1 Základy měření komunikace	29
8. Vliv komunikace na prosazování cílů.....	31
8.1 Stanovení efektivních cílů.....	31
8.2 Priority a jejich udržení	32
8.3 Komunikace ve sledování výkonu	33
8.4 Komunikace v motivaci	33
8.4.1 Pravidla úspěšné motivace	34
9. Když interní komunikace nefunguje.....	35
9.1 Bariéry v komunikaci.....	35
9.2 Komunikační poruchy	36
9.2.1 Vynášení soudů	36
9.2.2 Naléhání a napravování	36
9.2.3 Lhostejnost	37
9.3 Krizová komunikace	37
10. Komunikace v procesu adaptace a orientace	39
10.1 Noví zaměstnanci.....	39
10.2 Adaptace nového zaměstnance	39
10.3 Problémoví zaměstnanci	39
10.4 Odcházející zaměstnanci.....	40
11. Výzkum.....	42
11.1 Cíle práce	42
11.2 Metody výzkumu	42
11.2.1 Kvantitativní výzkum	43
11.2.1.1 Dotazník	43

11.2.2 Kvalitativní výzkum	45
11.2.2.1 Strukturovaný rozhovor a jeho zásady	45
11.3 Charakteristika výzkumného vzorku.....	46
11.4 Metody výzkumu v LDN	46
11.5 Kvalitativní výzkum v LDN.....	47
11.6 Kvantitativní výzkum dotazníkovým šetřením v LDN.....	48
11.7 Zpracování dat.....	48
12. Výsledky kvalitativního výzkumu	49
13. Prezentace výsledků.....	57
14. Statistické ověřování hypotéz	62
14.1 Výpočty.....	64
15. Diskuze	65
16. Závěr	70
17. Soupis bibliografických citací	71
18. Seznam obrázků.....	75
19. Seznam tabulek.....	77
20. Seznam příloh	79

ÚVOD

„Slova jsou příčinou nedorozumění.“

Saint-Exupery: Malý princ

Tak jako se neustále mění celý svět, mění se i komunikace v něm. Beze slov umíme komunikovat miliony let, sta tisíce let používáme stále složitější slova, tisíce let jsme schopni naše myšlenky zaznamenat na papír. Jen pár desítek let telefonujeme a sledujeme televizi. Posledních pár let nás ovládá nový fenomén a to komunikace elektronická (Plamínek, 2008).

Hlavním důvodem, proč jsem si vybrala toto téma, je, že lidé pracující ve zdravotnictví ještě stále podceňují sílu moderního managementu. Mnoho zdravotníků pracujících ve vedoucích funkcích se stále spíše cítí být zdravotníky, než managery. Také mám pocit, že ať vedení lidí, změny nebo komunikace se ve zdravotnictví rozvíjí pomalu. Právě zdravotní péče je jedním ze směrů, který se po odborné stránce rozvíjí nejrychleji a mnohdy je tento rozvoj brzděn právě jen špatným a neefektivním vedením. Toto je můj subjektivní dojem, který jsem získala za pár let, kdy se ve zdravotnictví pohybují. Proto bych ráda zjistila, zda je tento dojem pouze můj subjektivní, nebo zda tuto problematiku a to zejména problematiku interní komunikace vnímají moji kolegové podobně.

Diplomová práce se dělí na dvě části. První část práce je teoretická, kde je popsána komunikace obecně, její druhy, komunikační mix, měření komunikace v organizaci, obsah interní komunikace, manažerská komunikace, měření komunikace, nefunkční komunikace, komunikace při prosazování cílů nebo komunikace v procesu adaptace. Druhá část diplomové práce je výzkumná. Popisuje cíle výzkumu, stanovené hypotézy, metodiku a organizaci výzkumu, výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Pomocí dotazníku byly ověřeny stanovené hypotézy. Celkem se výzkumu zúčastnilo 68 respondentů. S osmi respondenty byl proveden kvalitativní výzkum a 60 respondentů se zúčastnilo kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření.

CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této práce bylo vymezit pojem interní komunikace a zmapovat konkrétní situaci ve vybraném zdravotnickém zařízení. Hlavním smyslem práce bylo zjistit, jak interní komunikaci v zařízení vnímá jeho vedení a následně pak jeho zaměstnanci. Výzkumná část práce by měla dát odpovědi na to, jak zaměstnanci zdravotnického zařízení vnímají interní komunikaci, zda je dobře nastavená, zda mají dostatek informací, kde vidí hlavní problémy a jak interní komunikace ovlivňuje jejich pracovní chování.

ČÁST TEORETICKÁ

1. CO JE VLASTNĚ KOMUNIKACE?

Jak již bylo řečeno, komunikace je proces, ve kterém se sdílí určité informace. Základem komunikace jsou data, znalosti a informace. Data jsou jen holá fakta, která jsou dáována do souvislostí pomocí informací a pokud dokážeme informace plně využít, získáme znalosti. Slovo komunikace pochází z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se. Obecně platná definice komunikace neexistuje, většina autorů definuje komunikaci vzhledem ke svému zaměření. V nynější době se nacházíme v takzvané informační společnosti. Informační společnost je společnost, v níž kvalita života závisí hlavně na informacích. Kritériem úrovně této společnosti je zejména rozsah, kvalita, obsah, použitelnost a dostupnost informací, informačních zdrojů a technologií. Budoucí etapy vývoje informační společnosti můžeme charakterizovat jako společnost znalostní a společnost celoživotního vzdělávání, v níž budou základem zejména znalosti. V současné době dochází k nárůstu významu komunikace snad ve všech oblastech života. Pokud se chceme zabývat fungováním a spoluprací ve skupinách, je komunikace velmi důležitá. Stále častěji a ve větší míře se po studentech, zaměstnancích, manažerech a vlastně všech lidech požaduje komunikační gramotnost, kompetence a dovednosti. Mnohdy se také mluví o komunikační krizi společnosti, jejíž příčinou je tzv. komunikační exploze, která je charakterizovaná nadbytkem informací, publikací, záznamů a rozvojem komunikačních a informačních technologií. V roce 2002 ve světě vzniklo asi pět extrabytů (EB, $E = 10^{18}$) nových informací, což ukazuje, že se za poslední tři roky množství informací zdvojnásobilo (Vymětal, 2008; Holá, 2006; Mohauptová, 2009).

Požadavky na komunikaci se neustále zvyšují a netýkají se pouze nastupující mladé generace, týkají se i stávajících manažerů. „Zarážející výsledek přinesl průzkum 966 respondentů, provedený na podzim roku 2004 a zveřejněný na adrese www.peoplecomm.cz, v němž se konstatuje, že obecnou vlastností českého manažera je skutečnost, že neumí komunikovat!“ (Vymětal, 2008, s. 19). Proto je nutné věnovat pozornost komunikaci jak ve vzdělávacím procesu, tak v individuálním vzdělávání. Ideální by bylo, aby se jak na středních, tak na vysokých školách, vzdělávali studenti v komunikačních kurzech (Vymětal, 2008).

2. DRUHY KOMUNIKACE

V širším slova smyslu se komunikace netýká pouze výměny informací mezi lidmi, ale výměny informací mezi živými i neživými organizmy. Obecně můžeme komunikaci rozdělit na ústní a písemnou, do které patří i komunikace elektronická (Vymětal, 2008).

2.1 ÚSTNÍ KOMUNIKACE

Do ústní komunikace řadíme komunikaci verbální a s tou úzce souvisí komunikace neverbální. Význam ústní komunikace je obrovský. Pro většinu lidí je den bez ústní komunikace nepředstavitelný. Pokud je člověku tato komunikace po delší dobu odříkána, prožívá tuto situaci jako deprivaci. Důležité je být si vědom toho, že komunikace ústní je vždy dotvářena neverbálními složkami komunikace (Mikuláščík, 2010).

2.1.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Verbální komunikací rozumíme artikulovaný obsah našeho sdělení. Verbální komunikace je výhodná v možnosti okamžité zpětné vazby, nevýhodou je pak zejména časová náročnost, komunikační šumy a bariéry. Je nutno počítat s tím, že pozornost posluchačů časem klesá. Pokud chceme udržet posluchačovu pozornost, je nutné ho aktivně zapojit do rozhovoru například kladením otázek. Základem kvalitní komunikace je nejen umění klást otázky, ale také umět naslouchat. Otázky je nutné vhodně volit. Někdy je lepší klást otázky uzavřené, někdy otevřené (Vymětal, 2008; Ftorek, 2007).

2.1.2 NASLOUCHÁNÍ

Upřímným nasloucháním si můžeme získat téměř každého člověka. Naslouchání je základní částí efektivního komunikačního procesu. Nejde jen o to slyšet, co dotyčný říká, ale hlavně řečené informace a myšlenky pochopit. S uměním naslouchat úzce souvisí umění klást otázky. Naslouchání se dá naučit a všichni bychom ho měli alespoň v malé míře ovládat. Mezi nejčastější prohřešky patří skákání do řeči, přerušování partnera, převádění rozhovoru na vlastní osobu, chybění očního kontaktu, projevování nezájmu nebo znuděnosti. Všechny neverbální projevy partner sleduje a vnímá velmi citlivě (Vymětal, 2008; Gladkij, 2003; Khelerová, 2007).

2.1.3 KLADENÍ OTÁZEK

Správné kladení otázek je podstatné jak při výběrových pohovorech, tak při pohovorech hodnotících nebo nepříjemných. Otázky by měly být formulovány jasně, stručně a srozumitelně. Dlouhé a komplikované otázky vedou k tomu, že zaměstnanec v nich ztratí orientaci a neví co odpovědět. Lepší je používat otevřené otázky, protože mají větší vypovídající hodnotu než otázky zavřené. Další pravidlo říká, že nemáme používat sugestivní otázky, které tlačí člověka k určitému typu odpovědi. Typickým příkladem je používání spojení „že ne?“ na konci věty. Pokud hledáme nového zaměstnance, používáme tzv. situační a nepřímé otázky. Tyto otázky modelují určité situace a uchazeč o zaměstnání na ně odpovídá různými návrhy řešení. Příkladem takové otázky je např.: „Co byste v takové situaci dělal Vy?“ (Bělohlávek, 2009).

2.1.4 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace je velice významná složka komunikace, při které hrají roli podvědomé signály, které vnímáme. Neverbální komunikace nebo také řeč těla obsahuje řadu složek jako např. oční kontakt, image, gesta, mimiku, zjevné chování, postoj a pohyb a další. Velmi důležitý je soulad mezi verbální a neverbální složkou komunikace, protože jen tak je sdělení maximálně důvěryhodné. Podle Vymětala (2008) úspěch komunikace závisí z 55 % na řeči těla, z 38 % na hlasovém kontextu a pouze ze 7 % na verbálním projevu. Závěrem bych ráda zdůraznila, že neverbální komunikace by měla být v souladu s řečí a kultivovaná. Sice bývá méně přesná a efektivní než komunikace verbální, ale její vypovídající hodnota je velmi vysoká (Vymětal, 2008; Ftorek, 2007).

2.2 PÍSEMNÁ KOMUNIKACE

Do písemné komunikace řadíme písemnou korespondenci, e-mailovou korespondenci, SMS a MMS zprávy, vizitky a odborné a výzkumné publikace.

2.2.1 PÍSEMNÁ KORESPONDENCE

Písemnou korespondenci orientačně dělíme na korespondenci úřední, soukromou, občanskou a společenskou. „*Způsob jakým korespondujeme, má významnou vypovídající hodnotu o tom, jaký máme vztah k ostatním lidem*“ (Vymětal, 2008, s. 209). Úvodem každého dopisu je oslovení, ve kterém se používá občanských titulů, nikoli titulů akademických, které jsou

obsaženy v adrese adresáta. Výjimky tvoří dopisy určené ústavním činitelům. Úpravu písemností stanovuje norma ČSN 01 6910. Další formou písemné korespondence je společenský dopis k příležitosti poděkování, blahopřání nebo kondolence. Osobní dopis poté píšeme například z důvodu žádosti, pozvánky nebo omluvy. Dalším důležitým dokumentem je životopis a motivační dopis. Ze stylu a formy lze usuzovat na přístup k pečlivosti, detailu a schopnost rozpoznat důležité věci. Motivační neboli průvodní dopis je místo, kde pisatel může projevit svůj osobní názor. Psané slovo je ale bohužel nejméně atraktivní forma komunikace (Vymětal, 2008).

2.2.2 VIZITKY

Vizitky jsou součástí písemné komunikace, která pomáhá identifikovat uživatele. Vizitky se používají v obchodním, služebním nebo podnikatelském prostředí. Někdy mohou posloužit i k zaznamenání krátkého vzkazu (Vymětal, 2008).

2.2.3 ODBORNÉ PUBLIKACE

Všechny práce mají význam až potom co jsou zveřejněny a to jak ve formě tištěné, elektronické i jiné. Právě proto by mělo být zakončením každé práce její sepsání a shrnutí (Vymětal, 2008).

2.2.4 ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE

Elektronická komunikace je zatím stále komunikace mezi lidmi, ale v porovnání s komunikací tradiční nabývá až extrémních podob. Dnes můžeme komunikovat s někým, o kom vlastně vůbec nevíme kdo je. Lidé si mohou vytvořit zcela novou identitu, nebo identit několik. Elektronicky dnes nejen komunikujeme, ale i nakupujeme nebo manipulujeme s penězi (Plamínek, 2008).

2.2.5 E-MAIL

Postupem doby se elektronická pošta stala nejrozšířenějším způsobem písemné komunikace. Většina manažerů je přesvědčena, že elektronická komunikace prostřednictvím e-mailů je mnohem hodnotnější než telefon, který používají spíše lidé upřednostňující verbální kontakt a lidé autoritativní. E-mail je ideální pro komunikaci mezi vedoucími a řídicími pracovníky, pro

komunikaci klasických nebo obchodních informací. I přes mnoho kladů má elektronická komunikace i své zápory a to např. to, že ve chvíli, kdy e-mail odešlete, ztrácíte kontrolu nad tím, kdo všechno jej četl a jak mohl být jeho obsah interpretován. Při síťové komunikaci musíme také dodržovat určitá pravidla, hovoříme o tzv. netiketě. Důležitou složkou je bezpečnost elektronické komunikace. Dnes je samozřejmostí používání antivirových a antispamových programů (Vymětal, 2008; Wright, Robertson 2009).

2.2.6 SMS A MMS ZPRÁVY

Tyto zprávy jsou další formou elektronické komunikace. Vhodné jsou pro osobní a stručnou komunikaci prostřednictvím mobilního telefonu (Vymětal, 2008).

3. KOMUNIKACE V ORGANIZACI

Dosahování hlavního cíle zdravotnického zařízení – zvyšování kvality péče o pacienty, vyžaduje neustálý tok informací ze zařízení do okolí a z okolí do zařízení. Je důležité, aby si vedení zdravotnického zařízení uvědomovalo, že nesmí podcenit komunikaci s žádným z jeho partnerů (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

3.1 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE

Co tedy patří do tzv. interní komunikace? Jsou to například nástěnky v zařízení, intranet, časopisy, zápisy z porad, akce a večírky, které zařízení pořádá a mnoho dalších věcí. Tyto věci pracovníky ovlivňují a utvářejí jejich názor na zařízení a jeho fungování. V širším úhlu pohledu sem patří také pracovní prostředí, vybavení pracoviště, sociální podmínky nebo i možnost občerstvení na pracovišti. Vztah zaměstnance k zaměstnavateli je utvářen i dalšími faktory. Na zaměstnance velmi silně působí celospolečenský pohled na postavení naší profese, jak na naši profesi pohlížejí média, naše rodina i přátelé. Pro interní komunikaci platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

3.1.1 KOMUNIKACE TVÁŘÍ V TVÁŘ

Tato forma komunikace je nejpoužívanější. Její největší výhodou je, že je nastavena možnost zpětné vazby. Umocněna je neverbální komunikací. Ústní komunikace je upřednostňována při diskuzích, poradách, pohovorech, dnech otevřených dveří, společenských a sportovních akcích nebo manažerských pochůzkách. Má-li být komunikace přínosná, musí být dobře nastavená. Podstatné informace od zaměstnanců se manažeři mohou dozvědět, pouze pokud s nimi mluví (Holá, 2006).

3.1.2 PORADY A SCHŮZE

Porady, schůze nebo mítinky patří mezi nejpodstatnější nástroje interní komunikace. Jedná se o plánovanou a pravidelnou komunikaci, vedenou příslušným manažerem. Základem úspěchu je stanovený cíl porady, se kterým jsou seznámeni všichni účastníci porady. Řízení porad a schůzí vyžaduje od manažerů umění efektivně a přesvědčivě komunikovat. Se zásadami takové komunikace jsme se seznámili v předchozím odstavci. Schůze nemusí mít vždy jen pozitivní výsledky. Mnohé schůze vedou spíše ke snížení výkonu a poklesu motivace u

zaměstnanců. „*Není nic více vyčerpávajícího než účast na špatně řízených poradách*“ (Coleman, Barrie, 1993, s. 135). Porady mají být svolávány s dostatečným časovým předstihem a v pravidelných termínech. Pokud je schůze špatně naplánovaná, patří k největším ztrátám času, ke kterým v zařízení dochází. Zaměstnanci si velmi často stěžují na to, že čas, který „ztratili“ na poradě, mohli využít mnohem efektivněji. Pokud mají manažeři pocit, že zaměstnanci nejsou na schůzi dostatečně otevření, mohou ji doplnit ještě rozhovory s klíčovými pracovníky. Hodnotící schůze by měly být svolány co nejdříve po uzavření projektu, aby informace byly co nejaktuálnější. Proč se schůze vlastně svolávají? Hlavní důvody jsou například: řešení problémů, předávání informací a získání zpětné vazby, předávání instrukcí, projednávání a řešení stížností zaměstnanců nebo vyvolání tvůrčí diskuze. Nezbytné je, si ze schůze pořídit strukturovanou zprávu. Jan Urban (2003) ve své publikaci uvádí pět faktorů, proč jsou schůze jen málo efektivní:

1. Schůzi je příliš mnoho.
2. Účastníci schůzí nejsou připraveni.
3. Na schůzích dominují určité osoby.
4. Schůze trvají příliš dlouho.
5. Schůze nemají jasně stanovený předmět jednání (Vymětal, 2008; Collison, Parcel, 2005, Urban, 2003).

3.1.3 INTERNÍ ŠKOLÍCÍ PROGRAMY

Tyto programy slouží zejména k projednávání cílů a strategií, které zařízení má nebo je plánuje do budoucna. Manažeři by měli zajistit dostatek času na diskuzi a umět zodpovědět otázky zaměstnanců. Každé zařízení by mělo podporovat tyto programy, objasnění všech změn a úkolů jsou základem dobře fungujícího zařízení. Pro některé manažery je pořádání takových školení příležitostí ke zlepšení komunikačních schopností a dovedností (Holá, 2006).

3.1.4 DNY OTEVŘENÝCH DVEŘÍ

Manažeři mohou tuto příležitost využít k tomu, aby zaměstnancům objasnili například fungování jednotlivých týmů anebo strategii celého zařízení. To, jak často zařízení takové dny pořádá, záleží na velikosti daného zařízení a na komunikačních schopnostech a dovednostech manažerů. Někteří manažeři mají problém s tím, vystupovat před větší skupinou lidí. I velmi dobří řečníci bývají někdy nervózní (Holá, 2006; Coleman, Barrie, 1993).

3.1.5 POCHŮZKY MANAŽERŮ

Mělo by být v prvotním zájmu všech manažerů, aby jejich lidé byli motivováni k otevřené komunikaci. Pravidelné pochůzky manažerů mohou k takové motivaci vést. Hlavní efekt těchto pochůzek je v jejich pravidelnosti, manažerské schopnosti naslouchat, povzbuzovat zaměstnance, ale hlavně v projevení zájmu o zaměstnance. V případě špatně fungující interní komunikace může naopak pochůzka manažerů po pracovištích vyvolat velmi negativní emoce. Pochůzky jsou pro manažery časově, ale i komunikačně velmi náročné (Holá, 2006; Wright, Robertson, 2009).

3.1.6 SPOLEČENSKÉ A SPORTOVNÍ AKCE

Tyto akce jsou vhodné zejména pro neformální komunikaci. V neformálním prostředí se zaměstnanci cítí dobře a mohou v takové situaci projevit zájem o určitá témata, zeptat na věci, kterým nerozumí, které je trápí anebo říci svůj názor na fungování zařízení. Společenské akce mohou být také vhodnou příležitostí k seznámení rodinných příslušníků se zařízením (Holá, 2006).

3.1.7 VÝROČNÍ ZPRÁVY

Hlavním úkolem výročních zpráv je poskytnout důležité informace o zařízení a jsou určeny vnitřní i vnější veřejnosti. Výroční zpráva je v podstatě shrnutí celoroční činnosti zařízení jako například konkrétní výsledky, jednotlivé cíle a jejich plnění, úspěchy a neúspěchy zařízení, údaje o hospodaření zařízení a porovnání výsledků s minulými roky. Zpráva také někdy obsahuje plány zařízení do budoucna. Vždy musí obsahovat pravdivé informace a měla by v závěru vyznít pozitivně (Holá, 2006).

3.1.8 STANDARDY A SMĚRNICE V ORGANIZACI

Standardy a směrnice mohou v zařízení sloužit ke zlepšení jeho fungování. Ve směrnících je například popis jednotlivých pracovních míst, pracovních kompetencí, zodpovědnosti nebo přehled činností v zařízení (Holá, 2006).

3.1.9 ČASOPIS, NOVINY V ORGANIZACI

Tato forma komunikace bývá velmi oblíbená. Zaměstnanci málokdy věnují pozornost strohému výčtu dat, lepší je podat informace v souvislém textu. Časopis nebo noviny mohou být vhodné například k uveřejňování vnitřních záležitostí v zařízení, ocenění nebo představování nových zaměstnanců. Komunikace formou novin nebo časopisů je vhodná zejména pro velké výrobní firmy. Vhodné je vytvořit redakční radu, ve které budou obsazeni jak manažeři, tak řadoví zaměstnanci. Nezapomínejme na to, že časopisy nebo noviny mohou být prezentovány i elektronickou formou (Holá, 2006; Pavlíčková, 2004; Hloušková, 2008).

3.1.10 NÁSTĚNKY

Dalším z komunikačních nástrojů jsou nástěnky. V každém zařízení by měla být schránka pro názory, dotazy a připomínky zaměstnanců. Pak nástěnky a schránky tvoří oboustranný komunikační kanál. Nástěnky jsou vhodné pro vzkazy, které by zaměstnanec měl mít na očích. Na nástěnkách se mají objevovat i informace, které zaměstnance motivují jako například plnění denního plánu. Někdy se ale na nástěnkách může objevit nadměrné množství zbytečných informací (Holá, 2006; Wright, Robertson, 2009).

3.1.11 INTRANET

Intranet je elektronická síť v zařízení a je výhradně jeho majetkem sloužící zaměstnancům a dalším oprávněným osobám. Hlavním úkolem intranetu je sdílení informací. Intranet je vhodný k interní komunikaci prostřednictvím e-mailů nebo jiných on-line komunikátorů. Intranet je v podstatě forma nástěnky, kde si zaměstnanci mohou přečíst novinky v zařízení, ale funguje i jako zprostředkovatel zpětné vazby. Ethan McCarty – šéf editor intranetu IBM's W3, zjistil, že i manažeři s 30letou praxí neznají a nikdy neviděli všechny své zaměstnance (Holá, 2006; Wright, Robertson, 2009; Nondek, Řenčová, 2000).

3.1.12 FIREMNÍ DÁRKY, PŘEDMĚTY A OBLEČENÍ

Tyto dárky s logem firmy jsou určeny zejména pro podporu zájmu zákazníků. Mohou také sloužit jako nástroj pro zvýšení sounáležitosti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Firemní předměty mohou zvýšit zájem zaměstnanců a mohou je stimulovat k vyššímu výkonu. V některých zařízeních zaměstnanci dostávají oblečení nebo jeho doplňky. Oblečení

zaměstnanci dostávají hlavně z bezpečnostních nebo hygienických důvodů. Někteří zaměstnavatelé zase dbají na oblečení svých zaměstnanců z estetických důvodů (Holá, 2006).

Interní komunikace je dnes v popředí zájmu všech zařízení. I přesto mají zaměstnanci mnohdy pocit, že komunikace v zařízení často vázne. Problém je často oboustranný. Zaměstnanci udávají, že je nikdo neposlouchá, zaměstnavatelé zase, že jim zaměstnanci nic neřeknou a většinu problémů řeší jen mezi sebou. Konečným cílem interní komunikace je spokojený zaměstnanec a jeho prostřednictvím spokojený zákazník, v našem případě pacient. Konkrétní podoba interní komunikace závisí na oboru, ve kterém zařízení působí, na jeho velikosti, strategii, filozofii a na mnoha dalších faktorech. Neexistuje obecně platné pravidlo k tomu, aby interní komunikace fungovala. Základem je si uvědomit to, že jak se zařízení chová ke svým lidem, tak se lidé chovají navenek (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008).

4. KOMUNIKAČNÍ MIX

Aby byla komunikace mezi zařízením, a všemi jeho partnery efektivní, existuje tzv. komunikační mix, což je řada komunikačních nástrojů. Komunikační mix může pokrýt komunikaci se všemi partnery zařízení. Obecně patří mezi nástroje komunikačního mixu:

- Reklama: do reklamy zahrnujeme nejen propagaci nových kampaní, ale i nových zaměstnaneckých výhod, pozvánky na firemní akce na nástěnkách nebo na intranetu.
- Public Relations: zahrnuje pravidelné společenské nebo sportovní akce, pravidelné pochůzky a hodnocení manažerů. Dále sem zahrnujeme pravidelné zprávy o úspěších a neúspěších zařízení nebo dění v zařízení např. e-mailovým zpravodajstvím.
- Podpora prodeje: k podpoře prodeje patří dostatek materiálu pro novinky a změny, marketingové materiály a předměty (např. firemní předměty nebo oblečení), slevy na služby poskytované institucí nebo interní školení.
- Sponzorování: výhody pro zaměstnance, příspěvky na sport, kulturu a další.
- Přímý marketing: zahrnuje intranetové zpravodajství, on-line kontakty a letáky propagující změny a produkty organizace (Holá, 2006).

5. OBSAH INTERNÍ KOMUNIKACE

Interní komunikací rozumíme komunikaci v rámci zařízení. „*V literatuře se uvádí, že až 60 % problémů ve vnitropodnikovém řízení je způsobeno nedostatky a chybami v komunikaci.*“ (Vymětal, 2008, s. 263). Interní komunikace plní mnoho funkcí jako například:

- Umožňuje výměnu informací mezi zaměstnanci.
- Informuje zaměstnance a manažery o cílech zařízení a jejich plnění.
- Stimuluje zaměstnance a manažery k hledání nových řešení a postupů při řešení problémů.

Velmi důležité je vysvětlit zaměstnancům, že mohou s vedením komunikovat otevřeně. Oboustranně otevřená komunikace vede k dosahování pracovních výkonů a k plnění cílů, které si zařízení stanovilo. Aby byla interní komunikace dobře pochopena, jsou níže uvedeny prvky, které ji tvoří (Vymětal, 2008; Holá, 2006).

5.1 KULTURA ORGANIZACE

Kultura organizace je jedním z hlavních projevů interní komunikace. Je to v podstatě to jak organizace věci dělá a jak se chová. Jinak řečeno je institucionální kultura souhrn relativně trvalých hodnot, představ a přístupů, které se v instituci sdílí. Zdravotnické instituce mají z velké části stejné nebo alespoň velmi podobné hodnoty. Největší důraz je kladen na empatii, spravedlnost, laskavost, respekt nebo povinnosti a služby. Každá instituce má ale svou vlastní kulturu a svoje hodnoty. Mnoho institucionálních kultur je skrytých a nepsaných. Často hlavní hodnoty instituce vyzorujeme jen z chování zaměstnanců, ale ani silné kulturní normy nemusí být snadno pozorovatelné. Dále můžeme kulturu instituce vyzorovat z rozeznatelných fyzických znaků jako např.: oblečení pracovníků nebo logo instituce. Pokud má instituce špatné a neefektivní vedení, může právě institucionální kultura brzdit vývoj, inovace, snižovat motivaci zaměstnanců nebo vytvořit prostředí nedůvěry (Holá, 2006; Gladkij, 2003; Barták, 2004).

5.2 INSTITUCIONÁLNÍ STRATEGIE

Strategie instituce se zaměřuje na dlouhodobé cíle jak z hlediska vnitřních, tak vnějších faktorů. Z hlediska charakteru uvažovaných cílů je nutné rozhodnout v jakém časovém horizontu má změna proběhnout. Strategicky musí myslet jak vrcholoví manažeři, tak všichni

ostatní pracovníci zařízení. V každém případě se s pojmem strategie setkává každá organizace. Součástí managementu instituce je také strategické řízení vzhledem k tomu, že každá instituce se potýká a musí umět vyrovnat se změnami okolí a prostředí instituce, jak z hlediska technického, ekonomického, sociálního a změn životního prostředí. Každý den se o něčem rozhodujeme. Ve světě, ve kterém vládne konkurenční prostředí, je nutno podávat stále lepší a lepší výkony. Aby instituce byla lepší, musí provádět strategické volby a rozhodnutí. Mnozí manažeři neumějí svým zaměstnancům vysvětlit strategii nadcházejícího období, protože ji sami nedokážou definovat. Zaměstnanci chtějí znát plány a budoucnost instituce, protože ji často spojují s budoucností vlastní. Chtějí znát, jak instituce bude dosahovat stanovených cílů a jak si obecně stojí v konkurenčním prostředí. Pokud chce být instituce poskytovatelem kvalitních služeb, v případě zdravotnictví poskytovatelem kvalitní péče, musí se neustále řídit strategií, která vede ke splnění stanovených cílů. Závěrem je potřeba znovu upozornit na to, že strategie a cíle instituce musí být zaměstnancům srozumitelné (Holá, 2006; Duchoň, Šafránková, 2008; Barták, 2004).

5.3 INSTITUCIONÁLNÍ IDENTITA

Potřeba identifikovat nějaký celek je velmi stará. Je to konkrétní a hmatatelný způsob chování a komunikace instituce. Jinak bychom identitu mohli definovat jako to, co instituce je a čím to dokládá. Podle stejnojmenných a dalších symbolů poznáme zaměstnance Českých drah, lékaře, zdravotní sestry nebo zaměstnance České pošty. Každá instituce má svou identitu. „*Smyslem novodobých firemních identit je okamžité určení „totožnosti“ subjektu navenek a posílení soudržnosti uvnitř celku. Proto by měla být firemní značka a firemní identita výrazná, jedinečná, dobře srozumitelná a snadno zapamatovatelná.*“ (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 58). Mezi viditelné znaky institucionální identity patří symbolika. Do symboliky řadíme například jednotné oblečení, interiéry zařízení, barvy, čistotu a pořádek interiérů nebo srozumitelné písemné nebo vizuální materiály. Do identity zařízení řadíme i to, jak manažeři jednají, jak komunikují telefonicky nebo jak se zaměstnanci podepisují do emailu (Holá, 2006; Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008; Pospíšil, 2002).

6. MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE

Schopnost manažerů a zaměstnanců spolu otevřeně a efektivně komunikovat patří mezi kritické faktory úspěchu organizace. V posledních letech došlo v interní komunikaci k velkým změnám. Dříve v institucích vládla pevně hierarchická struktura, pevně daný řád a velmi omezené komunikační propojení. V dnešní době má hlavní význam oboustranná, přímá, přesvědčivá a efektivní komunikace. Efektivnost si vyžaduje takovou komunikační síť, která spojí všechny části systému a zajistí jeho fungování. Mezi nejslabší místa manažerské komunikace patří za prvé přesvědčivá osobní komunikace a za druhé efektivní řízení skupinové komunikace (což zahrnuje např. vedení porad a schůzí). O účinné a kvalitní manažerské komunikaci rozhoduje efektivita a přesvědčivost každodenní komunikace se zaměstnanci, ale také naslouchání zaměstnancům. Hlavním cílem manažerské komunikace je plnění cílů určité organizace. Bylo zjištěno, že 75-90 % pracovního času manažerů je věnováno komunikaci. Tento čas ale nevypovídá o kvalitě informací (Urban, 2003; Duchoň, Šafránková, 2008).

6.1 FORMÁLNĚ NASTAVENÁ KOMUNIKACE

Struktura komunikační sítě je zásadní věcí v komunikaci organizace. Je dána hierarchií organizace, rozdělením rolí v organizaci atd. Častým problémem řady organizací je utajování informací před zaměstnanci. Manažeři toto počínání často obhajují tak, že zaměstnanci nechtějí děsit. Komunikace v organizaci poskytuje zejména dělbu práce a kooperaci, poskytování zpětné vazby nebo odstraňování matoucích a nepravdivých informací. Formální komunikační propojení má i mnoho nedostatků. Mezi hlavní nedostatky patří pomalé a nepřesné předávání informací, vertikální typ komunikace, zkreslení informací. Nedostatky v komunikaci se projevují, pokud komunikační struktura neplní své funkce. Ve zdravotnictví je podstatná nejen komunikace v zařízení a mezi zařízeními, ale i komunikace s pacienty a širokou veřejností (Vymětal, 2008; Freemantle, 2006; Duchoň, Šafránková, 2008).

Formální komunikace

Ve všech organizacích existují různé směry komunikace. Setkáváme se s komunikací vzestupnou, sestupnou, horizontální, diagonální, formální a neformální.

- Sestupná komunikace: směřuje od nadřízeného k podřízenému. Většinou je využívána v manuálech, oběžnicích, podnikových publikacích nebo v prohlášeních.
- Vzestupná komunikace: směřuje od podřízeného k nadřízenému. Ve většině organizací je těžko dosažitelná. Využívána je v hlášení vedoucích pracovníků, v diskuzích na poradách, při řešení žádostí a stížností.
- Horizontální komunikace: neboli příčná. Zahrnuje komunikaci pracovníků na stejné organizační úrovni nebo pracovníků na různé organizační úrovni, ale v jiné vertikální linii řízení (např. diskuze mezi ekonomickým a technickým ředitelem). Tento způsob komunikace se někdy považuje za neefektivní a podceňuje se při něm skutečnost, že týmem jsou myšleni všichni spolupracovníci bez ohledu na jejich hierarchické zařazení.
- Diagonální komunikace: je nejméně používaný druh komunikace. Je to nejméně efektivní způsob komunikace z hlediska času a množství práce v organizaci. Jako její přednost může být pokládána její neomezenost mezi organizačními úrovněmi. Nemusí být dodržována vertikální organizační struktura (může obcházet nadřízené).
- Formální komunikace: má za cíl informovat spolupracovníky o způsobu fungování organizace a také jim přiblížit vnitřní chod organizace. Díky tomuto způsobu komunikace se pracovník lépe identifikuje s organizací, což má za následek jejich větší loajalitu k zaměstnavateli (Vymětal, 2008; Freemantle, 2006; Duchoň, Šafránková, 2008).

6.2 NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE

Neformální komunikace vychází z náhodných setkání spolupracovníků. Má stejný význam jako komunikace formální. Pro zaměstnance je neformální komunikace vítaným uvolněním, zpestřením a zábavou. Na komunikující neklade nároky a často se tímto způsobem šíří informace, které mohou velmi výrazně ovlivnit chod organizace. Takzvaná „šeptanda“ je neznámá. Eliminovat ji lze jen částečně a to důkladným, pravidelným, pravdivým a přesvědčivým informováním zaměstnanců. Neformální typ komunikace obvykle nebývá vrcholovým managementem vnímán. Pokud se v zařízení chystá jakákoli změna, zaměstnanci

o ní budou diskutovat a spekulovat dlouho dopředu. Neformální komunikace se může stát velkým problémem na úkor organizace. Lidé postávající v hloučcích na chodbách, diskutující o nejnovějších šeptandách, ubírají zařízení značné množství sil (Vymětal, 2008).

6.3 PRINCIPY EFEKTIVNÍ A PŘESVĚDČIVÉ KOMUNIKACE

Schopnost efektivně a přesvědčivě komunikovat patří mezi základ manažerské komunikace. Umět komunikovat je velmi cennou dovedností zejména v posledních sto letech. Pokud chceme, aby zaměstnanci byli k zařízení loajální a komunikace byla oboustranně efektivní, je nutné komunikovat neustále. Komunikovat nejen když se vyskytne problém. Většina problémů v mezilidských vztazích jsou problémy v komunikaci. Důležité je, aby manažeři poskytovali stejné informace svým kolegům i svým podřízeným. Lidé jsou od přírody zvědaví a na každou změnu pohlíží se značným podezřením. Manažerská schopnost efektivně komunikovat a přesvědčovat je pro zařízení vysoce prospěšná. Umožňuje sjednocovat jedince, kteří původně mysleli rozdílně, poukazovat na nové nápady a myšlenky nebo urychlovat změny. Přesvědčivá komunikace je nejen obtížná, ale i časově náročná. Mezi hlavní metody přesvědčivé komunikace patří dialog, vyjednávání a oboustranné získávání informací. Mezi zásadní požadavky úspěšné a efektivní komunikace patří rozumět sobě, mluvit pravdu, rozumět ostatním a respektovat je, mít přiměřený nadhled a být nestranní (Gladkij, 2003; Freemantle, 2006; Coleman, Barrie, 1993; Urban, 2003; Plamínek, 2008).

7. MĚŘENÍ KOMUNIKACE

Měření komunikace je jeden z efektivních nástrojů při hodnocení komunikace. Někdy může vyvolat strach. Hlavně je to ale velmi zajímavá možnost k hodnocení, vedení a nastavení přímé komunikace. Každý manažer si může provést průzkum týkající se komunikace v zařízení. Na jedné straně je to velmi rychlá a jednoduchá metoda, na straně druhé je potřeba dávat si pozor na nespolehlivé a neúplné informace. Tento typ odezvy je sice užitečný, ale pozor na to, aby jeho výsledek byl zástupcem názorů všech vašich zaměstnanců (Walker, 2009).

Na začátku každého měření je potřeba si stanovit základní otázku a to: Proč vlastně chci komunikaci měřit? Dále bychom vždy měli stanovit měřitelné cíle. Susan Walker (2009) uvádí, že je překvapující, kolik výzkumných projektů začalo bez ujasnění cílů a přesto byly nakonec velmi úspěšné. Pro definování cílů je dobré vidět konec projektu ve smyslu: Jaké informace chci ve výsledku získat? Budou použity všechny informace nebo kolik informací použiji? Vždy se poradte se všemi manažery a nedělejte důležité kroky sám (Walker, 2009).

7.1 ZÁKLADY MĚŘENÍ KOMUNIKACE

Pro někoho mohou základy výzkumu vypadat nudně, malicherně až zbytečně. Jsou ale podstatou k získání spolehlivých a konstruktivních informací. Vždy je třeba pečlivě zvážit metodologii, vzorky, statistickou uskutečnitelnost, pokrytí nebo objektivnost dotazníků ve výzkumu. Většina manažerů volí dotazníkové šetření jako nejefektivnější metodu sběru informací. Dotazník musí být úplný, zajímavý a jasný, jinak lidé mohou jeho vyplňování v půlce vzdát. Je vhodný ke sběru informací od velkého množství respondentů. Pokud chceme, aby měl dotazník výpovědní hodnotu, tak by jeho vyplňování mělo trvat mezi 8 a 20-ti minutami. Nejlepší je svolat zaměstnance, rozdat jim dotazník, aby ho vyplnili přímo tady a teď. Vždy se snažte udělat nejdříve pilotní výzkum s několika zaměstnanci k tomu, abyste zjistili, zda zaměstnanci rozumí položeným otázkám a popř. některé otázky předělat, vynechat nebo naopak doplnit. Mimo dotazníkové šetření lze využít telefonní rozhovor k získání dat. Tato metoda je ale nákladná a není vhodná pro velkou skupinu respondentů. Další metodou je komunikace tváří v tvář, kdy se respondentů dotazujeme osobně. Korespondenční dotazník může být respondentům zaslán s obálkou a poštovní známkou, aby byli motivováni spolupracovat a dotazník odeslat zpět (Walker, 2009).

Když stanovujeme vzorek respondentů, ujasněme si, zda se budeme dotazovat pouze náhodně vybraných respondentů, nebo zda oslovíme všechny respondenty. Dle množství oslovených je vhodné vybrat právě výše zmíněnou metodu výzkumu. Další velmi důležitou složkou výzkumu je statistická spolehlivost. Statistika se odkazuje na 3% spolehlivost na vzorku 1000 respondentů. Média někdy ignorují pravidla statistické spolehlivosti a dávají naodiv 1% rozdíly, které jsou bezvýznamné. Jedna část dotazníku se bude také zabývat profilem respondenta, příliš mnoho detailů by ale mohlo mít za následek příliš mnoho nepřehledných tabulek a grafů. Do profilu zaměstnance patří např. doba, po kterou respondent v zařízení pracuje nebo pracovní pozice (Walker, 2009).

8. VLIV KOMUNIKACE NA PROSAZOVÁNÍ CÍLŮ

I ty nejlépe stanovené cíle jsou k ničemu, pokud nejsou dosažené. Rozeznáváme tři kategorie manažerských úkolů spojené s dosahováním cílů. Patří sem komunikace cílů, zabezpečit, aby stanovené cíle byly prioritní a sledovat, zda zaměstnanci postupují ke splnění stanovených cílů.

Aby byly cíle srozumitelné, musí být sdělovány jasně. Podstatná je komunikace nejen dílčích cílů, ale i cílů a vizí celé organizace. Četnost této komunikace je důležitější než její obsah. K této komunikaci jsou používány tři nástroje. První zahrnuje shromáždění všech zaměstnanců zařízení, motivovat je a inspirovat. K druhému řadíme písemnou formu vize, která je vyvěšena na viditelných místech v organizaci. K třetímu nástroji řadíme schůzky manažerů se zaměstnanci, na kterých jsou zaměstnancům vysvětlovány vize organizace. Při komunikaci vize se setkáváme i s řadou překážek. Nejdůležitější z nich je, že na každém nižším stupni řízení vize ztrácí část své důležitosti. Ve chvíli, kdy vize dorazí k řadovým zaměstnancům, stává se nudnou a nedůležitou. Vize by měla být jednoduchá a pochopitelná. Mezi hlavní zásady pro sdělování dílčích cílů patří:

- Vše o cíli a jeho dosažení by se zaměstnanec měl dozvědět v diskuzi mezi ním a nadřízeným pracovníkem. Při přímém kontaktu se má zaměstnanec možnost zeptat na vše, čemu nerozumí a případně si informace ujasnit.
- Cíle mají být stanoveny pro tým jako celek. Tým by měl být svolán a každému členovi by měla být vysvětlena jeho úloha v cestě k úspěšnému dosažení cíle.
- K tomu, aby byl cíl splněn, je potřeba zaměstnance motivovat. Lze také zaměstnance požádat, aby vytvořili časový harmonogram, ve kterém uvedou, jak a kdy stanovených cílů dosáhnou.
- Cíle vždy mají být zapsány (Urban, 2003).

8.1 STANOVENÍ EFEKTIVNÍCH CÍLŮ

Mnohým cílům po nějakém čase přestává být věnována pozornost a jsou stanoveny jiné priority. Lepší je mít menší počet cílů, abychom se na ně mohli důkladně zaměřit. Snažíme-li se dosahovat příliš velkého množství cílů, zpravidla nedosáhneme žádného. Dalším problémem je, že pokud máme příliš mnoho cílů, tak se o ně zaměstnanci přestanou zajímat. Proč se o cíle zajímat, když je stejně všechny nemůžeme splnit. Při stanovování cílů se vždy

držte pravidla, že méně je někdy více. Pokud cíle mají být efektivní, držte se následujících pravidel:

- Pro každé časové období lze realisticky stanovit jen několik málo cílů (obvykle 2-3). Příliš mnoho cílů vede ke snížení výkonnosti zaměstnanců.
- Cíle by neměly svádět k úkolům, které jsou zábavné a zajímavé, ale také příliš vzdálené.
- Vzhledem k tomu, že i cíle se musí splnit do určité doby, je třeba se zaměřit na cíle významné. O cíle, které mají menší význam, se nestaráme.
- Cíle je třeba v průběhu času upravovat nebo případně měnit. Kontrola cílů je velmi důležitá k tomu, aby se ověřilo, zda se plní vize zařízení. Pokud tomu tak není, je potřeba se sejít se zaměstnanci a cíle zrevidovat (Urban, 2003).

8.2 PRIORITY A JEJICH UDRŽENÍ

Byly-li cíle stanoveny a komunikovány, je dalším krokem to, aby si udržely v organizaci pozornost. Samotné stanovení cílů budí u zaměstnanců zájem. Ten se však může začít vytrácet, když se zaměstnanec vrátí ke své práci. V takové chvíli je hlavním úkolem manažera pozornost zaměstnanců udržet. To ale může být obtížné, pokud je sám manažer hodně zaměstnán. Denně manažery i zaměstnance rozptyluje mnoho věcí, které je oddalují od splnění oněch důležitých cílů organizace. Mnohdy se setkáváme s tzv. pastí aktivity, což je stav, kdy lidé pracují dlouho, ale nedosáhnou žádného podstatného výsledku. Abychom se do takové pasti nedostali, musíme kontrolovat své pracovní priority a efektivně řídit svůj čas. Aby nedošlo k upadnutí do pasti aktivity, řídíme se následujícími pravidly: nejdříve zajistit prioritu číslo 1, umět říci ne a uspořádat si svůj čas (Urban, 2003).

K tomu, aby bylo cílů dosaženo a priority manažerů se staly i prioritami zaměstnanců, má manažer určité pravomoci. Nejde ale o direktivní styl řízení. Stále více se rozmáhá kooperativní styl řízení, ve kterém zaměstnanci s manažery spolupracují. Moderní pohledy na řízení lidských zdrojů vycházejí z toho, že možnosti, jak působit na jiné lidi a ovlivňovat jejich chování, vychází nejen z hierarchického uspořádání v organizaci. Z hierarchie v organizaci vyplývají i pravomoci týkající se rozhodnutí o osobách i finančních zdrojích. K hlavním nástrojům, kterými dokážeme ovlivňovat lidi v organizaci, patří: osobnost, vztahy v organizaci, znalosti a prováděná činnost. Manažer by si měl být vědom své moci a také by ji

měl využívat pouze pozitivním způsobem. Takovým způsobem, aby pomáhal zaměstnancům organizace dosáhnout stanovených cílů. „*Když pracovníci chápou, proč se něco dělá, budou ochotněji akceptovat to, co se očekává.*“ (Ulrich, 2009). Pro překonání nedokonalostí ve vztazích v organizaci je podstatné se dobře seznámit se svými zaměstnanci, udržovat dobré mimopracovní vztahy apod. K tomu lze dospět např. komunikačním tréninkem (Ulrich, 2009; Urban, 2003).

8.3 KOMUNIKACE VE SLEDOVÁNÍ VÝKONU

Výkonnost celé organizace závisí na výkonnosti každého jednotlivce. Výkonnost je nutné průběžně měřit a hodnotit. Právě měření výkonnosti patří v mnoha organizacích k nejtěžším manažerským úkolům. Nemělo by docházet k extrémům, kdy je výkonnost zaměstnanců sledována nadměrně, nebo naopak nedostatečně. Cíle, jež manažer důsledně nesleduje, se zpravidla nesplní.

Úkolem manažera není trestat zaměstnance, pokud cíl nebyl splněn, ale poskytovat jim dostatek informací a pomoc. Pokrok organizace se opírá o sledování klíčových ukazatelů dosažení cíle. Důležité je sledovat i to, zda bylo dosaženo dílčích cílů. Způsob, kterým je výkon zaměstnanců sledován, přímo ovlivňuje poskytování zpětné vazby. Často se setkáváme s otázkou, zda zpětnou vazbu poskytovanou zaměstnancům veřejně zpřístupnit. Bylo prokázáno, že lepších výsledků je dosaženo tehdy, pokud jsou výsledky měření výkonu zaměstnanců uveřejněny. Tendence zaměstnanců spolu soutěžit je obrovským faktorem motivace. Pokud jsou informace o výkonu jednotlivých zaměstnanců nedostupné, nikdo neví, jak si stojí ve srovnání s ostatními. Zaměstnanci pak jen těžko zvyšují svůj pracovní výkon, i když k tomu jsou povzbuzováni (Urban, 2003).

8.4 KOMUNIKACE V MOTIVACI

Motivace patří mezi jeden z nejdůležitějších manažerských úkolů. Jestliže manažeři účinně motivují své zaměstnance, dokážou tak zvýšit jejich výkon. Zaměstnanci se k zařízení chovají tak, jak se zařízení chová k nim. Bohužel se mnohdy otázka motivace točí pouze kolem finančního odměňování. Samozřejmě, že výše platu je důležitá, ale není zárukou vyššího pracovního nasazení. Z hlediska finančního odměňování má pro motivaci význam pohyblivá složka mzdy. Mnohem důležitější je zajímavost práce, přátelské prostředí na pracovišti, osobní úspěch, získávání nových zkušeností nebo způsob jednání manažerů se zaměstnanci.

Pokud manažeři nedostatečně komunikují se zaměstnanci, na pracovišti vládne nepřátelské prostředí, zaměstnanci trpí pocitem nedůvěry a vyskytují se další podstatné manažerské chyby, je pokles motivace u zaměstnanců jen otázkou času (Urban, 2008).

8.4.1 PRAVIDLA ÚSPĚŠNÉ MOTIVACE

Všichni manažeři mají odpovědnost za motivaci svých zaměstnanců. Mezi jedno z důležitých pravidel pro motivaci zaměstnanců patří například to, že zaměstnanci se chovají zejména podle toho, co nadřízení oceňují. Toto pravidlo je nejdůležitější zásadou motivace. Odměnou není jen finanční ohodnocení, ale například i to, že zaměstnanec není nadměrně kontrolován, dostane se mu uznání a pochvaly. Aby motivace vedla ke zvýšení výkonu zaměstnanců, měli by manažeři používat „pozitivní motivační metody“. Mezi tyto metody řadíme např. odměnu, uznání, pochvalu nebo povýšení. Mezi negativní metody řadíme tresty, snížení platu nebo sesazení z funkce. Další z pravidel je, že motivace by vždy měla být individuální. Jednoduše řečeno, co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého. Pokud chceme motivovat druhé, prvně musíme motivovat sebe. Položme si například otázku: Co o sobě vím? Co dělám opravdu dobře? Co chci dělat lépe? Komu důvěřuji nebo kdo mě skutečně podněcuje k perfektním výkonům? Jedna z nejdůležitějších a nejsložitějších manažerských dovedností je umět skloubit potřeby pracovníka s cíli zařízení a celou jeho identitou (Laufer, 2006; Thorne, Pellant, 2007; Urban, 2008).

9. KDYŽ INTERNÍ KOMUNIKACE NEFUNGUJE

Velmi častou příčinou problémů v interní komunikaci je nedostatek přímé a otevřené komunikace. Obsah interní komunikace často není dán tím, co si zaměstnanci myslí, ale tím, co chtějí slyšet. Extrémně mírný přístup k podřízeným a naopak nadměrně vstřícný k nadřízeným, je vždy velkou chybou. Podřízení se často bojí říci svůj otevřený názor na fungování zařízení. Mají strach o svoji pracovní pozici, finanční odměňování, nebo z označení „práskače“. Nefungující komunikace se může projevit například tak, že manažeři se vyhýbají přímým dotazům, nedokážou na ně odpovědět nebo uplatňují nevhodný komunikační styl. Problémem v interní komunikaci může být nejen nedostatečná komunikace, ale i komunikace nadbytečná. Nejčastější důvody pro nadbytečnou komunikaci jsou např.: řízení založené spíše na postupech než na cílech, nedostatečné vytížení zaměstnanců nebo to, že zaměstnanci nemají dostatek pravomocí k tomu, aby problémy řešili sami (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Hlavní nedostatky v oficiální komunikaci se projevují takto:

- Manažeři vůbec nebo nedostatečně informují svoje zaměstnance o dění v zařízení.
- Nedostatečná komunikace na horizontální úrovni.
- Nedostatečná komunikace „zdola“. Připomínky, náměty, podněty nebo přání od zaměstnanců jsou přehlíženy a ignorovány (Gladkij a kol, 2003).

9.1 BARIÉRY V KOMUNIKACI

Mezi hlavních pět bariér v komunikaci patří:

1. čas,
2. porozumění,
3. předsudky,
4. nepozornost,
5. odlišný způsob vyjadřování.

Abychom zaměstnancům porozuměli, musíme jim naslouchat. Jedním z nejlepších prostředků k odstranění bariér je vtip a humor. Samozřejmě vhodně použitý. Dále bychom měli umět zařídit, aby se lidé v naší společnosti cítili příjemně a uvolněně. Když se partner usmívá, usmějte se také. Všimněte si, že často napodobujeme gesta někoho jiného, je to vlastně projev toho, že se umíme vcítit do pozice někoho jiného. K řešení konfliktů nestačí jen znalost

pravidel efektivní komunikace. Pokud se k Vám partner začne chovat například agresivně, ať slovně nebo fyzicky, neoplácejte mu stejnou mincí. Dostanete se do začarovaného kruhu. Pokud chcete Vaše problémy vyřešit, musíte své reakce ovládat. Pokuste se vžít do situace, že jednání pouze z dálky pozorujete. Jednáte-li klidně, Váš klid může partnera zcela odzbrojit. Poté co partner takzvaně vychladne, zkuste nasměrovat rozhovor tam, kde skončil před vypuknutím konfliktu. Další možností, jak konflikt řešit, je pauza v jednání. Pauzou v komunikaci konfliktu také předcházíme. Během pauzy můžete znovu přehodnotit svůj postoj k tématu a také se zklidnit. V konfliktních situacích je důležité partnerovi nepředkládat argumentaci a fakta, pokud partner není naladěný na jejich příjem. Pomoci může například i změna prostředí. Pozvěte partnera třeba na kávu nebo na oběd. Velmi efektivní je také kladení otázek partnerovi: „Co byste dělal na mém místě?“ „Co si o tom myslíte?“ „Jak myslíte, že by to fungovalo, kdyby...?“ (Khelerová, 2007).

9.2 KOMUNIKAČNÍ PORUCHY

Komunikaci můžeme zkomplikovat zcela nechtěně a bez úmyslu. Komunikační partneři mohou reagovat podrážděně a nevědět proč. Taková situace je pro všechny zúčastněné velmi obtížná.

9.2.1 VYNÁŠENÍ SOUDŮ

Vynášení soudů je jeden z nejzarůčenějších způsobů jak vystavět komunikační bariéru. Pokud někoho kritizujeme za to, že udělal nějakou chybu, okamžitě v něm vzbudíme obranné nebo útočné mechanismy. Potřebuje totiž povzbudit sebevědomí v tom, aby mohl dál vystupovat před ostatními. Pokud kritizujete, formulujte kritiku přímo k věci. Pokud chcete pochválit, směřujte chválu přímo na člověka. Pokud nám někdo řekne, že je něco dobré nebo špatné, nedáváme neutrální odpověď. Jsme zvyklí se přiklonit na jednu nebo druhou stranu. Velkou roli hraje náš vztah k mluvčímu. Komunikace se pak může měnit z minuty na minutu. Umět objektivně posoudit situaci patří mezi důležitou vlastnost každého mluvčího (Plamínek, 2008).

9.2.2 NALÉHÁNÍ A NAPRAVOVÁNÍ

Své názory považujeme za normální a mnohdy nejlepší, považují je ale za nejlepší i ostatní? Mohou, ale nemusejí, každý má právo na svůj názor. Často ale vlastní názory

vnucujeme jiným. Problém nastává zejména v situaci, kdy je na nás člověk určitým způsobem závislý. V takové situaci nikdy nesmíme použít svého postavení k nátlaku. Používání nátlaku a našeho vlivu místo argumentů se nám může velice vymstít. Vždy se s lidmi jiných názorů snažte hledat dobrá řešení. Zkuste zapřemýšlet nad tím, jak vychovááte svoje děti nebo jak Vaši rodiče vychovávali Vás. Používali Vaši rodiče spíše mocenskou sílu nebo s Vámi diskutovali? A co Vy? (Plamínek, 2008).

9.2.3 LHOSTEJNOST

Lhostejnost je v podstatě neochota nebo neschopnost vidět situaci očima druhého. Naslouchání závisí na našem zájmu o probírané téma. Ke lhostejnosti patří to, že nenasloucháme. Pokud někomu nasloucháme, tak jevíme zájem nejen o to, o čem hovoří, ale i o jeho samotného (Plamínek, 2008).

9.3 KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Krizová komunikace je nedílnou součástí nástrojů tzv. krizového managementu. Používá se v situacích, kdy je zařízení v krizi. V situacích, kdy je ohrožena stabilita a pověst zařízení negativní publicitou. Za krizi se považuje vážný incident, který ohrožuje bezpečnost a zdraví lidí, životního prostředí nebo ohrožuje zájmy a celistvost organizace. Jedná se o jakoukoli situaci, která vyvolává pozornost, může narušit běžný chod organizace, ohrozit její pověst, vyvolat pozornost médií a veřejnosti. Krize se může týkat jak situací předvídatelných, tak nepředvídatelných. Krizí může být i interní nepřipravenost a podcenění situace. S krizí se můžeme setkat i v nevýrobních organizacích. Ve zdravotnictví lze za krizovou komunikaci považovat komunikaci s obtížně zvládnutelnými pacienty, s pacienty, kteří ignorují lékařská doporučení a obviňují zdravotníky ze své nemoci. Komunikaci zdravotníků často ztěžují zákony, kolegové, rodiny pacientů nebo úřady. Krize představuje odchylku od běžného fungování zařízení, každá odchylka vytváří nejistotu a situaci, na kterou je nutné reagovat v časové tísni. Hlavními znaky krizové situace jsou chaos, překvapivost, nedostatek informací, situace, která se vedení vymyká z rukou, pocit paniky a bezmocnosti mezi zaměstnanci. Nezbytností je, aby zařízení bylo respektováno jako celek a bylo na něj pohlíženo holisticky. Pokud manažeři umí uplatnit celistvý pohled na změny v zařízení, umí posoudit i vliv změn na fungování organizace. Hlavním cílem krizové komunikace je eliminovat negativní dopady chybné komunikace na zařízení a zabránit jeho trvalému

poškození. „*Základním východiskem krizové komunikace je především rychlost a rozvážnost reakce, odpovědnost, dosažitelnost a jednoznačnost.*“ (Vymětal, 2008, s. 286). Nezbytným předpokladem zvládnutí krizové komunikace je připravenost organizace a plán, jak v případě krize postupovat (Vymětal, 2008; Vondráček, Vondráčková, 2006).

10. KOMUNIKACE V PROCESU ADAPTACE A ORIENTACE

10.1 NOVÍ ZAMĚSTNANCI

Moderní management se personálním otázkám věnuje velmi důkladně. Hovoří se o takzvaném řízení lidských zdrojů nebo personálním managementu. Nábor nových zaměstnanců probíhá formou interního nebo externího výběru. Interní výběr zaměstnanců je snadnější a využívá zejména dokumentované či ústní informace o kvalifikačních, motivačních a profesních předpokladech zájemců, kteří by mohli být využiti pro vybrané činnosti. Externí nábor má za cíl najít vhodné kandidáty na určenou práci. Na externí nábor navazuje externí výběr zaměstnanců. Výběr je prováděn pracovníky z oblasti personální práce a také za účasti vedoucího pracovníka z úseku, kde by měl nový zaměstnanec pracovat (Vondráček, Vondráčková, 2006).

10.2 ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Adaptační proces nového zaměstnance probíhá obvykle v rámci zkušební doby. Tento proces postupuje od seznámení s novým pracovištěm, nadřízenými, spolupracovníky, systémem práce nebo sociálními a pracovními podmínkami. Jde o proces, který je aktivně ovlivňovaný a kontrolovaný patronem, odpovědným za nového zaměstnance. Osvědčuje se za patrona určit stávajícího zaměstnance, který nově příchozímu poradí se vším, co bude potřeba. Aktivním ovlivňováním adaptačního procesu zvyšujeme zaměstnancovu identifikaci s prací i se spolupracovníky, zkracujeme dobu na zapracování a zvyšujeme kvalitu práce (Barták, 2005; Thomson, 2002).

10.3 PROBLÉMOVÍ ZAMĚSTNANCI

Kdo je vlastně problémový zaměstnanec? Může to být ten, co chodí pozdě nebo ten kdo šikanuje a obtěžuje ostatní na pracovišti. Některá porušení pracovní kázně musí vést k rozvázání pracovního poměru, ale některé přestupky lze vhodným přístupem řešit.

Jednou z forem problematického chování na pracovišti je agrese. Agrese je jedna z forem působící zastrašování. Agrese vede zase jen k agresi. Dále se můžeme setkat s pracovními přestupky. Zahrnujeme do nich porušování předpisů týkajících se pracovní doby, vztahů na pracovišti nebo nepoctivé chování. Mezi pracovními přestupky a agresí může být zcela

plynulý přechod. Čím dříve si manažeři problémů všimnou a začnou je řešit, tím spíše se jim nevyvymknou z kontroly. Další z forem problémů se zaměstnanci je takzvaná podřadná výkonnost. Pod tímto pojmem vidíme například nedbalostní přestupky. Jsou to prohřešky jako pozdní příchody, nedokončení pracovních úkolů, nekázeň, porušování pracovního řádu nebo neprofesionální chování.

Kdo je dobrý zaměstnanec a co ho dobrým tvoří? Zejména u profesí, kde je potřeba určitý úsudek a rozhodování, je potřeba dobré emoční inteligence. Zejména pak logické myšlení, abstraktní myšlení a schopnosti řešit problémy. Další rysy tvořící dobrého zaměstnance jsou spolehlivost, svědomitost, spravedlnost, vlastní úsudek a zdravý rozum. Manažeři by měli být profesionální, zásadoví a vyzrálí (Miller, 2009).

10.4 ODCHÁZEJÍCÍ ZAMĚSTNANCI

Rozhovor se zaměstnanci, kteří zařízení opouští, může být tím nejlepším zdrojem informací o tom, co se v zařízení opravdu děje. Je velmi dobré, když personalisté provádějí rozhovory s odcházejícími zaměstnanci. Manažeři se často rozhovoru s propuštěnými zaměstnanci vyhýbají. Neradi s propuštěnými zaměstnanci mluví a tak raději dávají přednost písemnému kontaktu. Zaměstnance propouštíme, zejména pokud nedokáže plnit své pracovní úkoly anebo když už ho organizace nedokáže pracovníčně využít. Každý dobrý manažer by se měl zabývat tím, které příčiny vedly k tomu, že pracovníka propouštíme nebo z jaké příčiny u nás pracovník už nechce pracovat (Thomson, 2002; Koubek, 2007; Ulrich, 2009).

ČÁST PRAKTICKÁ

11. VÝZKUM

Tato část práce popisuje jednotlivé fáze výzkumu. Prvotně jsou zde popsány cíle práce, dále metodika práce, výsledky kvalitativního výzkumu, jeho shrnutí a vlastní vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci LDN. Následuje statistické ověření hypotéz, diskuze a závěr práce.

11.1 CÍLE PRÁCE

- Zmapovat problematiku interní komunikace v literatuře, odborných člancích a ostatních zdrojích.
- Zmapovat konkrétní situaci ve zdravotnickém zařízení.
- Zjistit silné a slabé stránky interní komunikace ve zdravotnickém zařízení.

11.2 METODY VÝZKUMU

Výzkumné šetření diplomové práce mělo za úkol identifikovat potencionální problémy v interní komunikaci. Samotný výzkum byl rozdělen do dvou fází. V první fázi výzkumu byl proveden kvalitativní výzkum s vedením LDN formou strukturovaného rozhovoru. V druhé fázi byl proveden kvantitativní výzkum se zaměstnanci LDN formou dotazníkového šetření. Kvalitativní i kvantitativní výzkum si vzal za předlohu publikaci Holé (2006). Pro objasnění rozdílů mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem a pro objasnění významu dotazníků a rozhovoru slouží následující podkapitoly.

Rozdíly mezi kvalitativními a kvantitativními metodami výzkumu se mnohdy zveličují a hledají se mezi nimi ostré a jasné hranice. Základním kamenem výzkumu je vybrat takovou metodu, která pomůže splnit cíle práce. Kvantitativní výzkumy obohacují výzkumy kvalitativní a naopak. Obě výzkumné metody jsou rovnoprávné a dají se spolu kombinovat. Obě metody výzkumu se mohou použít v jednom výzkumném projektu. V ošetrovatelství se upřednostňuje kvalitativní výzkum, který vychází z celostního pohledu na člověka a uplatňuje složky bio-psycho-sociální (Kutnohorská, 2009).

11.2.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním informací o četnosti výskytu určitého jevu. Jeho hlavním cílem jsou měřitelné číselné údaje. Kvantitativní výzkum se provádí na vzorku, který by měl reprezentovat cílovou skupinu. Tento typ výzkumu se provádí metodou dotazování a to například formou osobních rozhovorů, dotazníkem, telefonicky nebo dotazováním přes internet. Celosvětově převládají metody kvantitativního výzkumu a to asi z 80 % (Kozel, 2006; Machková, 2009).

11.2.1.1 Dotazník

Dotazník je soubor otázek, které jsou sepsány v určitém formuláři. Tato metoda je založená na otázkách a podobá se metodě přímého rozhovoru. Dotazník by měl být konstruován po stanovení cílů a hypotéz práce. Prvotně je ale vždy nutné, aby si výzkumník prostudoval problematiku, kterou chce zkoumat. V úvodu dotazníku by vždy měl být krátký text, který žádá respondenta o jeho vyplnění, vysvětluje respondentovi, z jakého důvodu dotazník vyplňuje a k čemu budou získaná data použita. Vhodné je také zdůraznit, že dotazník je případně anonymní. Pokud dotazník anonymní není, je nutné získat souhlas respondenta. Obecné zásady tvorby dotazníku:

- V dotazníku by měly být vystiženy všechny problémy, na které hledáme odpověď.
- Měl by obsahovat celou šíři dané problematiky.
- Prvně by v dotazníku měly být uvedeny ty otázky, které u respondenta vzbudí zájem a důvěru.
- Měl by být sestaven tak, aby byl pro respondenta zajímavý a srozumitelný.
- Formulace otázek musí být jednoznačná a před zahájením výzkumu by měla být otestována v předvýzkumu.
- Dotazník také může obsahovat tzv. nezávislé proměnné jako je např. pohlaví, věk nebo bydliště.
- Snažte se vyhýbat sugestivním nebo zavádějícím otázkám. V uzavřených otázkách by měly být nabídnuty všechny možné alternativy odpovědí.

- V případě, že se respondenti budou obávat dotazník vyplnit, např. ze strachu o pracovní místo nebo odměňování, má být dotazník anonymní. Také mohou mít strach z důsledku svých odpovědí např. pro ostatní zaměstnance.

K výhodám dotazníkového šetření řadíme zejména možnost hromadného zpracování získaných dat a jednoznačnou formulaci otázek bez přítomnosti emocí u dotazovaného. Mezi hlavní nevýhody patří hlavně nemožnost doplnění, opravy nebo zpřesnění při neporozumění otázce. Důležitá je délka dotazníku a jeho grafická úprava. Problémem může být také nízká návratnost dotazníku. Pokud chceme, aby návratnost dotazníku byla vysoká, je vhodné dotazník předávat osobně. Návratnost je počet vrácených dotazníků k počtu dotazníků rozdaných.

Podle možnosti odpovědi se otázky v dotazníku rozdělují na 3 typy. Jsou to otázky zavřené, otevřené a polootevřené.

- Zavřené otázky: při těchto otázkách jsou respondentovi nabízeny odpovědi a on si vybere tu, se kterou (popř. se kterými) nejvíce souhlasí. Někdy respondent neví, jak na danou otázku odpovědět a proto je třeba do možností zařadit i alternativu d) nevím nebo nedovedu se k této věci vyjádřit. Zavřené otázky se často používají také k hodnocení nějakého jevu (tzv. škálování). Škálování je vlastně odpověď v rámci nějaké škály, při kterém respondent označí svůj stupeň souhlasu či nesouhlasu. Uzavřené otázky jsou nejčastějším druhem otázek v dotazníkovém šetření.
- Otevřené otázky: jsou takové otázky, na které respondent odpovídá vlastními slovy. Tyto otázky nenabízí žádné alternativy odpovědí. Jejich hlavní nevýhodou je velmi složité zpracování.
- Polootevřené otázky: jsou otázky, na které respondent odpovídá buď nabízenou alternativou odpovědi, ale pokud mu žádná z nabízených odpovědí nevyhovuje, lze zde dopsat odpověď svou. Tato možnost bývá většinou poslední z nabídnutých a je označena např. jako JINÉ (Farkašová a kol., 2006; Kutnohorská, 2009; Žiaková, 2003).

11.2.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Kvalitativní nebo také jinak řečeno psychologický výzkum analyzuje příčiny, vztahy a závislosti u zkoumané jednotky. Je vhodné ho použít v situacích, kdy jde o hloubkový rozbor některých jevů. Tento typ výzkumu využívá náročných psychologických postupů. V porovnání s kvantitativním výzkumem se realizuje na menších vzorcích. Někteří respondenti nechtějí odpovídat na některé otázky anebo jsou jejich odpovědi nepravdivé, vyhybavé nebo zkreslené. Proto je velmi důležité vědět jak se ptát. Mezi metody tohoto výzkumu řadíme například přímé dotazování, přiřazovací techniky, testy barev, doplňování vět, skupinový rozhovor, bublinový test nebo brainstorming (Kozel, 2006).

11.2.2.1 Strukturovaný rozhovor a jeho zásady

Rozhovor je interakční situace, ve které výzkumník klade otázky respondentovi. Od běžného rozhovoru se liší tím, že se uskutečňuje s jasným odborným zaměřením, otázky jsou standardizované, zaměřené na určité oblasti a interpretace výsledků je často kvalitativního a kvantitativního charakteru. Výzkumník musí počítat s tím, že respondent nemusí na všechny otázky odpovídat správně a pak musí vybrat otázky jiné. Ve fázi sestavování rozhovoru, hned v úvodu, všechny seznámíme s tématem rozhovoru, stanovíme jeho cíle, připravíme strukturu rozhovoru a také musíme zvážit, zda budeme odpovědi zapisovat nebo např. nahrávat na magnetofon.

V úvodu rozhovoru seznámíme respondenta s tím, proč a za jakým cílem rozhovor provádíme a také, zda je rozhovor anonymní nebo ne. Střední část rozhovoru je věnována výzkumnému problému. Samotný rozhovor dělíme na standardizovaný, nestandardizovaný, individuální, skupinový, otevřený nebo skrytý. V závěrečné fázi výzkumník shrnuje vše, co se dozvěděl a samozřejmě respondentovi poděkuje za jeho čas. Formulaci otázek v rozhovoru musí výzkumník věnovat dostatek pozornosti. Nejdůležitější je stanovit okruhy, na které se chceme ptát a poté vytvořit otázky. Pro jeden okruh stanovujeme více otázek. Otázky musí být správně formulované, krátké, srozumitelné a přizpůsobené schopnostem respondenta (Farkašová, 2006).

11.3 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU

Cílovou skupinu tvořili respondenti, kteří byli zaměstnanci LDN na všech pracovních pozicích (lékaři, zaměstnanci HTS, střední zdravotnický personál jako všeobecné sestry, fyzioterapeutky, dietní sestra nebo sociální pracovníci, dále pak ošetřovatelky, sanitáři, sanitárky a hygienické pracovnice). Základním předpokladem realizace výzkumného šetření byla ochota zaměstnanců vyplnit dotazník. V červenci roku 2010 pracovalo v LDN 98 zaměstnanců, strukturovaný rozhovor byl veden s 8-mi zaměstnanci, dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 zaměstnanců, což je 67 % všech zaměstnanců.

11.4 METODY VÝZKUMU V LDN

Strukturovaný rozhovor: Metoda strukturovaného rozhovoru byla zvolena z důvodu toho, abychom porozuměli problému, který zatím příliš neznáme. Tato metoda umožňuje pochopit problém a zabývat se jím více do hloubky. Otázky v rozhovoru měly za úkol zmapovat situaci v organizaci. Otázky strukturovaného rozhovoru pro manažery organizace vycházely z předlohy uvedené v publikaci Holé (2006). Otázky se zaměřovaly na pohled manažerů na jednotnost týmu, spolupráci v týmu, dělbu práce, kulturu organizace, personální a sociální politiku, personální marketing, komunikační strategii a komunikační plán. Všechny tyto složky tvoří základní pilíře interní komunikace.

Dotazník: V úvodu dotazníku byl uveden krátký text seznamující respondenta s účelem dotazníku, několik základních pokynů pro relevantní vyplnění dotazníku a několik málo informací o tématu diplomové práce. Podstatné bylo zdůraznit, že dotazník je zcela anonymní. K dotazníku byla přiložena obálka, kam respondent po vyplnění dotazník vložil. Dotazník se skládal ze třiceti šesti otázek. Otázky v dotazníku pro zaměstnance, se stejně jako otázky ve strukturovaném rozhovoru vedeným s manažery organizace, zaměřovaly na získání informací týkající se jednotnosti týmu, spolupráce v týmu, dělby práce, kultury organizace, personální a sociální politiky, komunikační strategie, komunikačního plánu, komunikační strategie a personálního marketingu. Dotazníkové šetření vychází z dotazníku uvedeného v publikaci Holé (2006). Otázky v dotazníku mapovaly fungování komunikace v organizaci, spokojenost respondentů s komunikací, důležitost interní komunikace, angažovanost zaměstnanců a loajalitu zaměstnanců k organizaci. Loajalita zaměstnanců k organizaci je jedním z hlavních pilířů budování důvěry v organizaci. V dotazníkovém šetření byly sledovány významné složky ovlivňující interní komunikaci, jako například jednotnost týmu.

V dotazníku byly uvedeny otázky týkající se personální a sociální politiky v organizaci, která definuje základní vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci. Interní komunikace pomáhá tyto vztahy rozvíjet. Otázky v dotazníku se dále týkaly personálního marketingu, jehož aktivity vedou ke spolupráci a loajalitě zaměstnanců k organizaci. Interní komunikace velmi výrazně formuje spolupráci v týmu. Dále se dotazník zabýval spokojeností zaměstnanců s manažerskou komunikací, která významně ovlivňuje pracovní chování a vztah zaměstnanců k organizaci. Dotazník se také zabýval komunikační strategií a komunikačním plánem v organizaci, jako konkrétními nástroji interní komunikace. Další otázky se zabývaly kulturou organizace, která je podstatná pro její jednotnost a je nedílnou součástí interní komunikace.

Struktura dotazníku:

- Otázky č. 1-3 se zabývaly jednotností týmu v organizaci.
- Otázky č. 4-7 se zabývaly spoluprací v týmu a dělbou práce v organizaci.
- Otázky č. 8-13 se zabývaly kulturou organizace.
- Otázky č. 14-20 se zabývaly personální politikou a personálním marketingem v organizaci.
- Otázky č. 21-34 se zabývaly komunikační strategií a plánem organizace.
- Otázky č. 35-36 byly otázky kategorizační.

Poslední dvě otázky v dotazníku byly kategorizační, ostatní pak mapovaly situaci v LDN. Všechny otázky v dotazníku byly uzavřené a respondent si vybíral jednu z nabízených možností.

11.5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM V LDN

V první fázi výzkumu byl proveden kvalitativní výzkum s vedením LDN formou strukturovaného rozhovoru. Výzkum probíhal v měsících červenec a srpen roku 2010. Rozhovor byl veden s ředitelkou LDN, primářem, hlavní sestrou, vrchní sestrou a čtyřmi staničnými sestrami. Základem kvalitativního výzkumu bylo dodržení anonymity, kterou vedení LDN vyžadovalo.

11.6 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM DOTAZNÍKOVÝM ŠETŘENÍM V LDN

Po vyhodnocení kvalitativního výzkumu byl proveden výzkum kvantitativní. Kvantitativní výzkum probíhal v měsících říjen – prosinec roku 2010. Výzkum proběhl po získání souhlasu paní ředitelky a ve spolupráci se všemi zaměstnanci LDN. Všichni respondenti měli možnost osobně hovořit s autorkou výzkumu a konzultovat s ní případné dotazy a připomínky. Samotný výzkum nijak finančně nezatížil LDN.

K potvrzení či vyvrácení hypotéz byly použity výsledky z dotazníkového šetření (viz. příloha č. 1) se zaměstnanci LDN. Celkem bylo rozdáno 70 dotazníků, relevantně vyplněných bylo 60 dotazníků. Návratnost dotazníků tak tvořila 86 %. Většinu dotazníků autorka předávala respondentům osobně a osobně je vybírala nazpět. Velkou roli zde sehrály i staniční sestry, které dohlížely na vyplňování dotazníků při nepřítomnosti autorky výzkumu. Otázky i odpovědi v dotazníku byly formulovány tak, aby byly srozumitelné všem respondentům. Po pilotním předvýzkumu u čtyř probandů byly v dotazníku provedeny menší úpravy. Každý z probandů pracoval v LDN na jiné pracovní pozici. Dotazník byl také předložen k rukám vedení LDN. Po konzultaci s hlavní sestrou a paní ředitelkou byly v dotazníku také provedeny menší úpravy. Hlavním cílem bylo, aby dotazník zodpověděl otázky, které vedení LDN nejvíce zajímají a ke kterým se zaměstnanci příliš nevyjadřují. Vedení LDN označilo dotazník za úderný, přímý a data z něj získaná vedení jistě využije pro zlepšení fungování LDN.

11.7 ZPRACOVÁNÍ DAT

Při zpracovávání diplomové práce byly použity programy Microsoft Office Word 2007 a Microsoft Office Excel 2003 a 2007, kde byly využity zejména jejich funkce pro tvorbu tabulek a grafů. K ověření hypotéz bylo použito základních statistických metod. Pro větší spolehlivost při testování hypotéz bylo použito dvou statistických výpočtů.

12. VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Na začátku výzkumu byl proveden strukturovaný rozhovor s osmi lidmi tvořící vedení zdravotnického zařízení. Do vrcholového managementu zařízení patří ředitelka, primář, hlavní sestra, vrchní sestra. Do střední linie managementu patří čtyři staniční sestry. Na žádost vedení LDN byl veškerý výzkum prováděn anonymně.

Shrnutí rozhovoru s vedením LDN

Jednotnost týmu – významná složka komunikace ovlivňující zejména úspěšnost organizace.

Otázky týkající se jednotnosti významně souvisí s neformální autoritou vedení v organizaci. S jednotností vedení také souvisí podávání stejných, dostatečných a srozumitelných informací. Podávání takových informací zaměstnancům poukazuje na dobrou úroveň interní komunikace v organizaci. Nedostatek jednotných informací narušuje vztah mezi pracovníky a zaměstnavatelem nebo vytváří mylná tvrzení, která vedou až k panice, což může značně poškodit organizaci a její úspěšnost (Holá, 2006).

Otázky pro manažery:

- Na kolik procent byste odhadli jednotnost vedení v LDN?
- Máte pocit, že se vedení LDN chová jednotně a podává zaměstnancům stejné informace?
- Myslíte si, že zaměstnancům vysvětlujete všechny informace dostatečně a srozumitelně?
- Myslíte si, že se vedení LDN chová zodpovědně?

Vrcholový management odhaduje jednotnost vedení na 89 %, střední manažeři na 83 %. Vrcholoví manažeři mají pocit, že jak mezi sebou, tak se střední linií managementu spolupracují velmi dobře. Staniční sestry mají pocit jednotnosti spíše mezi sebou než mezi nimi a vrcholovým managementem. Jedna staniční sestra uvedla, že se jich vrcholový management na nic neptá a informace jim jsou pouze sděleny, nikoli s nimi prodiskutovány. Všichni manažeři si myslí, že se vedení chová zodpovědně a také, že zaměstnancům dostatečně a srozumitelně vysvětluje všechny důležité záležitosti. Vrcholový management zdůrazňuje, že vyzývá zaměstnance k diskuzi, pokud něčemu nerozumí. Všichni manažeři by byli rádi, kdyby se jich v případě nejasností zaměstnanci ptali na vše, co je zajímavá a čemu

nerozumí. Manažerům na všech liniích vedení záleží na tom, aby zaměstnanci s vedením spolupracovali.

Spolupráce v týmu, dělba práce – interní komunikace významně formuje spolupráci.

Otázka zaobírající se spoluprací zaměstnanců mezi odděleními v LDN se týká hlavně komunikačního propojení v organizaci. Všichni v organizaci by měli vědět, jaká je její struktura, jaké mají kompetence a kdo s kým spolupracuje. Dobře nastavená komunikace mezi odděleními a zaměstnanci na různých pracovních pozicích je extrémně důležitá. Další otázka se zaměřovala na zjištění spokojenosti s nastavením nástrojů interní komunikace. Bylo zjišťováno také to, zda vedení LDN dává zaměstnancům dostatek prostoru pro otevřenou komunikaci. Nedostatečná komunikace je perfektní půdou pro vznik možných spekulací, které mohou organizaci výrazně uškodit.

Otázky pro manažery:

- Jak vidíte komunikaci mezi jednotlivými odděleními v LDN?
- Myslíte si, že zaměstnanci znají organizační strukturu LDN?
- Máte pocit, že nástroje interní komunikace jsou dobře nastavené?
- Stává se, že se k Vám některé informace dostanou „šeptandou“ než přímo od zaměstnanců?

Na otázku spolupráce mezi jednotlivými odděleními odpovídali manažeři různě. Všichni manažeři se domnívají, že jednotlivá oddělení spolu dokážou spolupracovat, jen pokud se vyskytne závažný problém. V takové situaci všichni zaměstnanci i manažeři stojí při sobě. Manažeři se mezi sebou občas pohádají, ale nakonec dokážou najít společnou řeč a problém vyřeší. Dva vrcholoví manažeři uvedli, že jednotlivá oddělení spolu nespolupracují. Jeden z vrcholových manažerů se také domnívá, že spolu špatně spolupracují i zaměstnanci na jednotlivých odděleních. Problémy se vyskytují například mezi zdravotními sestrami, fyzioterapeutkami, nutriční sestrou nebo hygienickými pracovníci. Dalším problémem ve spolupráci mezi jednotlivými odděleními je rivalita. Každé oddělení chce být nejlepší a proto mezi sebou obrazně řečeno soutěží. Všichni manažeři znají organizační strukturu zařízení, vědí kdo, co a proč dělá, ale domnívají se, že zaměstnanci tuto strukturu neznají. Vedení se dále domnívá, že nástroje interní komunikace v zařízení jsou dobře nastavené. Často se při rozhovoru vyskytovala otázka

internetu. V zařízení je internet zaveden pouze na ambulanci a v kancelářích. Na odděleních bylo zavedení internetu zrušeno, protože ho zaměstnanci velice často zneužívali. Před zrušením internetu byli zaměstnanci varováni, bohužel tato varování nevyslyšeli. Vedení nyní nehodlá internet na jednotlivá oddělení znovu zavést, i přes to, že by ho staniční sestry uvítaly. Proti zneužívání internetu by staniční sestry navrhovaly kontrolu navštěvovaných stránek. Staniční sestry by dále uvítaly vylepšení intranetu a jeho větší přehlednost. Všichni manažeři uvedli, že se k nim některé informace dostávají z neoficiálních zdrojů. Tyto informace se mezi zaměstnanci šíří velmi rychle, často působí paniku, ale odpovědného managementu se zaměstnanci přijdou zeptat jen výjimečně.

Kultura organizace – nedílná součást interní komunikace.

Kultura organizace je vlastně způsob toho jak a co organizace dělá. Kultura organizace se zabývá například spravedlností, řešením problémů, dodržování určitých pravidel a norem nebo pocity pojící se k práci v LDN. Úroveň, jakou má kultura organizace se výrazně odráží na úrovni interní komunikace (Holá, 2006).

Otázky pro manažery:

- Máte pocit, že v zařízení je spravedlivé prostředí?
- Řešíte problémy, pokud se vyskytnou?
- Myslíte si, že se vedení LDN chová příkladně a to co vyžaduje od svých zaměstnanců, samo dodržuje?
- Setkali jste se v zařízení s náznaky šikany, diskriminace nebo s pomluvami a protekcí?
- Myslíte si, že s Vámi zaměstnanci hovoří otevřeně?
- Vy osobně máte dobrý pocit z toho, že pracujete v tomto zařízení?
- Jaké hlavní hodnoty má podle Vás LDN?

Vlastní kultura zařízení není zcela přesně definovaná, zařízení se řídí spíše obecnými zásadami. Zařízení nemá svůj vlastní Etický kodex. Management se domnívá, že v zařízení je spravedlivé prostředí, že pokud se vyskytne nějaký problém, vedení ho řeší. Podstatné je, aby zaměstnanci přišli a problémy s vedením řešili. Manažeři tvrdě požadují, aby byla dodržována nastavená pravidla. Dále se management domnívá, že se chová příkladně, co vyžaduje od zaměstnanců, sám dodržuje nebo se o to alespoň snaží. Všichni zaměstnanci jsou pro zařízení stejně důležití a tvoří součást týmu, který musí zejména ve zdravotnictví perfektně fungovat.

Management si myslí, že se v zařízení nevyskytuje šikana, diskriminace ani protekce. Vedení se snaží v zařízení vytvořit otevřené prostředí, ale nemá pocit, že by zaměstnanci s vedením hovořili otevřeně. Všichni bez výjimky dále uvedli, že mají velmi dobrý pocit z toho, že pracují v tomto zařízení a v geriatricií obecně. Na zařízení jsou pyšní a myslí si, že za poslední dobu udělalo obrovský pokrok. Jeden z vrcholových manažerů uvedl, že člověk pracující v zařízení typu LDN musí mít vztah ke starým lidem a ne práci dělat jen kvůli finanční odměně. Jako hlavní hodnoty zařízení manažeři vidí pokoru, úctu, empatii, pravdomluvnost, odbornost a otevřenost.

Personální a sociální politika, personální marketing – definují základní vztahy mezi zaměstnanci, organizací a naopak. Tvoří hlavní součásti interní komunikace.

Tyto otázky sledovaly zejména vztah zaměstnance k organizaci. Dobře nastavená interní komunikace je pro personální řízení velmi důležitá. Pokud nastoupí nový pracovník, má organizace největší šanci, jak ho ovlivnit ku prospěchu organizace. Všichni ostatní pracovníci v týmu musí mít dostatek informací o tom, za jakých účelem nový zaměstnanec přišel, aby ho mezi sebe přijali a nabídli mu pomoc. V tomto procesu je dobře fungující komunikace nepostradatelná. Dobře fungující komunikace je také jedna z komponent tvořící spokojeného zaměstnance, který poté pozitivně hodnotí svého zaměstnavatele. Další otázka mapovala loajalitu zaměstnanců k organizaci jako podstatnou část dobře fungující interní komunikace. (Holá, 2006).

Otázky pro manažery:

- Doporučili byste LDN svým přátelům jako zaměstnavatele?
- Domníváte se, že když nastoupí do LDN nový pracovník, je mu věnován dostatečný čas na zapracování?
- Pokud do LDN nastoupí nový pracovník, seznamujete své kolegy a podřízené s tím proč přišel a jakou funkci bude v LDN zastávat?
- Myslíte si, že systém odměňování je ve Vašem zařízení spravedlivý?
- Jak byste ohodnotili LDN jako zaměstnavatele?
- Domníváte se, že jste k LDN loajální?

Management uvádí, že personální a sociální politika je dostatečně definována. Všichni manažeři by doporučili zařízení svým přátelům jako zaměstnavatele. Vedení LDN si svých

zaměstnanců váží a snaží se jim vytvářet vhodné podmínky pro práci. V otázce zapracování nových pracovníků se názory jednotlivých manažerů rozcházejí. Vrcholoví manažeři mají pocit, že noví pracovníci, kteří nastoupili do zařízení, potřebují na zapracování více času, než dostávají teď. Další z vrcholových manažerů si myslí, že zapracování nových pracovníků je nedostatečné, že potřebují vedení a v tomto je potřeba hodně věcí změnit. Staniční sestry si pak myslí, že je novým zaměstnancům věnována potřebná péče a čas na zapracování. Všichni z managementu seznamují své podřízené zaměstnance s tím, kdo nový a proč do zařízení přišel, jakou práci bude vykonávat a jak s ním budou zaměstnanci spolupracovat. Dále management hodnotil systém odměňování v zařízení. Vrcholový management uvedl, že zdravotníci jsou nedostatečně ohodnoceni, a to nejen v tomto zařízení. Staniční sestry uvedly, že nevědí, jak jsou zaměstnanci finančně ohodnoceni. Rády by se na systému odměňování zaměstnanců podílely. Dříve měly možnost jednou ročně zaměstnance označovat jako ve škole a dle těchto známek byli zaměstnanci finančně odměněni. Tento systém se staničním sestrami zdá spravedlivý, protože se zaměstnanci jsou denně v kontaktu a myslí si, že vědí nejlépe, jak kterého zaměstnance ohodnotit a odměnit. Všichni manažeři si myslí, že systém morálních odměn je dostatečný a své zaměstnance chválí často. Manažeři hodnotili také zařízení jako zaměstnavatele. Jedna z vrcholových manažerek zařízení uvedla, že zařízení je pro pacienty jako druhý domov. Všichni z vedení se domnívají, že zařízení udělalo za poslední dobu velký pokrok a došlo k mnoha změnám, které zvyšují kvalitu péče. Dále se vedení domnívá, že v zařízení je zcela otevřená komunikace, ale zaměstnanci komunikovat nechtějí, nebo se bojí. Všichni z vedení zařízení také uvedli, že jsou k zařízení loajální a totéž vyžadují i od zaměstnanců.

Komunikační strategie, komunikační plán – nástroje interní komunikace.

Komunikační strategie zahrnuje to, jak bude organizace jednat se svými zaměstnanci nebo partnery a jak chce být celkově vnímána. Zaměstnanci potřebují od vedení organizace dostatek informací zejména proto, aby pracovali v souladu s cíli organizace a aby věděli, že jejich práce má nějaký smysl. Pro dobré fungování organizace jsou také nepostradatelné návrhy na zlepšení jejího fungování z řad jejích zaměstnanců a pravidelné hodnocení organizace zaměstnanci. K tomu, aby zaměstnanci tyto návrhy podávali a nebáli se s vedením komunikovat, je potřeba vytvořit v organizaci otevřené a důvěrné prostředí. Nermalou roli zde hraje i to, zda manažeři mají dostatečné komunikační schopnosti a umí se zaměstnanci komunikovat. To jak manažeři se zaměstnanci jednájí, se z velké míry může projevit na jejich

pracovním výkonu. V dobře fungující organizaci zaměstnanci do budoucna rádi zůstanou. (Holá, 2006)

Otázky pro manažery:

- Myslíte si, že veškeré informace jsou zaměstnancům sdělovány?
- Myslíte si, že zaměstnanci mají dostatek informací o úspěších a neúspěších LDN?
- Domníváte se, že zaměstnanci znají cíle LDN v nejbližším období?
- Vyzýváte zaměstnance k návrhům na zlepšení fungování LDN?
- Reagujete na tyto návrhy?
- Máte pocit, že zaměstnanci mají strach s Vámi komunikovat (např. ze strachu o svou pracovní pozici nebo výši mzdy)?
- Myslíte si, že máte dostatečné komunikační schopnosti?
- Domníváte se, že komunikace v LDN je dobře nastavená?
- Co byste navrhoval/ a v komunikaci zlepšit?
- Myslíte si, že to, jak se zaměstnanci jednáte, se odráží na jejich pracovních výkonech?
- Přivítali byste možnost, aby Vás zaměstnanci pravidelně hodnotili?
- Spojujete svou pracovní kariéru s LDN?
- Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v tomto zařízení?

Zařízení nemá komunikační strategii sepsanou, nevyužívá komunikační standardy a nemá stanoven ani komunikační plán. Přesto se management zařízení domnívá, že komunikace funguje dobře a je správně propojena (viz. příloha č. 2). Všichni manažeři uvádějí, že důležité informace jsou zaměstnancům sdělovány a nic jim není utajováno. Management se také domnívá, že zaměstnanci mají dostatek informací jak o úspěších, tak neúspěších LDN. Pochvaly a poděkování od pacientů jsou vyvěšeny na viditelném místě, výtky a neúspěchy jsou zapsány v sešitě na oddělení. Úspěchy a neúspěchy LDN jsou pravidelně projednávány na provozních schůzích. Management se domnívá, že zaměstnanci znají cíle LDN v nejbližším období. Všichni také uvedli, že vyzývají zaměstnance k návrhům na zlepšení fungování zařízení a na tyto návrhy reagují. Zaměstnanci mají možnost anonymně vyplnit dotazník, který pro ně byl sestaven (viz. příloha č. 3), ale téměř ho nevyužívají. Management má pocit, že pokud se vyskytnou problémy, jsou vždy řešeny. Všichni manažeři si také myslí, že zaměstnanci z nich mají strach a z toho důvodu s nimi komunikují jen málo, bojí se za nimi přijít a říci, jaké problémy v zařízení sami vidí. Vedení uvádí, že zaměstnanci mají pocit, že by mohli být označeni za donašeče. Všichni manažeři si také myslí, že mají dostatečné

komunikační dovednosti. S podřízenými se snaží hovořit otevřeně a poskytovat jim zpětnou vazbu.

Manažeři se také shodují v tom, že interní komunikace je v zařízení nastavena správně a efektivně. Staniční sestry by uvítaly vylepšení intranetu. Od září 2010 byla obnovena setkání jednotlivých oddělení s paní ředitelkou. Na tato setkání mohou zaměstnanci přijít dobrovolně a otevřeně říci, co sami vidí v zařízení jako problém, co by chtěli a co naopak ne. Management uvádí, že jako největší problém v interní komunikaci vidí strach zaměstnanců při komunikaci s vedením. Někteří manažeři vidí problém v tom, že dlouho zaměstnanci nebyli k něčemu takovému vedeni. Dříve se musela jen plnit nařízení a diskuze se téměř nepřipouštěla. Lidé si na tento model zvykli a bude jim ještě dlouho trvat, než se od něj oprostí. Manažeři si myslí, že tento model je pro zdravotnictví typický. Zdravotní sestry se jako partneři lékařů berou jen krátkou dobu. Staniční sestry uvedly, že jim zaměstnanci mnohé řeknou, ale za vrcholovým managementem ze strachu o pracovní pozici nebo odměňování nejdu. Management se domnívá, že provozní schůze 1x za dva měsíce stačí, zejména když budou organizována sezení s paní ředitelkou. Staniční sestry tato sezení přivítaly, hlavně proto, že zaměstnanci se na provozních schůzích styděli přede všemi mluvit. Pro zlepšení komunikace by management navrhoval například využívání dotazníku pro zaměstnance. Jak již bylo řečeno, dotazník je vytvořen, ale zaměstnanci nemají o jeho vyplňování zájem. Všichni ve vedení zařízení se také shodli v tom, že to, jak se zaměstnanci jednají, se odráží na jejich pracovním výkonu. Skoro všichni manažeři by také chtěli být hodnoceni ze strany zaměstnanců. Manažeři v tomto zařízení pracují rádi a váží si práce všech zaměstnanců, kteří se rozhodli svůj profesní život věnovat péči o staré a často velmi nemocné lidi. Management hodnotí zařízení jako zaměstnavatele vcelku pozitivně. Staniční sestry uvedly, že se zařízení jako zaměstnavatel za poslední dobu výrazně zlepšilo. Pozitivně byla hodnocena i kvalita péče a snaha při řešení problémů ze strany vedení. Vedení od zaměstnanců vyžaduje loajalitu k zařízení, což zaměstnancům často připomíná.

Zhodnocení úrovně interní komunikace

Management hodnotí interní komunikaci v organizaci spíše pozitivně. Manažeři se domnívají, že se chovají jednotně, zodpovědně a že se zaměstnanci dostatečně diskutují. Dále se domnívají, že jednotlivá oddělení spolu dokážou spolupracovat, pouze pokud se vyskytne závažný problém. Všichni znají organizační strukturu organizace a domnívají se, že nástroje

interní komunikace jsou v organizaci dobře nastavené. Pro zlepšení těchto nástrojů bylo nejvíce navrhováno vylepšení intranetu. Ke všem manažerům se někdy dostávají informace z neoficiálních zdrojů. Kultura není v organizaci definována, ale manažeři se domnívají, že v organizaci vládne spravedlivé prostředí a všichni z vedení se chovají příkladně. Manažeři se v organizaci snaží vytvořit otevřené prostředí. Někteří manažeři se domnívají, že noví pracovníci potřebují na zapracování více času, než jim je poskytováno teď. Všichni jsou také spokojeni se systémem odměňování. Všichni manažeři se domnívají, že jsou k organizaci loajální. Organizace nemá stanoven komunikační plán ani komunikační standardy, ale všichni si myslí, že komunikace funguje dobře. Manažeři se domnívají, že zaměstnanci mají dostatek všech informací a to i informací o úspěších a neúspěších organizace. Zaměstnance také vyzývají k tomu, aby podávali návrhy na zlepšení fungování organizace. Všichni z vedení organizace si také myslí, že se zaměstnanci bojí s nimi otevřeně komunikovat i přesto, že jim za otevřenou komunikaci nehrozí žádný postih. Staniční sestry uvedly, že jim zaměstnanci mnohé řeknou, ale za nikým dalším už se svým problémem nejdou. Manažeři si myslí, že mají dostatečné komunikační schopnosti a snaží se komunikovat otevřeně jak mezi sebou, taky mezi nimi a zaměstnanci. Všichni z vedení organizace se domnívají, že to jak se zaměstnanci jednají, se odráží na jejich pracovním chování a pracovním výkonu. Manažeři v organizaci pracují rádi a doporučili by ji svým přátelům jako zaměstnavatele. Všichni se také domnívají, že jsou k organizaci loajální a celkově hodnotí organizaci pozitivně.

13. PREZENTACE VÝSLEDKŮ

Celkový počet respondentů byl 60. Výzkumná část práce měla za úkol statisticky ověřit stanovené hypotézy:

1. **H₀**: Mezi četnostmi odpovědí uvádějící pohled respondentů na jednotnost vedení LDN není statisticky významný rozdíl.
H_A: Mezi četnostmi odpovědí uvádějící pohled respondentů na jednotnost vedení LDN je statisticky významný rozdíl.
2. **H₀**: Mezi četnostmi odpovědí uvádějící spokojenost a nespokojenost respondentů s dostatečným a srozumitelným vysvětlováním informací není statisticky významný rozdíl.
H_A: Mezi četnostmi odpovědí uvádějící spokojenost a nespokojenost respondentů s dostatečným a srozumitelným vysvětlováním informací je statisticky významný rozdíl.
3. **H₀**: Mezi četnostmi odpovědí uvádějící spokojenost a nespokojenost respondentů s nástroji interní komunikace není statisticky významný rozdíl.
H_A: Mezi četnostmi odpovědí uvádějící spokojenost a nespokojenost respondentů s nástroji interní komunikace je statisticky významný rozdíl.
4. **H₀**: Rozdíl mezi četnostmi odpovědí uvádějící dostatek informací o úspěších a neúspěších LDN není statisticky významný.
H_A: Rozdíl mezi četnostmi odpovědí uvádějící dostatek informací o úspěších a neúspěších LDN je statisticky významný.
5. **H₀**: Rozdíl mezi četnostmi odpovědí uvádějící vliv dostatku informací na pracovní výkony a chování zaměstnanců není statisticky významný.
H_A: Rozdíl mezi četnostmi odpovědí uvádějící vliv dostatku informací na pracovní výkony a chování zaměstnanců je statisticky významný.

Stanovené hypotézy vycházely z níže uvedených otázek. Vyhodnocení ostatních otázek uvedených v dotazníku obsahuje příloha č. 4. Výsledky výzkumu zpracované v tabulkách obsahuje příloha č. 5.

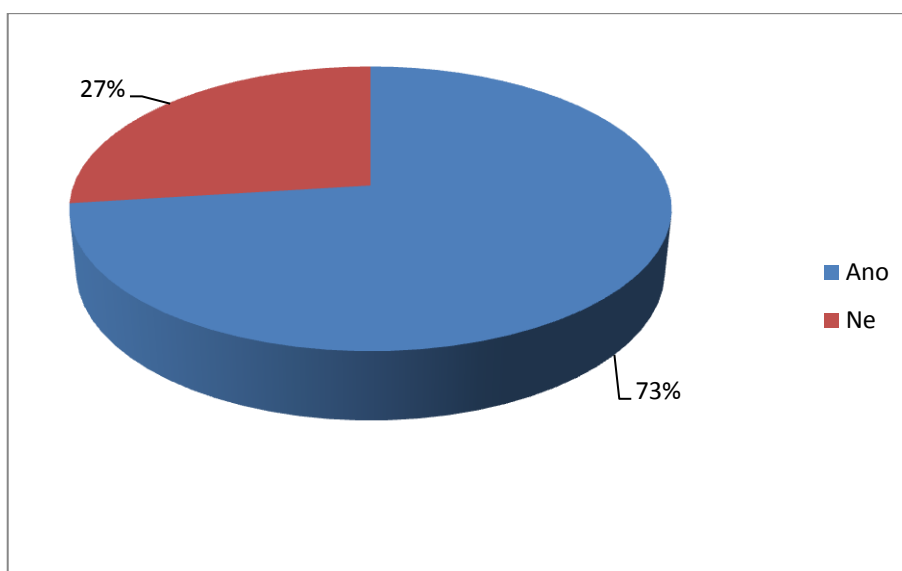
Vyhodnocení dotazníku – vybrané otázky a odpovědi

Otázka č. 1 v dotazníku: Myslíte si, že vedení LDN se chová jednotně (shodne se na důležitých věcech, všichni podávají stejné a jednotné informace)?

a) ano

b) ne

Z celkového počtu respondentů 60 (100 %), si 44 respondentů (73 %) myslí, že vedení LDN se chová jednotně. 16 respondentů (27 %) si naopak myslí, že vedení LDN se jednotně nechová. Viz. obrázek č. 1



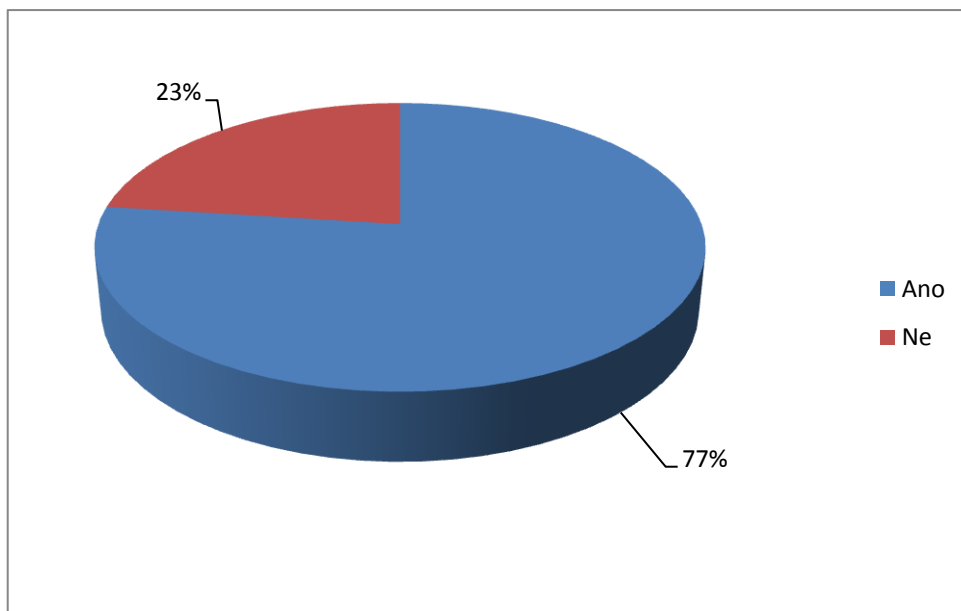
Obr. 1 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se jednotnosti chování vedení LDN z pohledu zaměstnanců

Otázka č. 3 v dotazníku: Vysvětluje Vám vedení LDN veškeré informace dostatečně a srozumitelně?

a) ano

b) ne

46 respondentů (77 %) uvedlo, že jim vedení LDN vysvětluje veškeré informace dostatečně a srozumitelně. Naproti tomu 14 respondentů (23 %) si myslí, že jim jsou informace podávány nedostatečně. Viz. obrázek č. 3

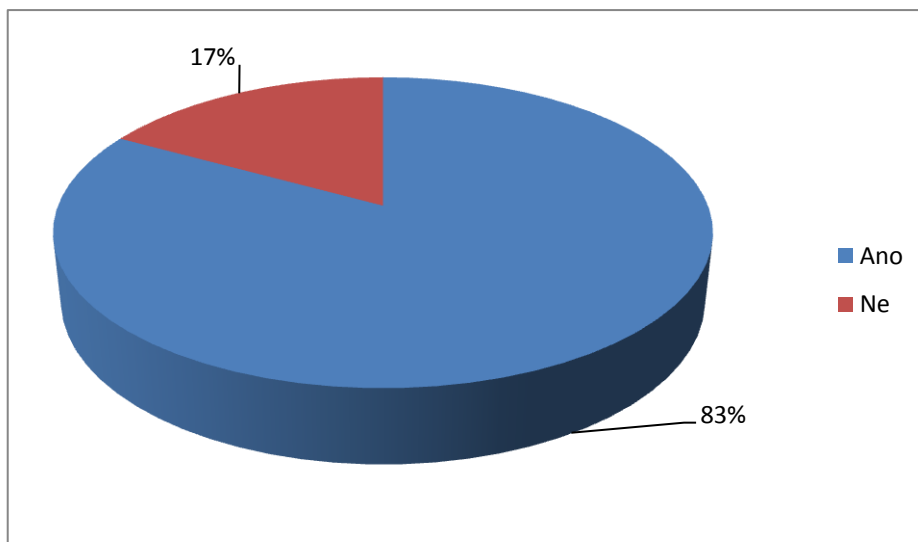


Obr. 3 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného a srozumitelného vysvětlování informací.

Otázka č. 6 v dotazníku: Myslíte si, že nástroje interní komunikace v LDN jsou dobře nastavené (porady, manuály, písemná nařízení, telefony)?

- a) ano**
- b) ne**

50 respondentů (83 %) si myslí, že nástroje interní komunikace jsou v LDN dobře nastavené. Zbýlých 10 respondentů (17 %) si myslí, že tyto nástroje dobře nastavené nejsou. Viz. obrázek č. 6.



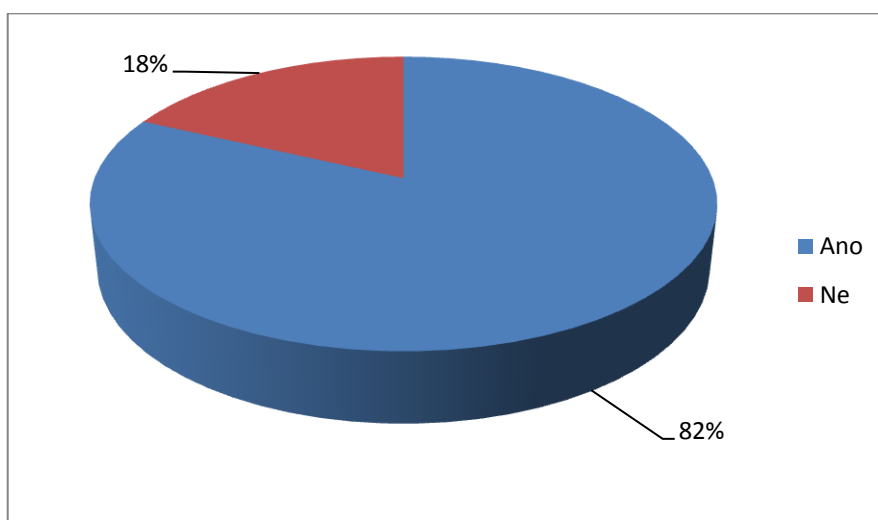
Obr. 6 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti s nastavením nástrojů interní komunikace

Otázka č. 23 v dotazníku: Máte informace o úspěších a neúspěších LDN?

a) ano

b) ne

49 respondentů (82 %) na tuto otázku odpovědělo, že o úspěších a neúspěších LDN má dostatek informací. Zbylých 11 respondentů (18 %) uvedlo, že tyto informace nemá. Viz. obrázek č. 23.



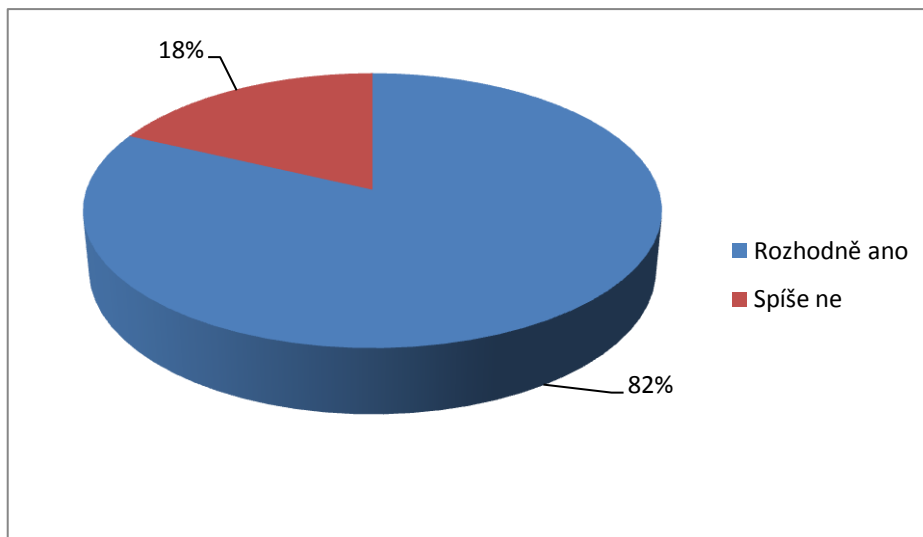
Obr. 23 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se podávání informací o úspěších a neúspěších LDN

Otázka č. 34 v dotazníku: Myslíte si, že dostatek informací má vliv na Vaše pracovní výkony a pracovní chování?

a) rozhodně ano

b) spíše ne

49 respondentů (82 %) si myslí, že dostatek informací má rozhodně vliv na jejich pracovní výkony a jejich pracovní chování. 11 respondentů (18 %) si naopak myslí, že tyto informace na jejich pracovní výkony a chování vliv spíše nemají. Viz. obrázek č. 34.



Obr. 34 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se vlivu dostatku informací na pracovní výkon a pracovní chování zaměstnanců

14. STATISTICKÉ OVĚŘOVÁNÍ HYPOTÉZ

Stanovení hypotézy

Vždy se začíná tím, že je zformulována nulová a alternativní hypotéza. Obecně platí, že nulová hypotéza (H_0) udává to, že mezi sledovanými jevy není rozdíl. Naproti tomu alternativní hypotéza (H_A) udává, že mezi sledovanými jevy rozdíl je. O přijetí nebo zamítnutí se rozhoduje na základě testování nulové hypotézy (Chrástka, 2007).

Ke statistickému ověření hypotéz 1-5 byla použita testovací statistika, vhodná pro sociologické průzkumy, dle vzorce č. 1:

$$\chi^2 = n * \frac{(p_i - p_j)^2}{p_i + p_j} \quad (1) \quad \begin{array}{l} \text{Kde } n = \text{absolutní četnost} \\ p_i = \text{první největší relativní četnost} \\ p_j = \text{druhá největší relativní četnost} \end{array}$$

Pro tento test je nutné znát **hladinu významnosti**, což je pravděpodobnost, že nesprávně odmítneme nulovou hypotézu. Ve většině výzkumů se pracuje s hladinou významnosti 0,05 (5 %) nebo 0,01 (1 %). V našem výzkumu pracujeme s hladinou významnosti 0,05. Vypočítanou hodnotu χ^2 porovnáváme s tabulkovou hodnotou funkce CHIINV (3,84). Pokud je vypočítaná hodnota menší hodnotě CHIINV, přijímáme nulovou hypotézu. Pokud je naopak větší, přijímáme hypotézu alternativní (Chrástka, 2007).

Test hypotézy byl ověřen testovací statistikou dle vzorce č. 2:

$$u = \frac{n_i - n_j}{\sqrt{n_i + n_j}} \quad (2) \quad \begin{array}{l} \text{Kde } u = \text{testovací statistika} \\ n_i = \text{první největší vybraná četnost} \\ n_j = \text{druhá největší vybraná četnost} \end{array}$$

Pro ověření testu hypotézy musíme znát **kritickou hodnotu**, kterou nalezneme ve statistických tabulkách. Kritickou hodnotu hledáme pro hladinu významnosti a pro počet stupňů volnosti. Při zvolené hladině významnosti 0,05 je kritická hodnota 1,96. K odmítnutí nulové hypotézy je nutné, aby vypočítaná hodnota testovaného kritéria byla větší nebo stejná s hodnotou kritickou (Chrástka, 2007).

Testované otázky, hypotézy a jejich vyhodnocení obsahuje Tabulka 37.

Tabulka 37 - Testované hypotézy

Testovaná otázka	H₀	Přijata/zamítnuta	H_A
1. Myslíte si, že vedení LDN se chová jednotně (shodne se na důležitých věcech, všichni podávají stejné a jednotné informace)?	Mezi četnostmi odpovědí uvádějící pohled respondentů na jednotnost vedení LDN není statisticky významný rozdíl.	Zamítnuta H ₀ Přijata H _A	Mezi četnostmi odpovědí uvádějící pohled respondentů na jednotnost vedení LDN je statisticky významný rozdíl.
2. Vysvětluje Vám vedení LDN veškeré informace dostatečně a srozumitelně?	Mezi četnostmi odpovědí uvádějící spokojenost a nespokojenost respondentů s dostatečným a srozumitelným vysvětlováním informací není statisticky významný rozdíl.	Zamítám H ₀ Přijímám H _A	Mezi četnostmi odpovědí uvádějící spokojenost a nespokojenost respondentů s dostatečným a srozumitelným vysvětlováním informací je statisticky významný rozdíl.
3. Myslíte si, že nástroje interní komunikace v LDN jsou dobře nastavené (porady, manuály, písemná nařízení, telefony)?	Mezi četnostmi odpovědí uvádějící spokojenost a nespokojenost respondentů s nástroji interní komunikace není statisticky významný rozdíl.	Zamítám H ₀ Přijímám H _A	Mezi četnostmi odpovědí uvádějící spokojenost a nespokojenost respondentů s nástroji interní komunikace je statisticky významný rozdíl
4. Máte informace o úspěších a neúspěších LDN?	Rozdíl mezi četnostmi odpovědí uvádějící dostatek informací o úspěších a neúspěších LDN není statisticky významný.	Zamítám H ₀ Přijímám H _A	Rozdíl mezi četnostmi odpovědí uvádějící dostatek informací o úspěších a neúspěších LDN je statisticky významný.
5. Myslíte si, že dostatek informací má vliv na Vaše pracovní výkony a pracovní chování?	Rozdíl mezi četnostmi odpovědí uvádějící vliv dostatku informací na pracovní výkony a chování zaměstnanců není statisticky významný.	Zamítám H ₀ Přijímám H _A	Rozdíl mezi četnostmi odpovědí uvádějící vliv dostatku informací na pracovní výkony a chování zaměstnanců je statisticky významný.

14.1 VÝPOČTY

Bylo stanoveno 5 hypotéz, které byly statisticky ověřeny na základě dat, získaných při dotazníkovém šetření. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 60 respondentů. Cílem statistického ověřování hypotéz bylo jejich přijetí nebo zamítnutí. Bylo testováno, zda rozdíl mezi dvěma četnostmi je statisticky významný nebo náhodný. Ve všech výpočtech bylo pracováno s jedním stupněm volnosti, hladinou významnosti 0,05, tabulkovou hodnotou funkce CHIINV 3,841459 a kritickou hodnotou 1,960. K testování hypotéz byly použity vzorce č. 1 a č. 2 (viz. kapitola 14).

15. DISKUZE

Jak již bylo napsáno výše, kvalitativního výzkumu se zúčastnilo 8 respondentů, kvantitativního 60 respondentů. Respondenti byli zaměstnanci LDN v období červenec-prosinec roku 2010. Pro tuto diplomovou práci bylo stanoveno 5 alternativních hypotéz, které byly testovány proti nulové hypotéze a 3 cíle práce.

- **Jednota vedení**

Jednotou vedení se zabývala hypotéza č. 1

Vrcholový management se domnívá, že je jednotný na 89 % a střední management vidí jednotnost vedení na 83 %. Z 60-ti respondentů jich 44 (73 %) uvedlo, že se vedení LDN chová jednotně. **Lze tedy tvrdit, že statisticky významná většina respondentů ve sledovaném souboru (73 %) si myslí, že se vedení LDN chová jednotně.** Rozdíl v četnosti odpovědí uvádějící pohled zaměstnanců na jednotnost vedení v LDN je statisticky významný. Tudíž byla potvrzena alternativní hypotéza a zamítnuta hypotéza nulová. Khelerová (2006) ve své publikaci uvádí, že pokud členové jedné skupiny představují navenek jednotný tým, je pro ostatní tento tým atraktivní, rádi v něm pracují nebo se do něj chtějí připojit. Bělohlávek (2008) ve své publikaci uvádí, že management nejvíce ovlivňuje úspěšnost a život v organizaci, proto je jeho jednotnost velmi významná. Jednotnost vedení je důležitá hlavně pro získání a hodnocení důvěry od zaměstnanců organizace.

- **Úroveň interní komunikace**

Úrovní interní komunikace se zabývaly hypotézy č. 2-5.

Příkrylová, Jahodová (2010) uvádí, že zaměstnanci tvoří v organizaci velmi důležitou skupinu a proto by k nim měl být zaujímán otevřený, pravdivý a aktivní přístup. Pro zajištění účinné komunikace je podstatné, aby byla zajištěna dostupnost a srozumitelnost daných informací. Vymětal (2008) uvádí, že je podstatné vyhýbat se častému jevu a to, používat administrativně-manažerskou hantýrku. Podané informace prostě musí být srozumitelné všem. Všichni manažeři se domnívají, že zaměstnancům podávají všechny důležité informace. 77 % respondentů uvedlo, že jim vedení LDN vysvětluje veškeré informace dostatečně a srozumitelně. **Lze tedy tvrdit, že statisticky významná většina respondentů ve sledovaném souboru (77 %) se domnívá, že vedení LDN jim veškeré informace vysvětluje dostatečně a srozumitelně.** Z tohoto zjištění lze usuzovat na to, že interní komunikace v organizaci funguje dobře. Rozdíl v četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s dostatečným a srozumitelným vysvětlováním

informací ze strany vedení je statisticky významný. Tudíž byla potvrzena alternativní hypotéza a zamítnuta nulová hypotéza.

Vedení LDN se domnívá, že nástroje interní komunikace jsou v organizaci dobře nastavené. Totéž si myslí i 83 % zaměstnanců. **Lze tedy tvrdit, že statisticky významná většina respondentů ve sledovaném souboru (83 %) se domnívá, že nástroje interní komunikace v organizaci jsou dobře nastavené.** Zajímavé je, že i přesto, že zaměstnanci jsou ve většině s nástroji interní komunikace spokojeni, nejvíce by přivítali vylepšení intranetu a zasílání zpráv ze zařízení e-mailem. To možná poukazuje na neustálý posun elektronické komunikace do popředí. Toto zjištění přinesly odpovědi na otázku č. 33 v dotazníku. Rozdíl v četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti a nespokojenosti s nástroji interní komunikace v LDN je statisticky významný. Tudíž byla potvrzena alternativní hypotéza a zamítnuta nulová hypotéza.

Meier (2009) uvádí, že význam dobrých informací se často podceňuje, zatímco špatné informace se úmyslně zdržují. Je jisté, že čím více je člověk informován o všech souvislostech, tím efektivněji pracuje. Vedení LDN si je jisto, že zaměstnancům podává dostatečné informace i o úspěších a neúspěších v LDN. S tím souhlasí 82 % respondentů. **Lze tedy tvrdit, že statisticky významná většina respondentů ve sledovaném souboru (82 %) se domnívá, že jim vedení LDN podává dostatek informací o úspěších a neúspěších LDN.** Toto zjištění podalo velmi cennou informaci o úrovni interní komunikace v organizaci. Mohu potvrdit, že na provozních schůzích LDN, kterých jsem se účastnila, se toto téma intenzivně probírá a dle mého názoru, zaměstnanci mají o úspěších i neúspěších dostatek informací. Rozdíl v četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatku a nedostatku informací o úspěších a neúspěších LDN je statisticky významný. Tudíž byla potvrzena alternativní hypotéza a zamítnuta nulová hypotéza.

Výzkumné šetření přineslo podstatné zjištění v tom, že interní komunikace má pro zaměstnance velký význam a je pro ně velmi významná. Vedení LDN se shodlo na tom, že to, jak se zaměstnanci jednají, se zcela jistě odráží na jejich pracovním výkonu. 82 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že dostatek informací má rozhodně vliv na jejich pracovní výkony a chování. **Lze tedy tvrdit, že statisticky významná většina respondentů ve sledovaném souboru (82 %) uvedla, že dostatek informací má vliv na jejich pracovní výkony a chování.** Rozdíl v četnosti odpovědí na otázku týkající se vlivu dostatku informací na pracovní výkony a chování zaměstnanců je statisticky významný. Tudíž byla potvrzena alternativní hypotéza a zamítnuta nulová hypotéza.

Z dotazníkového šetření vyplynula další zajímavá zjištění. Manažeři LDN se domnívají, že zaměstnanci na různých odděleních spolu dokážou spolupracovat, jen pokud se vyskytne závažný problém. V jiných situacích vede mezi odděleními spíše rivalita. Manažeři také uvedli, že problémy se vyskytují mezi zaměstnanci na různých pracovních pozicích. 22 % zaměstnanců si myslí, že spolupráce mezi odděleními je problémová, 77 % respondentů si ale myslí, že komunikace mezi odděleními funguje dobře. 60 % respondentů uvedlo, že s komunikací mezi nimi a kolegy je spokojeno. V těchto otázkách se manažeři se zaměstnanci rozcházejí. Shodují se ale například v otázkách dodržování pravidel a jednání v souladu se zájmy LDN. Ve většině jsou zaměstnanci se svou prací v LDN spokojeni. Armstrong (2007) uvádí, že spokojenost s prací souvisí zejména s vnitřními a vnějšími motivačními faktory. Urban (2003) uvádí, že pokud manažeři dokážou účinně motivovat zaměstnance, zvýší tak jejich pracovní výkon. V průzkumu uvedlo 72 % respondentů, že je vedení motivuje k plnění cílů organizace. 85 % respondentů uvedlo, že jsou k zařízení loajální. Všichni manažeři jsou přesvědčeni, že oni k zařízení loajální jsou a totéž vyžadují od zaměstnanců. Němcová (2006) uvádí, že šéf má být loajální vůči organizaci, kolegům, nadřízeným i podřízeným. Loajální pracovník je hodnocen vedením pozitivně, neloajální bývá odsuzován.

62 % respondentů si myslí, že novým zaměstnancům je poskytnutý dostatečný čas na zapracování v LDN, 28 % respondentů si pak myslí, že to chce zlepšit. 87 % respondentů uvedlo, že se novému pracovníkovi snaží pomoci v adaptaci na novém pracovišti. Interní komunikace má na zapracovávání nových zaměstnanců v organizaci velký vliv. Jay, Tempar (2006) uvádí, že tým bude nového zaměstnance posuzovat i podle toho, zda nový zaměstnanec nastoupil na místo někoho, kdo byl v kolektivu oblíben. Je jisté, že si celý tým bude přát, aby nový pracovník do kolektivu rychle zapadl a přizpůsobil se. Další zajímavou skutečností je to, že jak vedení, tak 88 % zaměstnanců si myslí, že jsou v LDN spravedlivě odměňováni. Samozřejmě v rámci možností LDN. Zaměstnanci jsou tak stále motivováni k vysokému pracovnímu nasazení.

Khelerová (2006) ve své knize uvádí, že někteří manažeři si myslí, že mzda je nejsilnějším motivačním faktorem. Při rozhovoru se staničními sestrami v organizaci vyplynulo, že by rády zasahovaly do odměňování zaměstnanců, vzhledem k tomu, že s nimi jsou denně v kontaktu, mohou je nejlépe hodnotit a tím vytvářet systém spravedlivého odměňování. Šmída (2007) uvádí, že aby odměňování podporovalo vysokou výkonnost, musí být zaměstnanci také pravidelně hodnoceni a musí jim být poskytována zpětná vazba. Dalším zjištěním bylo, že celých 30 % zaměstnanců nezná cíle a strategie LDN v následujícím období. Toto tvrzení zaměstnanců poukazuje na to, že manažeři všechny zaměstnance s cíli

organizace dostatečně neseznamují. Právě znalost cílů organizace je pro zaměstnance velmi důležitá a úzce souvisí s interní komunikací v organizaci. Urban (2003) uvádí, že aby byly cíle organizace pro zaměstnance srozumitelné, musí být sdělovány jasně. Vše o cílech organizace se zaměstnanec má dozvědět od nadřízeného manažera.

Více jak polovina respondentů (58 %) uvedla, že s nimi vedení LDN diskutuje o jejich přáních, připomínkách atd. 60 % respondentů je s komunikací mezi nimi a vedením LDN spokojeno. Všichni manažeři si myslí, že se zaměstnanci diskutují dostatečně. Vedení organizace si je vědomo toho, že komunikace se zaměstnanci jim přináší velmi cenné informace a jak uvádí Vymětal (2008) ve své publikaci, pro dobrého manažera je denní komunikace se zaměstnanci nenahraditelným zdrojem informací a také je jedním z hlavních projevů kultury v organizaci. Celých 83 % respondentů uvedlo, že pokud se v LDN vyskytnou problémy, vedení je řeší. Totéž si myslí i management zařízení. Podstatným zjištěním, které přineslo dotazníkové šetření, bylo i to, že 55 % respondentů se bojí říci otevřeně svůj názor na fungování LDN. Vymětal (2008) uvedl, že k tomu, aby byl spokojený spolupracovník, ale i náš klient, je velmi důležité vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci nebojí hovořit o problémech. Musí být odstraněny obavy zaměstnanců z komplikací v jejich kariéře způsobených otevřenou komunikací. Zajímavé je i zjištění, že 42 % respondentů nevyplnilo dotazník spokojnosti pro zaměstnance, který připravilo vedení LDN, vzhledem k tomu, že o něm vůbec neví. Je pravdou, že nově nastupující pracovníci o možnosti vyplnění dotazníku nejsou vůbec informováni. Dotazník je uložen v počítači na každém oddělení, zaměstnanci si ho musí vytisknout, vyplnit a vhodit do schránky. Zaměstnanci o dotazníku neví, tak ho v počítači ani nehledají. Řešením by bylo, kdyby byly dotazníky na odděleních v tištěné podobě, k tomuto kroku ale vedení LDN zatím nepřistoupilo.

Silné stránky interní komunikace v LDN:

- Jednotnost a zodpovědnost vedení organizace.
- Dostatečné a srozumitelné vysvětlování informací ze strany vedení LDN.
- Efektivní nastavení nástrojů interní komunikace.
- Dodržování pravidel, konání a jednání vedení se zájmy LDN.
- Loajálnost k organizaci ze strany zaměstnanců i vedení.
- Spravedlivé odměňování v LDN (v rámci jejích možností).
- Spokojenost zaměstnanců s LDN jako zaměstnavatelem.
- Dostatečné podávání informací o úspěších a neúspěších LDN ze strany vedení.

- Dostatečné motivování zaměstnanců ze strany vedení LDN.
- Dostatečné řešení problémů v LDN ze strany vedení.
- Spokojenost zaměstnanců s komunikací mezi nimi a vedením LDN i mezi sebou navzájem.

Slabé stránky interní komunikace v LDN:

- Častý neoficiální přenos informací v organizaci.
- Spravedlivý přístup vedení pouze k některým zaměstnancům.
- Nedostatečné zapracovávání nových zaměstnanců.
- Neznalost cílů organizace u všech zaměstnanců.
- Nedostatečné vyzývání zaměstnanců k podávání návrhů na zlepšení fungování organizace.
- Strach z otevřené komunikace zaměstnanců s vedením LDN.
- Nedostatečné hodnocení LDN zaměstnanci.

Veškeré informace, které byly při dotazníkovém šetření získány, byly předány paní ředitelce LDN. Všichni zaměstnanci i vedení LDN po celou dobu výzkumu velmi intenzivně spolupracovali. Výsledky výzkumu budou dále použity pro zlepšení komunikace v LDN.

16. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo prostudovat problematiku interní komunikace, zmapovat konkrétní situaci ve zdravotnickém zařízení a zjistit silné a slabé stránky interní komunikace. Cíle práce byly splněny.

Teoretická část popisuje komunikaci obecně, její druhy, komunikační mix, komunikaci v organizaci, obsah interní komunikace, manažerskou komunikaci, měření komunikace, nefunkční komunikaci, komunikaci při prosazování cílů nebo komunikaci v procesu adaptace.

Kvalitativní výzkum přinesl celkem pozitivní hodnocení úrovně interní komunikace, což ověřil i kvantitativní výzkum reprezentovaný ověřenými hypotézami. Přestože interní komunikace v LDN vykazuje jisté slabé stránky (neoficiální přenos informací, spravedlivý přístup pouze k některým zaměstnancům, nedostatečné zapracování nových zaměstnanců, neznalost cílů organizace zaměstnanci, nedostatečné vyzývání zaměstnanců k podávání návrhů na zlepšení fungování LDN nebo strach z otevřené komunikace ze strany zaměstnanců), lze úroveň interní komunikace v této organizaci hodnotit pozitivně, neboť její fungování pozitivně hodnotí i její zaměstnanci.

Do budoucna lze doporučit opatření, která zvýší úroveň interní komunikace:

- Zavést komunikační plán.
- Definovat kulturu organizace např. zavedením Etického kodexu.
- Nastolit v organizaci stejně spravedlivé prostředí pro všechny zaměstnance na základě stanovených pravidel jednání a chování.
- Zlepšit zapracování nových zaměstnanců pomocí přesně stanoveného adaptačního plánu.
- Zajistit znalost cílů organizace pro všechny zaměstnance např. pravidelným informováním všech zaměstnanců o současném dění v LDN formou e-mailu.
- Pravidelně vyzývat zaměstnance k návrhům na zlepšení organizace.
- Odstranit strach zaměstnanců z otevřené komunikace s vedením organizace na základě vytvoření důvěrného a otevřeného prostředí v organizaci.
- Zlepšit oficiální přenos informací zaměstnancům např. vylepšením intranetu v organizaci.
- Zavést pravidelné hodnocení manažerů zaměstnanci.

17. SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. ARMSTRONG, Michael . *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, Jan. *Lidé a změny*. 1. vyd. Praha : Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
5. BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Persobalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.
6. COLEMAN, Ron; BARRIE, Giles. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha : Management press, Profit, a. s., 1993. ISBN 80-85603-27-6.
7. COLLISON, Chris; PARCEL, Geoff. *Knowledge : management*. 1.vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0760-4.
8. DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vyd. Praha : C. H. beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
9. FARKAŠOVÁ, Dana a kol. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Martin : Osveta, spol. s. r. o., 2006. ISBN 80-8063-229-4.
10. FREEMANTLE, David. *BIZ : 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 1.vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-147-X.
11. FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění : Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se manipulovat*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1903-0.
12. GLADKIJ, Ivan, a kol. *Management ve zdravotnictví*. 1.vyd. Brno : Computer Press a.s., 2003. ISBN 80-7226-996-8.

13. HABERLEITNER, Elisabeth; DEISTLER, Elisabeth; UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
14. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1998. ISBN 80-7169-550-5.
15. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1250-0.
16. HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
17. CHRÁSTKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
18. JAY, Ros; TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1279-2.
19. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přepr., rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-2471677-1.
20. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktual., rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
21. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.
22. KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2713-4.
23. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-24454.17.
24. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3. aktual., přepr. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

25. MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.
26. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplň. rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
27. MILLER, Laurence. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-2472904-6.
28. MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding : Cesta k efektivní spolupráci*. 2. vyd. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4
29. NĚMCOVÁ, Marie. *Jak se stát úspěšnou ženou*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1597-X.
30. NONDEK, Lubomír; ŘENČOVÁ, Lenka. *Internet a jeho komerční využití*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2000. ISBN 80-7169-933-0.
31. PAVLÍČKOVÁ, Monika. *Praktický marketing*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-81-5.
32. PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace : Umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2706-6.
33. POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1.vyd. Praha : Computer Press, a.s., 2002. ISBN 80-7226-823-6.
34. PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
35. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

36. THOMSON, Rosemary. *Managing people, third edition*. 3rd ed. London : Butterworth Heinemann, 2002. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=pZFoDU78ZLsC&printsec=frontcover&dq=rosemary+thomson&hl=cs&ei=GNrFTIyBBNCC4QakyID7Bw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>. ISBN 0-7506-5618-2.
37. THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1.vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
38. ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů : Překlad bestselleru human resource champions*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
39. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. 1.vyd. Praha : ASPI Publishing, s. r. o., 2003. ISBN 80-86395-46-4.
40. URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
41. VONDRÁČEK, Leo; VONDRÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii i praxi*. 1. vyd. Praha : Management press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
42. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací : Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
43. WALKER, Susan. Measurement. In WRIGHT, Marc. *Gower Handbook of Internal Communication*. 2nd ed. England : Gower Publishing Limited, 2009. [Kap.] 1, s. 7-18. ISBN 13:9780566086892.
44. WRIGHT, Marc; ROBERTSON, Fiona. Creating and Internal Communication Strategy. In WRIGHT, Marc. *Gower Handbook of Internal Communication*. 2nd ed. England : Gower Publishing Limited, 2009. [Kap.] 1, s. 19-48. ISBN 13:9780566086892.
45. ŽIAKOVÁ, Katarina a kol. *Ošetrovatelstvo - teória a vedecký výskum*. Martin : Osveta, 2003. ISBN 80-8063-131-X.

18. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se jednotnosti chování vedení LDN z pohledu zaměstnanců.....	58
Obr. 2 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se zodpovědného chování vedení LDN z pohledu zaměstnanců.....	92
Obr. 3 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného a srozumitelného vysvětlování informací.....	59
Obr. 4 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spolupráce mezi odděleními v LDN.....	93
Obr. 5 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se znalosti organizační struktury v LDN zaměstnanci.....	94
Obr. 6 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti s nastavením nástrojů interní komunikace.....	60
Obr. 7 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se neoficiálního přenosu informací v LDN.....	94
Obr. 8 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se pohledu zaměstnanců na to, jak si nadřízení váží jejich práce.....	95
Obr. 9 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého prostředí a řešení nespravedlností v LDN.....	96
Obr. 10 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se dodržování pravidel vedením LDN.....	97
Obr. 11 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se konání a jednání vedení se zájmy LDN.....	97
Obr. 12 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se pocitů zaměstnanců z práce v LDN.....	98
Obr. 13 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti zaměstnanců s prací.....	99
Obr. 14 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se loajálnosti zaměstnanců k LDN.....	99
Obr. 15 Graf četnosti odpovědí na otázku hodnotící LDN jako zaměstnavatele.....	100
Obr. 16 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající doporučení LDN jako zaměstnavatele přátelům.....	101
Obr. 17 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se charakteristiky LDN jako zaměstnavatele....	101
Obr. 18 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného zapracování nových zaměstnanců.....	102
Obr. 19 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se pomoci novému pracovníkovi v adaptaci...	103
Obr. 20 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého odměňování v LDN.....	104
Obr. 21 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se otevřené komunikace a podávání důležitých informací od vedení LDN.....	105
Obr. 22 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se znalostí hlavních cílů a strategií LDN zaměstnanci.....	105

Obr. 23 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se podávání informací o úspěších a neúspěších LDN.....	60
Obr. 24 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se motivování zaměstnanců ke splnění cílů.....	106
Obr. 25 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se vyzývání zaměstnanců vedením LDN k podávání návrhů na zlepšení fungování organizace.....	107
Obr. 26 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se otevřené a dostatečné diskuze vedení se zaměstnanci.....	108
Obr. 27 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se řešení problémů v LDN ze strany vedení...	109
Obr. 28 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se strachu z otevřené komunikace v LDN.....	109
Obr. 29 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se hodnocení LDN dotazníkem.....	110
Obr. 30 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se zájmu vedení LDN o názor zaměstnanců, věnování pozornosti zaměstnancům.....	111
Obr. 31 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se překážek v komunikaci mezi zaměstnanci a vedením LDN.....	112
Obr. 32 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se překážek v komunikaci mezi zaměstnanci a jejich kolegy.....	113
Obr. 33 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se požadavků na nástroje interní komunikace ze strany zaměstnanců.....	114
Obr. 34 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se vlivu dostatku informací na pracovní výkon a pracovní chování zaměstnanců.....	61
Obr. 35 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se pracovních pozic zaměstnanců v LDN...	115
Obr. 36 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se odpracované doby v LDN.....	115

19. SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Četnosti odpovědí na otázku týkající se jednotnosti chování vedení LDN.....	116
Tab. 2 Četnosti odpovědí na otázku týkající se zodpovědného chování vedení LDN.....	116
Tab. 3 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného a srozumitelné vysvětlování informací zaměstnancům ze strany vedení LDN.....	116
Tab. 4 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spolupráce mezi odděleními v LDN.....	117
Tab. 5 Četnosti odpovědí na otázku týkající se znalosti organizační struktury v LDN.....	117
Tab. 6 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti s nastavením nástrojů interní komunikace v LDN.....	117
Tab. 7 Četnosti odpovědí na otázku týkající se neoficiálního přenosu informací v LDN.....	118
Tab. 8 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pohledu zaměstnanců na to, jak si nadřízení váží jejich práce.....	118
Tab. 9 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého prostředí a řešení nespravedlností v LDN.....	118
Tab. 10 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dodržování pravidel vedením LDN.....	119
Tab. 11 Četnosti odpovědí na otázku týkající se konání a jednání vedení se zájmy LDN.....	119
Tab. 12 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pocitů zaměstnanců z práce v LDN.....	119
Tab. 13 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti zaměstnanců s prací v LDN.....	120
Tab. 14 Četnosti odpovědí na otázku týkající se loajálnosti zaměstnanců k LDN.....	120
Tab. 15 Četnosti odpovědí na otázku hodnotící LDN jako zaměstnavatele.....	120
Tab. 16 Četnosti odpovědí na otázku týkající se doporučení LDN jako zaměstnavatele přátelům....	121
Tab. 17 Četnosti odpovědí na otázku týkající se charakteristiky LDN jako zaměstnavatele.....	121
Tab. 18 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného zapracování nových zaměstnanců.....	122
Tab. 19 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pomoci novému pracovníkovi v adaptaci.....	122
Tab. 20 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého odměňování v LDN.....	122
Tab. 21 Četnosti odpovědí na otázku týkající se otevřené komunikace a podávání důležitých informací od vedení LDN.....	123
Tab. 22 Četnosti odpovědí na otázku týkající se znalosti hlavních cílů a strategií LDN.....	123
Tab. 23 Četnosti odpovědí na otázku týkající se podávání informací o úspěších a neúspěších LDN.....	123
Tab. 24 Četnosti odpovědí na otázku týkající se motivování zaměstnanců ke splnění cílu.....	124

Tab. 25 Četnosti odpovědí na otázku týkající se vyzývání vedením LDN k podávání návrhů na zlepšení fungování organizace.....	124
Tab. 26 Četnosti odpovědí na otázku týkající se otevřené a dostatečné diskuze vedení se zaměstnanci.....	124
Tab. 27 Četnosti odpovědí na otázku týkající se řešení problémů v LDN ze strany vedení.....	125
Tab. 28 Četnosti odpovědí na otázku týkající se strachu zaměstnanců z otevřené komunikace v LDN.....	125
Tab. 29 Četnosti odpovědí na otázku týkající se hodnocení LDN dotazníkem ze strany zaměstnanců.....	125
Tab. 30 Četnosti odpovědí na otázku týkající se zájmu vedení LDN o názor zaměstnanců, věnování pozornosti zaměstnancům.....	126
Tab. 31 Četnosti odpovědí na otázku týkající se překážek v komunikaci mezi zaměstnanci a vedením.....	126
Tab. 32 Četnosti odpovědí na otázku týkající se překážek v komunikaci mezi zaměstnanci a jejich kolegy.....	127
Tab. 33 Četnosti odpovědí na otázku týkající se požadavků na nástroje interní komunikace ze strany zaměstnanců.....	127
Tab. 34 Četnosti odpovědí na otázku týkající se vlivu dostatku informací na pracovní výkon a pracovní chování zaměstnanců.....	128
Tab. 35 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pracovní pozice zaměstnanců v LDN.....	128
Tab. 36 Četnosti odpovědí na otázku týkající se odpracované doby v LDN.....	128
Tab. 37 Testované hypotézy.....	63

20. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Komunikační propojení v LDN

Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance LDN

Příloha č. 4: Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Příloha č. 5: Tabulky

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Kristýna Macková a jsem studentkou Fakulty zdravotnických studií, oboru Ošetřovatelství ve vybraných klinických oborech na Univerzitě Pardubice. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad výzkumné části mé diplomové práce. Mým cílem je zmonitorovat interní komunikaci ve Vašem zařízení. Dotazník je zcela anonymní. Prosím, abyste Vámi vybranou odpověď zakroužkovali. U každé otázky vyberte jednu možnost. Po vyplnění dotazníku jej vložte do přiložené obálky a zalepte. V případě zájmu mě můžete kontaktovat na e-mailové adrese Kristyna878@seznam.cz.

Předem děkuji za spolupráci a za čas, který strávíte vyplňováním dotazníku.

1. Myslíte si, že vedení LDN se chová jednotně (shodne se na důležitých věcech, všichni podávají stejné a jednotné informace)?

- a) ano
- b) ne

2. Myslíte si, že se vedení LDN chová zodpovědně?

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

3. Vysvětluje Vám vedení LDN veškeré informace dostatečně a srozumitelně?

- a) ano
- b) ne

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

- a) ano, komunikace mezi odděleními je dobře nastavená, spolupráce je dobrá
- b) ne, spolupráce je problémová, každé oddělení se stará jen o své
- c) ne, nikdo nechce nic řešit

- 5. Znáte organizační strukturu v LDN (kdo, co a proč dělá)?**
- a) ano
 - b) jen zhruba
 - c) ne
- 6. Myslíte si, že nástroje interní komunikace v LDN jsou dobře nastavené (porady, manuály, písemná nařízení, telefony)?**
- a) ano
 - b) ne
- 7. Stává se, že se k Vám některé informace dostanou „šeptandou“, než od vedoucích pracovníků?**
- a) stává se to zcela výjimečně, informací máme dost
 - b) stává se to často, vzniklou situaci řešíme s kolegy, někdy se zeptáme manažera
 - c) stává se to běžně, vedení to neřeší
- 8. Myslíte si, že si Vaši nadřízení váží Vaší práce?**
- a) ano
 - b) nevím, nepřemýšlím nad tím
 - c) ne
- 9. Máte pocit, že v LDN je spravedlivé prostředí a případné nespravedlnosti se řeší?**
- a) ano
 - b) ne
 - c) vedení je spravedlivé pouze k někomu
- 10. Myslíte si, že vedení LDN dodržuje to, co samo vyžaduje od svých zaměstnanců?**
- a) většinou ano
 - b) většinou ne
- 11. Důvěřujete, že vedení koná a jedná v souladu se zájmy LDN?**
- a) ano
 - b) ne
 - c) jak kdy

12. Naplňuje Vás práce v LDN? Máte z ní dobrý pocit?

- a) ano, na svou práci jsem hrdý/á
- b) ne, za svou práci se stydím
- c) nevím, je to pro mě jen práce

13. Vy osobně jste ve své práci spokojen/a?

- a) ano
- b) spíše ano, ale nechci zde zůstat
- c) ne, jsem nespokojen/a

14. Jste k LDN loajální (pracujete dobře, těší Vás práce v LDN, pomůžete i nad rámec svých povinností)?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím, je mi to jedno

15. Myslíte si, že LDN je dobrý zaměstnavatel?

- a) ano, myslím si, že je
- b) ne, myslím si, že není
- c) nevím, nepřemýšlím nad tím

16. Doporučil/a byste LDN svým známým jako zaměstnavatele?

- a) ano, zařízení je výborný zaměstnavatel
- b) možná, pokud by nutně potřebovali práci
- c) ne, zařízení není dobrý zaměstnavatel

17. Jak byste charakterizovali LDN jako zaměstnavatele?

- a) LDN si váží svých zaměstnanců, vytváří jim dobré podmínky k práci, své zaměstnance respektuje jako své partnery
- b) LDN je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci
- c) LDN potřebuje zaměstnance pouze na práci, více se o ně nezajímá

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

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ne, určitě to chce zlepšit

19. Pokud do Vašeho týmu nastoupí nový pracovník, snažíte se mu pomoci v začlenění do kolektivu a celkové adaptaci?

- a) ano
- b) ano, pokud jsem o to požádán/a
- c) ne

20. Myslíte si, že jste v zařízení za odvedenou práci spravedlivě odměňováni? (v rámci možností LDN)

- a) ano
- b) ne

21. Myslíte si, že vedení LDN Vám dává všechny důležité informace, komunikuje s Vámi otevřeně a na rovinu?

- a) většinou ano
- b) většinou ne
- c) jak kdy

22. Znáte hlavní cíle a strategie LDN v současném i následujícím období?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím, nezajímá mě to

23. Máte informace o úspěších a neúspěších LDN?

- a) ano
- b) ne

24. Motivuje Vás vedení ke splnění cílů, které LDN momentálně má?

- a) ano
- b) ne

25. Vyzývá Vás vedení k tomu, abyste podávali návrhy na zlepšení fungování LDN?

- a) ano
- b) ne
- c) pouze někdy

26. Diskutuje s Vámi vedení LDN otevřeně a dostatečně o Vašich připomínkách, přáních, stížnostech nebo návrzích?

- a) ano, diskutuje
- b) ne, nediskutuje
- c) pouze někdy

27. Pokud se v LDN vyskytnou problémy, řeší je vedení?

- a) ano, řeší
- b) ne, neřeší
- c) jak kdy

28. Máte strach otevřeně říci názor na fungování LDN (např. ze strachu o pracovní místo, výši platu)?

- a) ano, mám
- b) ne, nemám

29. Využíváte možnosti hodnotit LDN dotazníkem, který Vám připravilo vedení a máte jej k dispozici?

- a) Ano
- b) Ne – pokud ne:
 - I. Myslím, že dotazník je k ničemu
 - II. V dotazníku jsou navrženy nevhodné otázky a odpovědi
 - III. Bojím se dotazník vyplnit
 - IV. O možnosti vyplnění dotazníku mě nikdo neinformoval, nevím o něm

30. Myslíte si, že vedení LDN zajímá Váš názor, že Vám naslouchá a věnuje Vám dostatečnou pozornost?

- a) myslím, že ano
- b) myslím, že ne
- c) bojím se cokoliv říct

31. Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením LDN?

- a) nezájem a neochota manažerů
- b) nedostatečné komunikační schopnosti manažerů
- c) nedostatek času za strany managementu
- d) s komunikací jsem spokojen/a, žádné překážky nevidím

32. Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a Vašimi kolegy?

- a) nezájem a neochota kolegů
- b) nedostatečné komunikační schopnosti kolegů
- c) nedostatek času ze strany kolegů
- d) s komunikací jsem spokojen/a, žádné překážky nevidím

33. Který z nástrojů interní komunikace v LDN byste přivítal/a?

- a) více schůzí, schůzek s vedením
- b) zasílání zpráv ze zařízení e-mailem
- c) vylepšení intranetu
- d) změna chování manažerů

34. Myslíte si, že dostatek informací má vliv na Vaše pracovní výkony a pracovní chování?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ne

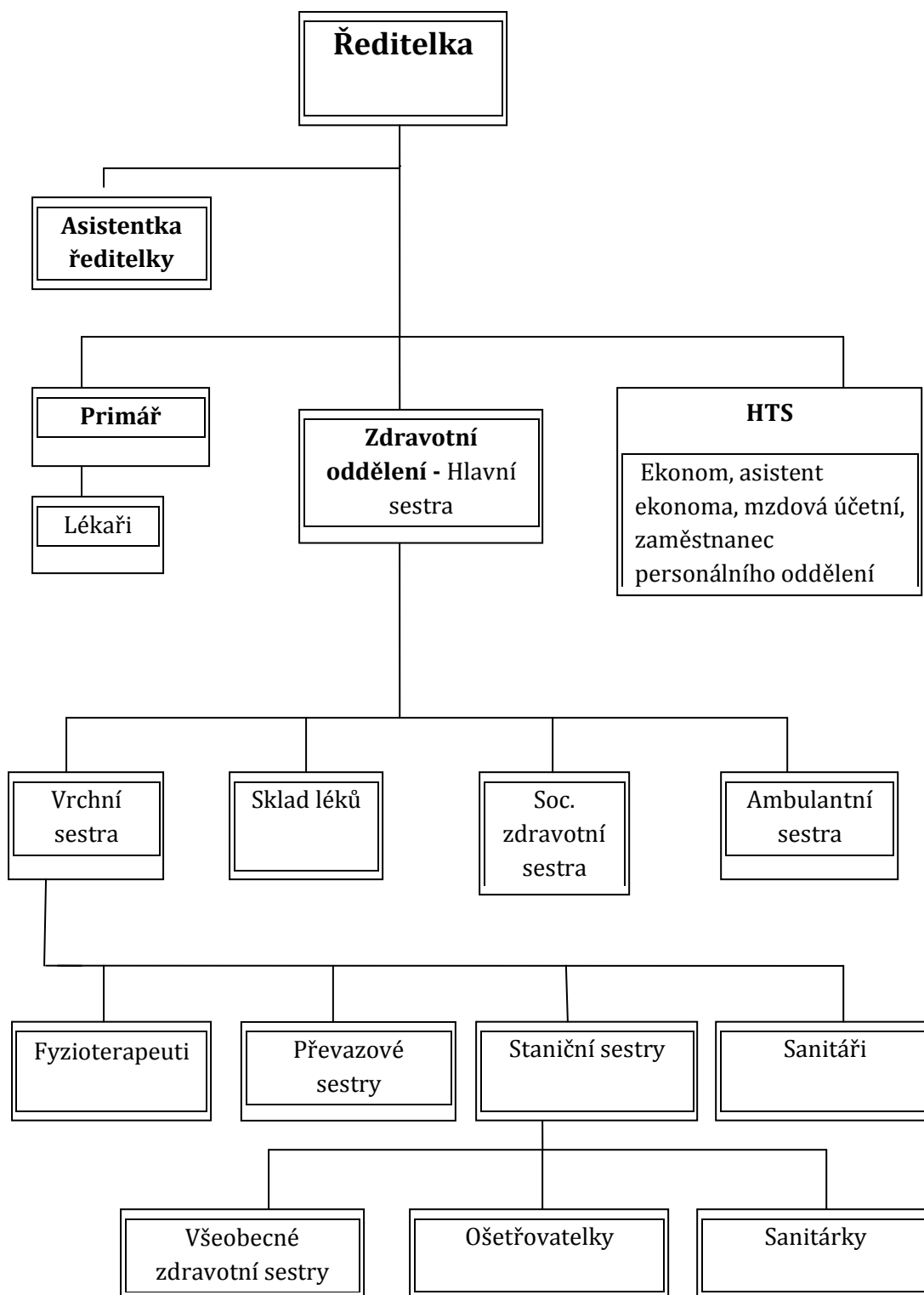
35. V LDN pracujete na pozici:

- a) lékař/lékařka
- b) zaměstnanec HTS
- c) střední zdravotnický personál (všeobecná sestra, fyzioterapeut, nutriční terapeut, sociální sestra...)
- d) ošetrovatelka
- e) sanitář/sanitárka
- f) hygienický pracovník

36. Jak dlouho pracujete v LDN (kolik let)?

- a) 0-3
- b) 4-6
- c) 7-10
- d) 10 a více let

Příloha č. 2: Komunikační propojení v LDN



Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance LDN

Dotazník pro zaměstnance Léčebny dlouhodobě nemocných

V 22.5.2008

Vážení zaměstnanci,

protože víme, že pracovat v zařízení typu LDN není práce lehká, Vy ji vykonáváte s vysokým nasazením a svědomitostí, snažíte se, aby se zde pacienti a klienti cítili co nejlépe. Proto toto může mít vliv na Vaši fyzickou a zejména psychickou kondici.

Této poctivě vykonávané práce si velmi vážíme a je pro nás také důležité vědět, jak se cítíte Vy, jako zaměstnanci. Chceme vědět, co prožíváte v pracovním kolektivu, co Vás trápí, co můžeme ovlivnit, co můžeme udělat pro to, aby se zde podmínky pro práci ještě více zlepšily.

Proto volíme formu anonymního dotazníku, kde se snažíme vystihnout problémy a starosti, které tušíme, že by mohly existovat, aby se mohli vyjádřit i Ti, kteří nechtějí zvolit způsob přímého dotazu nebo rozhovoru. Kdo si o problémech chce promluvit přímo, vážíme si osobního jednání.

Zcela jistě tímto dotazníkem nezachytíme problémy, které Vás trápí, proto zde prosím vyjádřete i vlastní pocity, názory, postřehy.

Děkujeme za spolupráci při vyplnění dotazníku a věřte, že s Vašimi postřehy budeme pracovat i dále, moc nám pomohou v tom, jak zde budovat dobrý kolektiv, atmosféru otevřeného jednání, spokojeného pracovního týmu, který ve své práci nachází uspokojení a cítí se na pracovišti dobře.

Výsledkem tohoto dotazníku je náš opravdový zájem o Vás.

5. Byli byste ochotni se účastnit pohovorů s psychologem?

Ano

Ne

6. Co Vám zde chybí nejen materiálně, ale i emocionálně?

7. Máte pocit, že pracovní vytížení obvykle přesahuje Vaše možnosti?

Ano

Ne

Pokud jde o přetížení trvalé, proč myslíte, že tomu tak je?

8. Cítíte oporu ve vašich přímých nadřízených pracovnících?

Ano

Ne

Pokud ne, tak proč?

9. Popište prosím, co tento dotazník nepostihnul a co považujete za důležité sdělit.

10. Byla by potřebná i mimopracovní setkání?...event. jakého typu?

11. Jak vidíte budoucnost LDN ?

12. Zde je prostor pro osobní vyjádření různých Vašich pocitů:

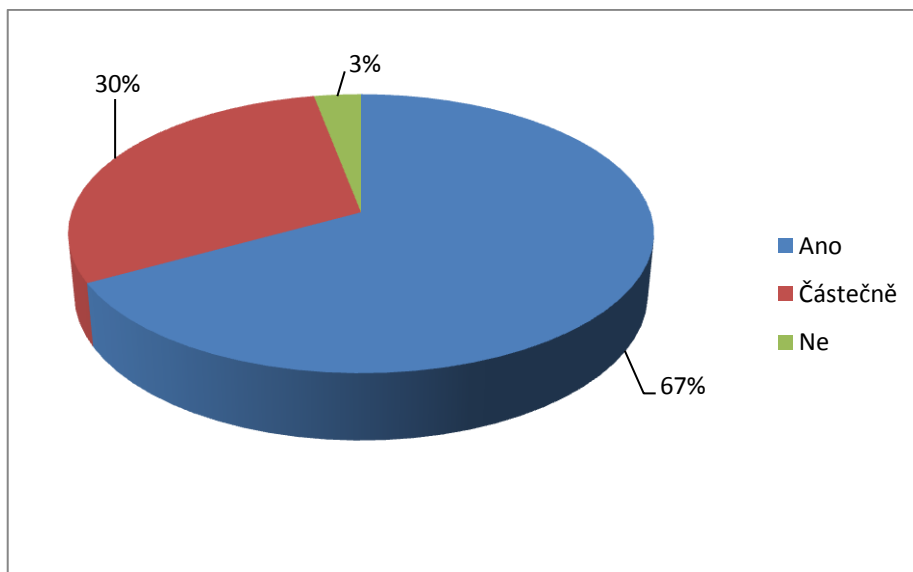
Příloha č. 4: Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Otázka č. 1: viz. kapitola č. 13

Otázka č. 2: Myslíte si, že se vedení LDN chová zodpovědně?

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

Na tuto otázku odpovědělo 40 respondentů (67 %), že se vedení LDN chová zodpovědně. Odpověď částečně vybralo 18 respondentů (30 %) a 2 dotázaní si myslí, že se vedení LDN zodpovědně nechová. Viz. obrázek č. 2



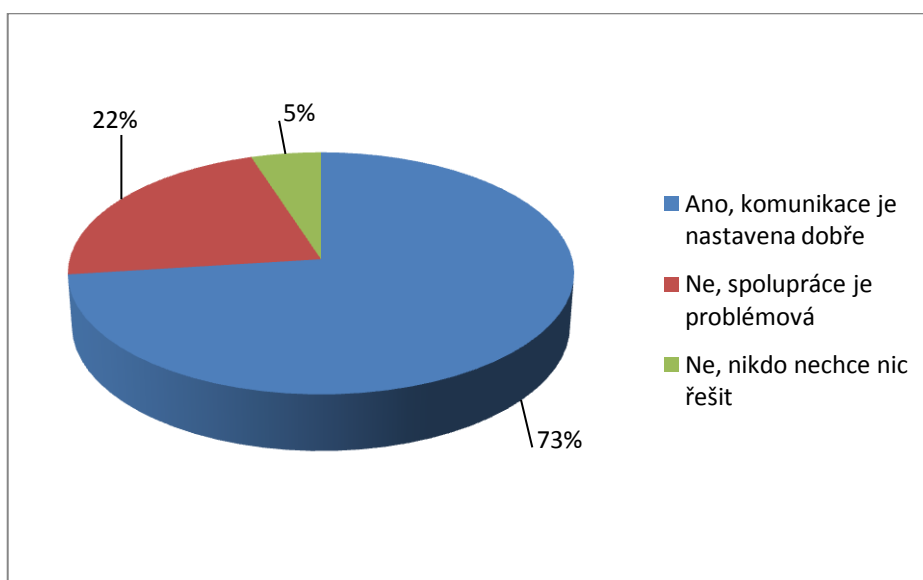
Obr. 2 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se zodpovědného chování vedení LDN z pohledu zaměstnanců

Otázka č. 3: viz. kapitola č. 13

Otázka č. 4: Myslíte si, že jednotlivá oddělení spolu dobře spolupracují a pokud se vyskytne problém, dokážou ho společně vyřešit?

- a) ano, komunikace mezi odděleními je dobře nastavená, spolupráce je dobrá
- b) ne, spolupráce je problémová, každé oddělení se stará jen o své
- c) ne, nikdo nechce nic řešit

Největší část respondentů (73 %) si myslí, že komunikace a spolupráce mezi odděleními v LDN je dobrá, 22 % respondentů si myslí, že komunikace mezi odděleními je problémová a 5 % dotázaných uvedlo, že nikdo nechce nic řešit. Viz. obrázek č. 4.

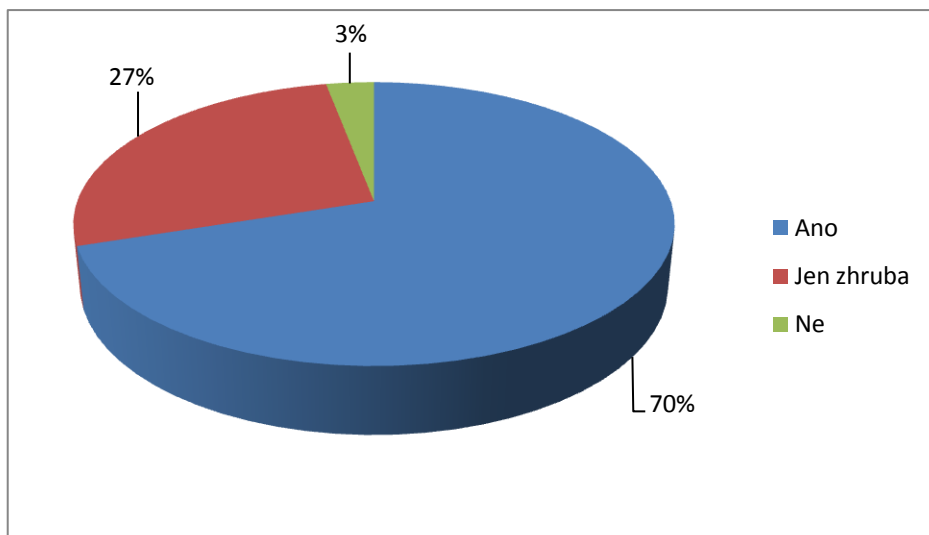


Obr. 4 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spolupráce mezi odděleními v LDN

Otázka č. 5: Znáte organizační strukturu v LDN (kdo, co a proč dělá)?

- a) ano
- b) jen zhruba
- c) ne

Na tuto otázku odpovědělo 42 respondentů (70 %), že organizační strukturu v LDN zná, 16 respondentů (27 %) udalo, že organizační strukturu zná jen zhruba a jen 2 respondenti (3 %) uvedli, že organizační strukturu LDN neznají. Viz. obrázek č. 5.



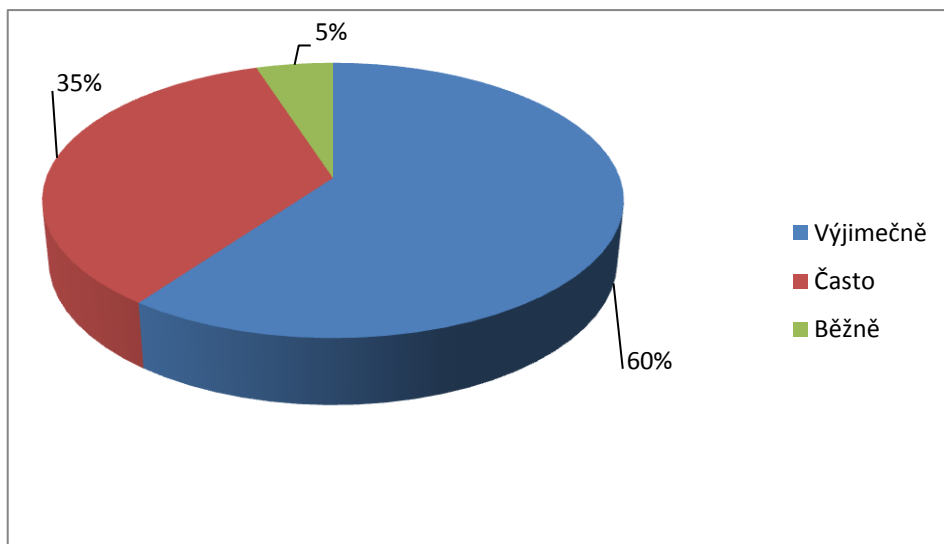
Obr. 5 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se znalosti organizační struktury v LDN zaměstnanci

Otázka č. 6: viz. kapitola č. 13

Otázka č. 7: Stává se, že se k Vám některé informace dostanou „šeptandou“, než od vedoucích pracovníků?

- a) stává se to zcela výjimečně, informací máme dost
- b) stává se to často, vzniklou situaci řešíme s kolegy, někdy se zeptáme manažera
- c) stává se to běžně, vedení to neřeší

Nejpočetnější kategorii tvořili respondenti, kteří uvedli, že se k nim „šeptandou“ dostanou informace výjimečně. Tuto kategorii tvořilo 36 respondentů (60 %). Druhou nejpočetnější kategorii tvořili respondenti, kteří uvedli, že se tato situace občas stane. Tuto odpověď zvolilo 21 respondentů (35 %). Nejméně početnou kategorii tvořili 3 respondenti (5 %), kteří uvedli, že se to stává běžně a vedení vzniklou situaci neřeší. Viz. obrázek č. 7.

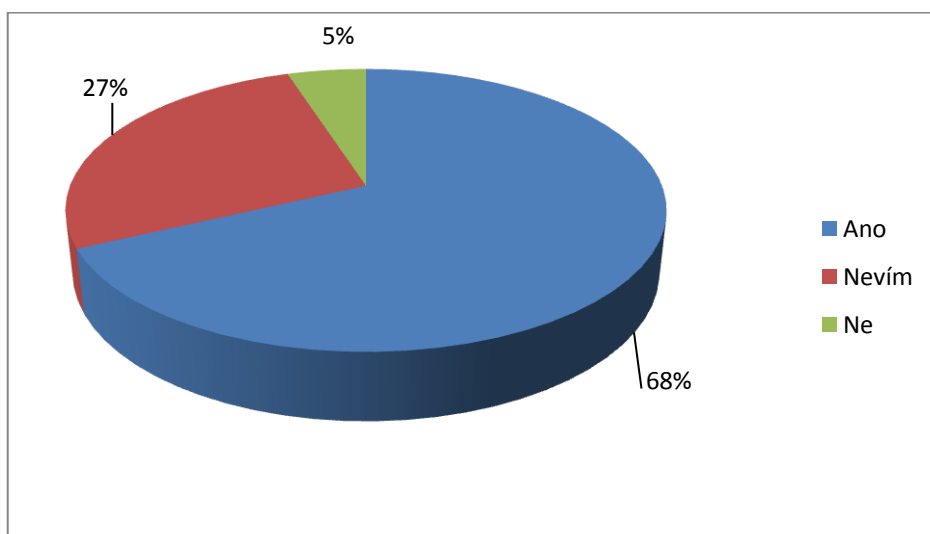


Obr. 7 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se neoficiálního přenosu informací v LDN

Otázka č. 8: Myslíte si, že si Vaši nadřízení váží Vaší práce?

- a) ano
- b) nevím, nepřemýšlím nad tím
- c) ne

Nejvíce respondentů (41, což je 68 %) si myslí, že si nadřízení jejich práce váží. 16 respondentů (27 %) nad tím nepřemýšlí a 3 respondenti (5 %) si myslím, že si nadřízení jejich práce neváží. Viz. obrázek č. 8.

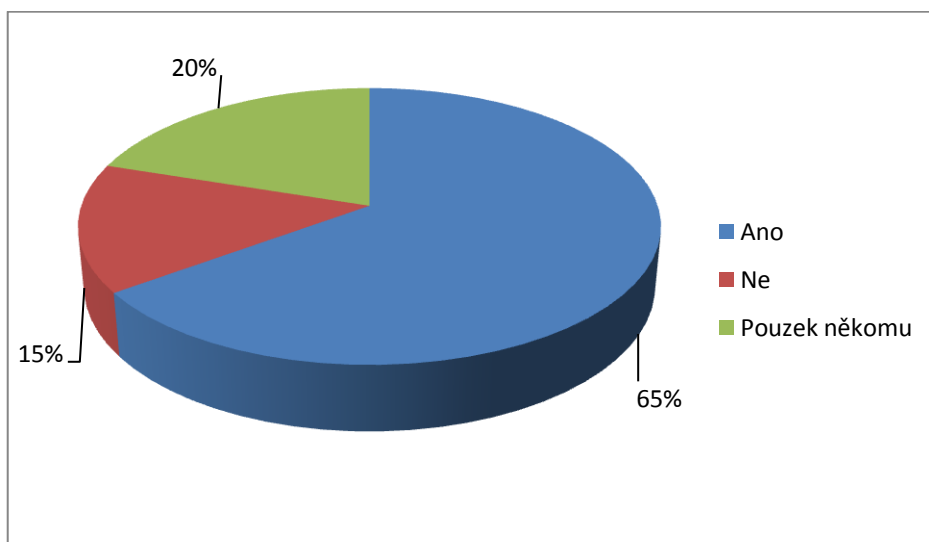


Obr. 8 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se pohledu zaměstnanců na to, jak si nadřízení váží jejich práce

Otázka č. 9: Máte pocit, že v LDN je spravedlivé prostředí a případné nespravedlnosti se řeší?

- a) ano
- b) ne
- c) vedení je spravedlivé pouze k někomu

Nejvíce respondentů (39, což je 65 %) uvedlo, že v LDN mají pocit spravedlivého prostředí a že se případné nespravedlnosti řeší. Druhou nejčetnější kategorií odpovědí tvořilo 12 respondentů (20 %), kteří si myslí, že vedení LDN je spravedlivé pouze k někomu. 9 respondentů (15 %) si myslí, že v LDN není spravedlivé prostředí a nespravedlnosti se neřeší. Viz. obrázek č. 9.

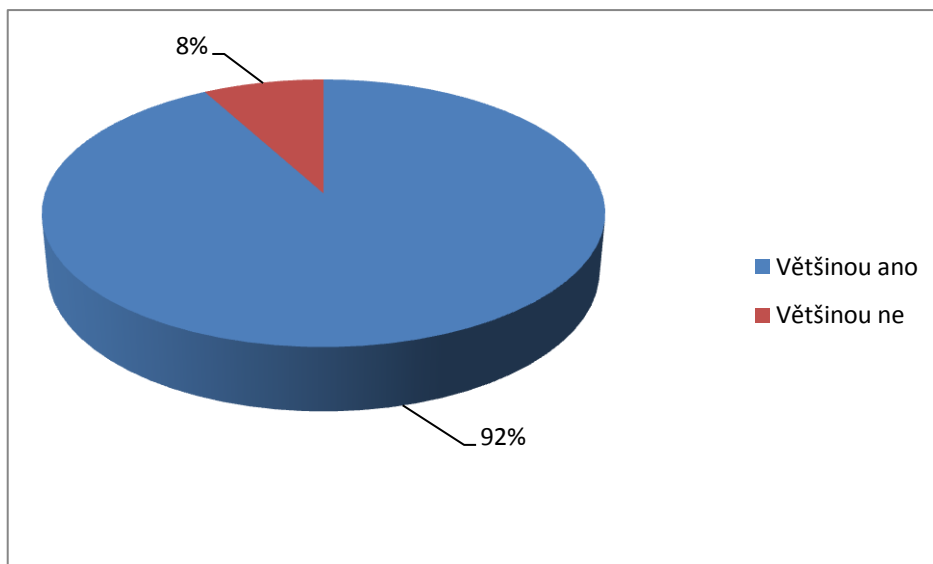


Obr. 9 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého prostředí a řešení nespravedlností v LDN

Otázka č. 10: Myslíte si, že vedení LDN dodržuje to, co samo vyžaduje od svých zaměstnanců?

- a) většinou ano
- b) většinou ne

Odpověď „většinou ano“ zvolilo 55 respondentů (92 %). 5 respondentů (8 %) si naopak myslí, že vedení LDN většinou nedodržuje to, co vyžaduje od zaměstnanců. Viz. obrázek č. 10.

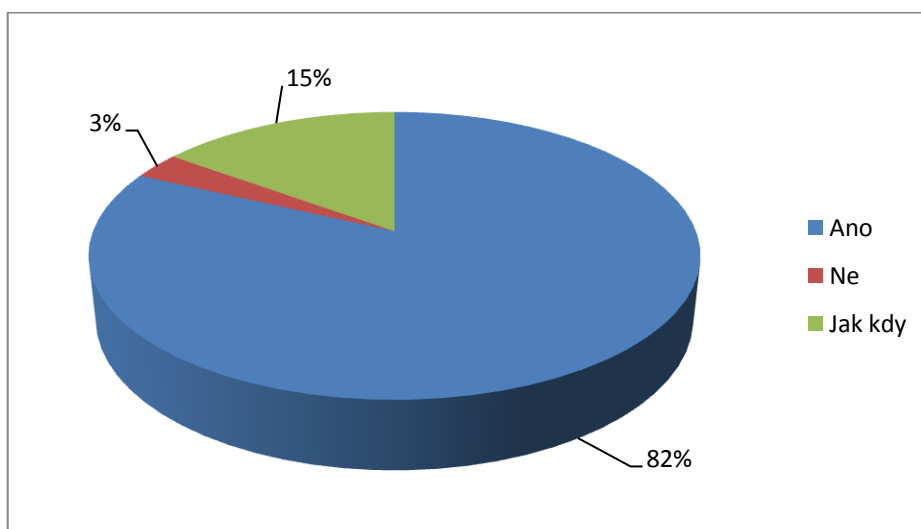


Obr. 10 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se dodržování pravidel vedením LDN

Otázka č. 11: Důvěřujete, že vedení koná a jedná v souladu se zájmy LDN?

- a) ano
- b) ne
- c) jak kdy

49 respondentů (82 %) věří v to, že vedení koná a jedná se zájmy LDN. 9 respondentů (15 %) si myslí, že to vedení dělá někdy a 2 respondenti (3 %) si myslí, že vedení LDN nejedná a nekoná v souladu se zájmy LDN. Viz. obrázek č. 11.

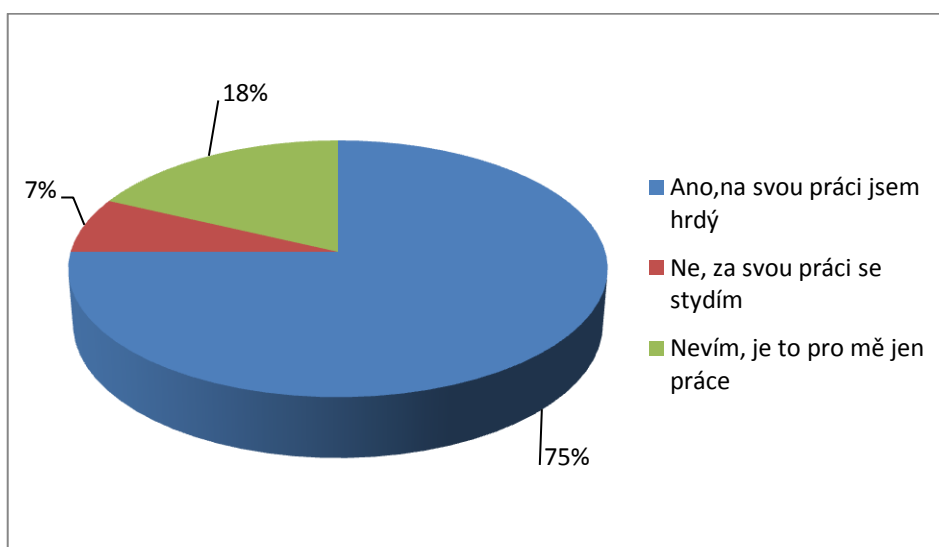


Obr. 11 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se konání a jednání vedení se zájmy LDN

Otázka č. 12: Naplňuje Vás práce v LDN? Máte z ní dobrý pocit?

- a) **ano, na svou práci jsem hrdý/á**
- b) **ne, za svou práci se stydím**
- c) **nevím, je to pro mě jen práce**

Ze všech respondentů uvedlo celých 45 (75 %), že jsou na svou práci hrdí. To byla nejčastější odpověď. 4 respondenti (7 %) se za svou práci stydí a 11 respondentů (18 %) uvedlo, že je to pro ně jen práce. Viz. obrázek č. 12.

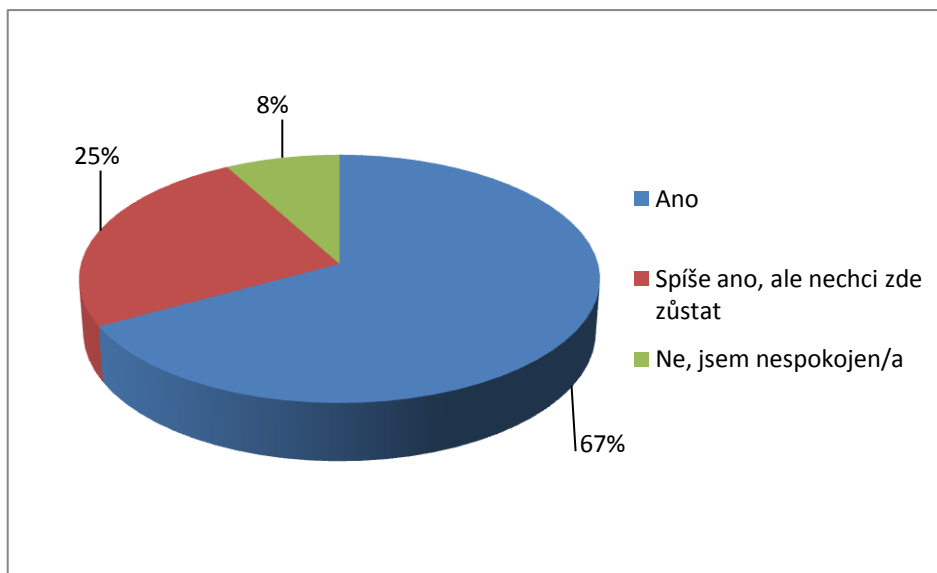


Obr. 12 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se pocitů zaměstnanců z práce v LDN

Otázka č. 13: Vy osobně jste ve své práci spokojen/a?

- a) **ano**
- b) **spíše ano, ale nechci zde zůstat**
- c) **ne, jsem nespokojen/a**

Na tuto otázku odpovědělo 40 respondentů (67 %), že jsou v práci spokojeni. 15 respondentů (25 %) uvedlo, že jsou spíše spokojeni, ale výhledově nechtějí v LDN zůstat. Nejméně respondentů (5, což je 8 %) je v práci nespokojeno. Viz. obrázek č. 13.

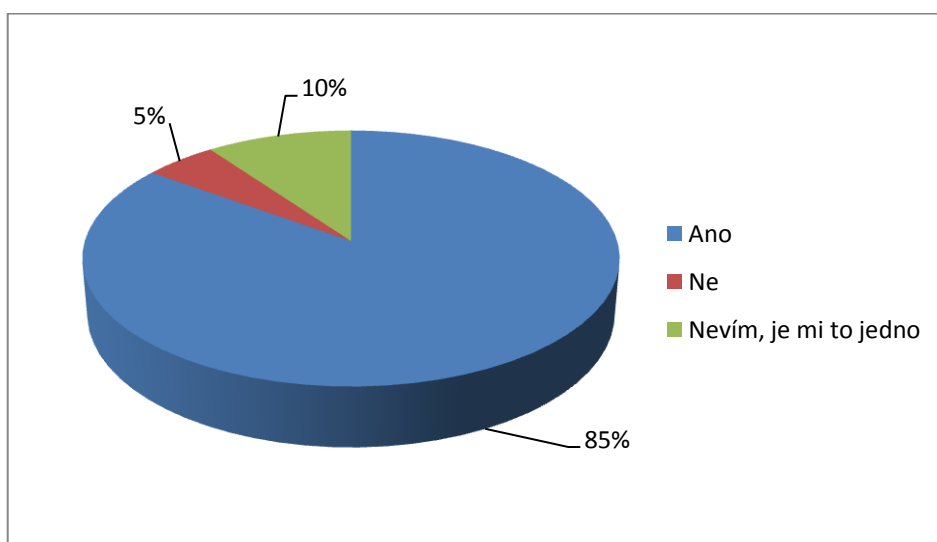


Obr. 13 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti zaměstnanců s prací

Otázka č. 14: Jste k LDN loajální (pracujete dobře, těší Vás práce v LDN, pomůžete i nad rámec svých povinností)?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím, je mi to jedno

Z 60-ti respondentů jich 51 (85 %) odpovědělo, že jsou k LDN loajální. 3 respondenti (5 %) uvedli, že k LDN loajální nejsou a 6-ti respondentům (10 %) je to jedno. Viz. obrázek č. 14

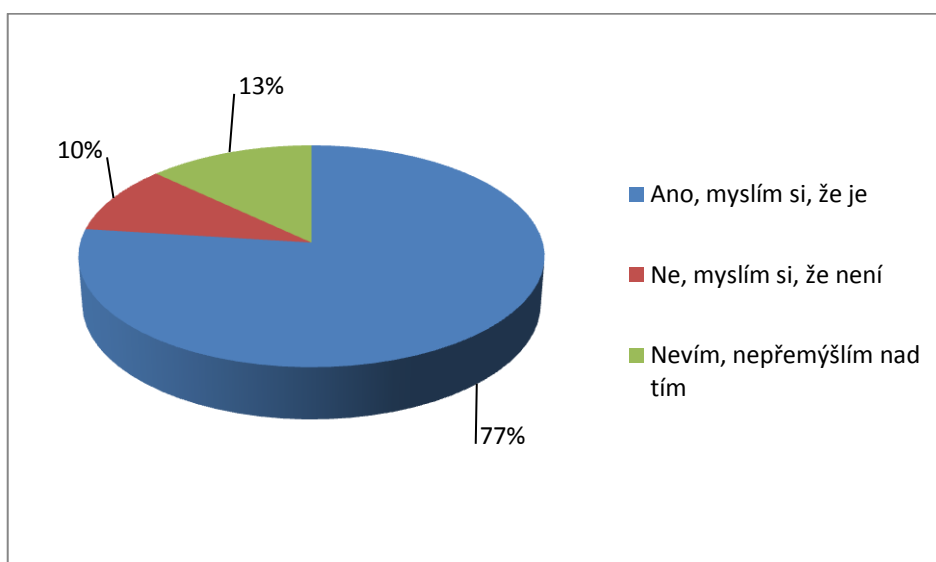


Obr. 14 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se loajálnosti zaměstnanců k LDN

Otázka č. 15: Myslíte si, že LDN je dobrý zaměstnavatel?

- a) **ano, myslím si, že je**
- b) **ne, myslím si, že není**
- c) **nevím, nepřemýšlím nad tím**

Z dotazníku vyplynulo, že si 46 respondentů (77 %) myslí, že LDN je dobrý zaměstnavatel. 6 respondentů (10 %) si naopak myslí, že LDN dobrý zaměstnavatel není. 8 respondentů (13 %) uvedlo, že nad tím nepřemýšlí. Viz. obrázek č. 15.

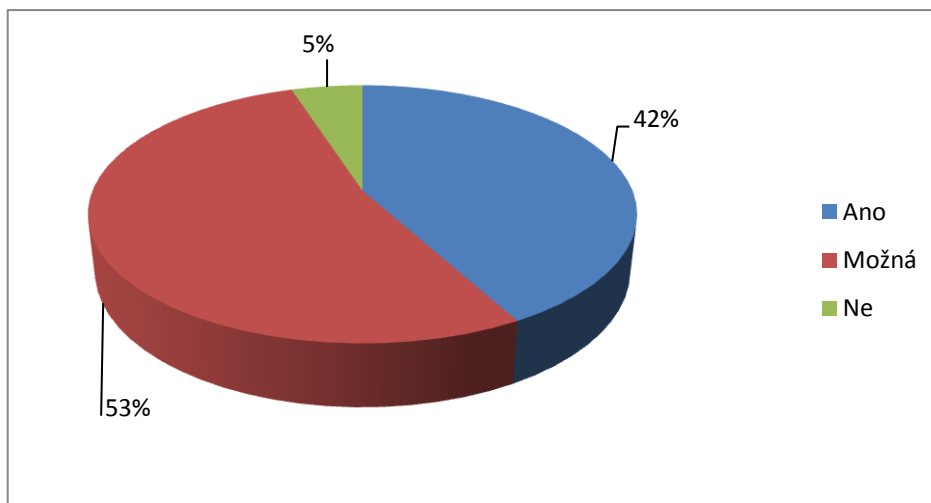


Obr. 15 Graf četnosti odpovědí na otázku hodnotící LDN jako zaměstnavatele

Otázka č. 16: Doporučil/a byste LDN svým známým jako zaměstnavatele?

- a) **ano, zařízení je výborný zaměstnavatel**
- b) **možná, pokud by nutně potřebovali práci**
- c) **ne, zařízení není dobrý zaměstnavatel**

Ze všech dotázaných nejvíce respondentů (32, což je 53 %) uvedlo, že by LDN svým přátelům jako zaměstnavatele doporučili, pouze pokud by nutně potřebovali práci. Druhou nejčastější kategorií tvořilo 25 respondentů (42 %), kteří si myslí, že LDN je výborný zaměstnavatel. Nejméně početnou kategorií tvořili 3 respondenti (5 %), kteří si myslí, že LDN není dobrý zaměstnavatel. Viz obrázek č. 16.

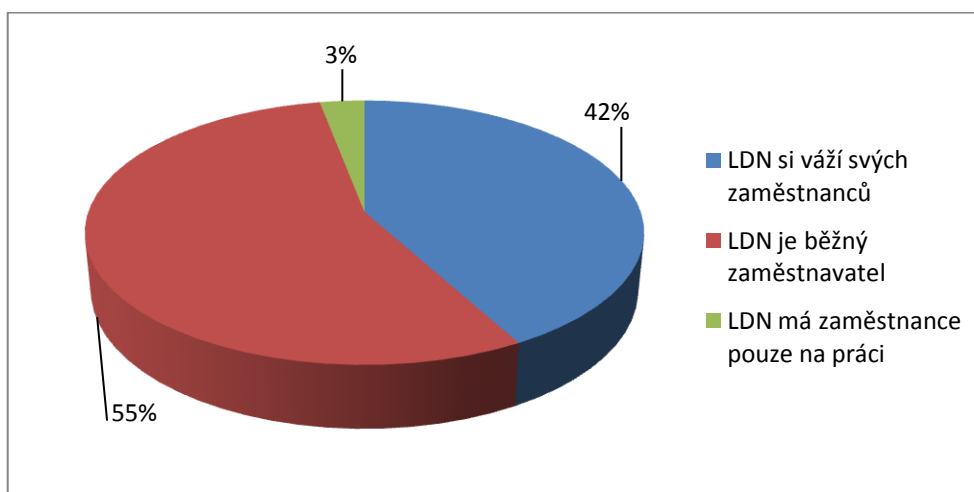


Obr. 16 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající doporučení LDN jako zaměstnavatele přátelům

Otázka č. 17: Jak byste charakterizovali LDN jako zaměstnavatele?

- a) **LDN si váží svých zaměstnanců, vytváří jim dobré podmínky k práci, své zaměstnance respektuje jako své partnery**
- b) **LDN je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci**
- c) **LDN potřebuje zaměstnance pouze na práci, více se o ně nezajímá**

25 respondentů (42 %) charakterizovalo LDN tak, že si váží svých zaměstnanců, respektuje je jako partnery a k práci jim vytváří dobré podmínky. 33 respondentů (55 %) uvedlo, že LDN je běžný zaměstnavatel, který zaměstnancům platí za odvedenou práci. 2 respondenti (3 %) uvedlo, že LDN má zaměstnance jen na práci a více se o ně nezajímá. Viz. obrázek č. 17

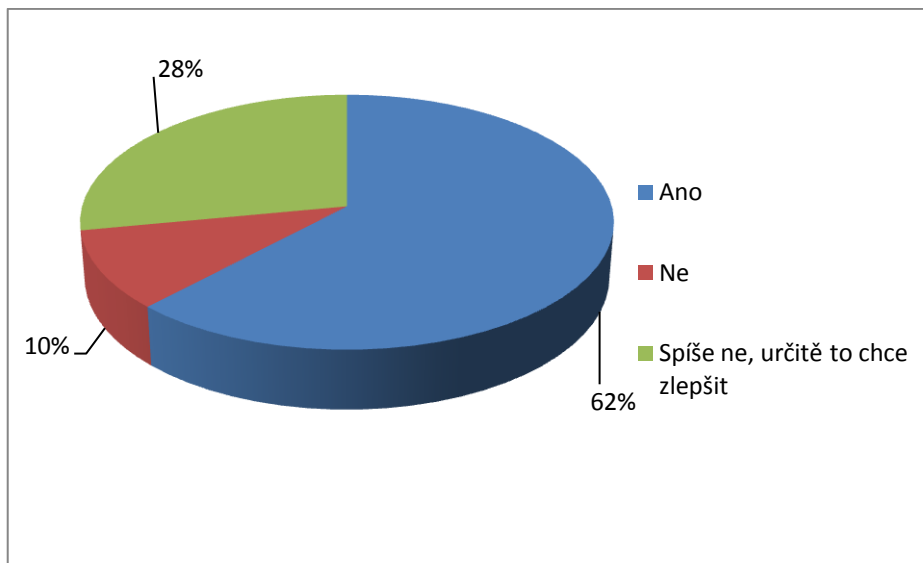


Obr. 17 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se charakteristiky LDN jako zaměstnavatele

Otázka č. 18: Myslíte si, že noví pracovníci jsou dostatečně seznámeni s chodem LDN, jejich pracovní náplní a mají dostatek času na zapracování?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ne, určitě to chce zlepšit

Nejvíce respondentů (37, což je 62 %) si myslí, že nově nastupující pracovníci jsou s chodem LDN a jejich pracovní náplní dostatečně seznámeni a mají dostatek času na zapracování. Druhou nejčetnější kategorií tvořilo 17 respondentů (28 %), kteří si myslí, že to určitě chce zlepšit. Neméně početnou kategorií tvořilo 6 respondentů (10 %), kteří si myslí, že noví zaměstnanci nejsou s chodem LDN ani jejich pracovní náplní dostatečně seznámeni a že nemají dostatek času na zapracování. Viz. obrázek č. 18

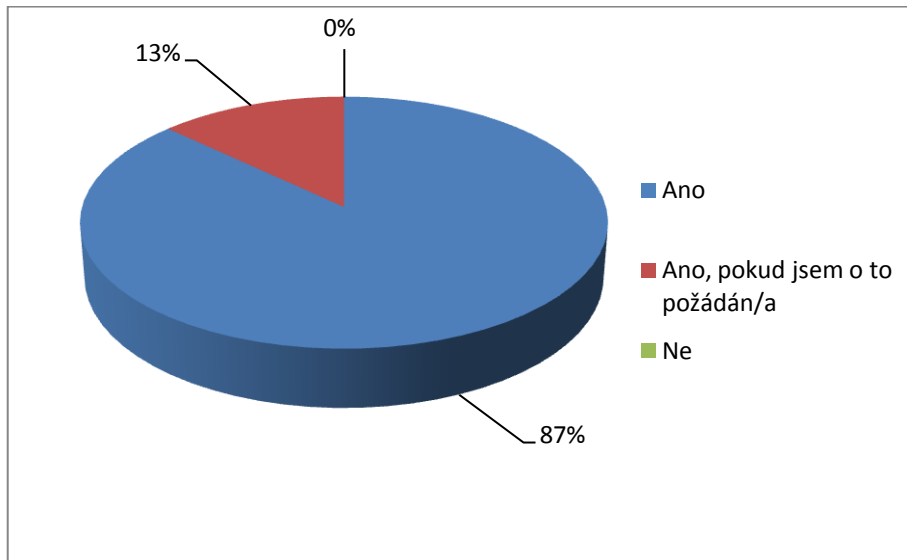


Obr. 18 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného zapracování nových zaměstnanců

Otázka č. 19: Pokud do Vašeho týmu nastoupí nový pracovník, snažíte se mu pomoci v začlenění do kolektivu a celkové adaptaci?

- a) ano
- b) ano, pokud jsem o to požádán/a
- c) ne

Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů (52, což je 87 %), že se snaží pomáhat novému pracovníkovi v celkové adaptaci. 8 respondentů (13 %) uvedlo, že novým zaměstnancům pomáhá, pokud jsou o to požádáni. Žádný z respondentů neuvedl, že by novým zaměstnancům nepomohl. Viz. obrázek č. 19

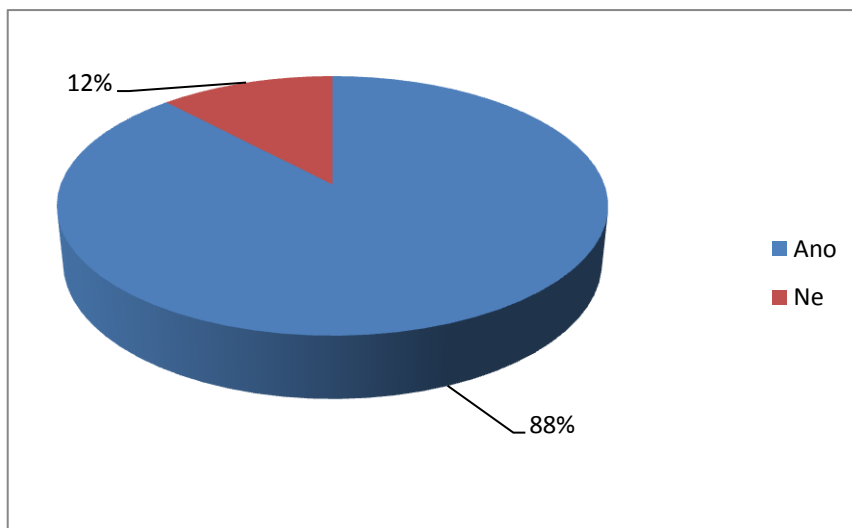


Obr. 19 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se pomoci novému pracovníkovi v adaptaci

Otázka č. 20: Myslíte si, že jste v zařízení za odvedenou práci spravedlivě odměňováni? (v rámci možností LDN)

- a) ano
- b) ne

Naprostá většina dotázaných (57, což je 88 %) si myslí, že jsou v zařízení spravedlivě odměňováni. Zbylí 3 respondenti (12 %) si naopak myslí, že v LDN spravedlivě odměňováni nejsou. Viz. obrázek č. 20.

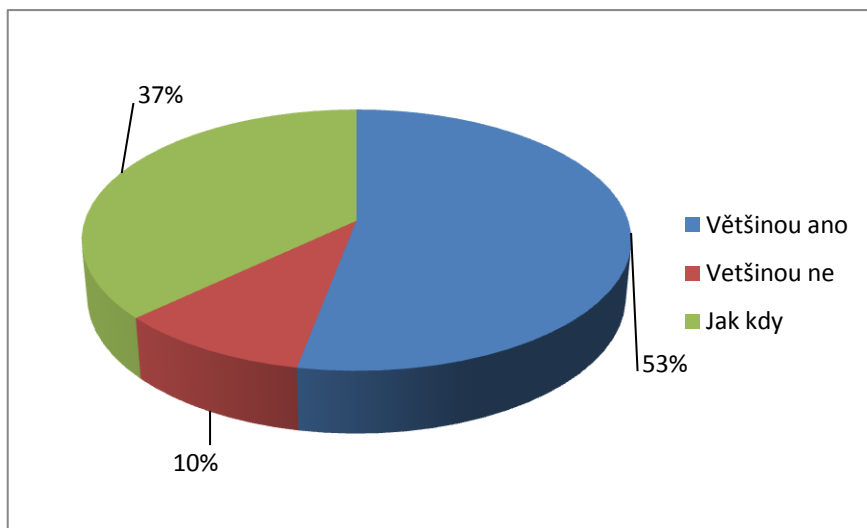


Obr. 20 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého odměňování v LDN

Otázka č. 21: Myslíte si, že vedení LDN Vám dává všechny důležité informace, komunikuje s Vámi otevřeně a na rovinu?

- a) většinou ano
- b) většinou ne
- c) jak kdy

Nejčetnější kategorii tvořilo 32 respondentů (53 %), kteří si myslí, že jim LDN většinou dává všechny důležité informace a komunikuje se zaměstnanci otevřeně a na rovinu. Druhou nejčetnější kategorii tvořilo 22 respondentů (37 %), kteří si myslí, že jim vedení LDN tyto informace podává jak kdy. Nejméně početnou kategorii tvořilo 6 respondentů (10 %), kteří uvedli, že jim vedení LDN většinou důležité informace nepodává a nekomunikuje s nimi otevřeně a na rovinu. Viz. obrázek č. 21.

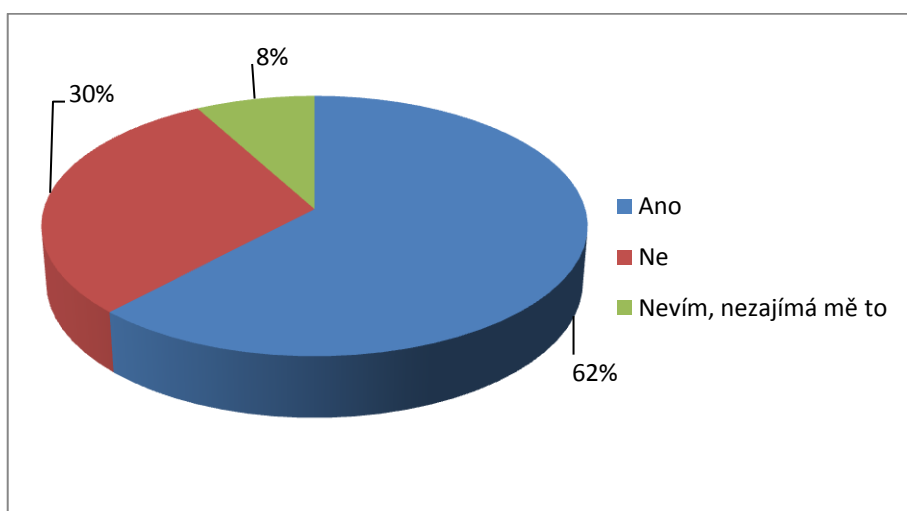


Obr. 21 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se otevřené komunikace a podávání důležitých informací od vedení LDN

Otázka č. 22: Znáte hlavní cíle a strategie LDN v současném i následujícím období?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím, nezajímá mě to

Na tuto otázku odpovědělo 37 respondentů (62 %), že hlavní cíle a strategie LDN v následujícím období zná. 18 respondentů (30 %) tyto cíle a strategie nezná a zbylých 5 respondentů (8 %) to nezajímá. Viz. obrázek č. 22.



Obr. 22 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se znalostí hlavních cílů a strategií LDN zaměstnanci

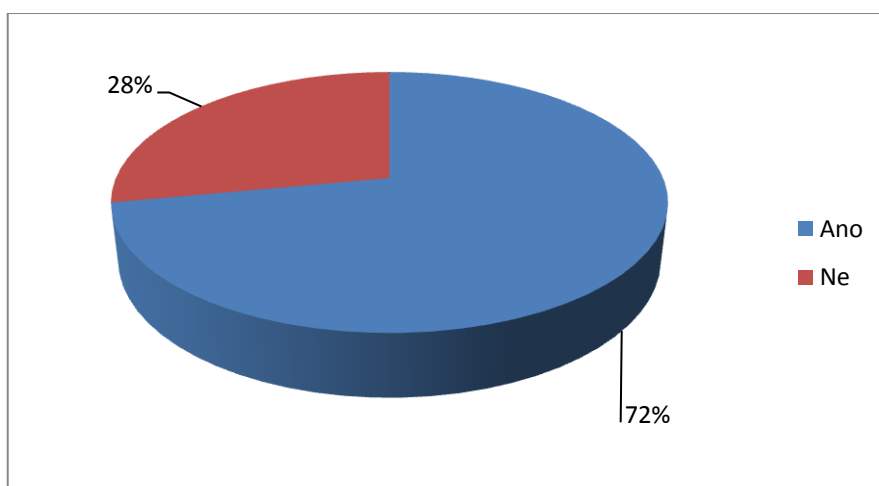
Otázka č. 23: viz. kapitola č. 13

Otázka č. 24: Motivuje Vás vedení ke splnění cílů, které LDN momentálně má?

a) ano

b) ne

Na tuto otázku odpovědělo 43 respondentů (72 %), že je vedení LDN motivuje ke splnění cílů, které má. 17 zbývajících respondentů (28 %) uvedlo, že je vedení LDN k plnění cílů LDN nemotivuje. Viz. obrázek č. 24.



Obr. 24 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se motivování zaměstnanců ke splnění cílů

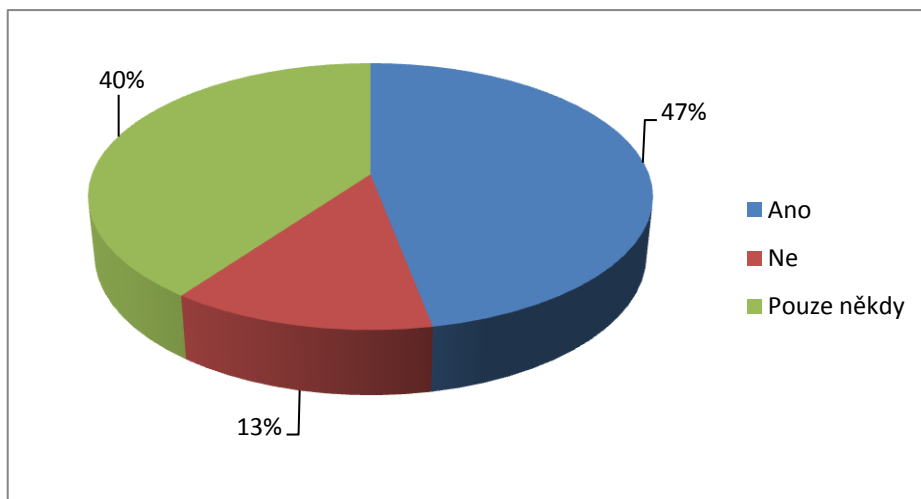
Otázka č. 25: Vyzývá Vás vedení k tomu, abyste podávali návrhy na zlepšení fungování LDN?

a) ano

b) ne

c) pouze někdy

Nejvíce respondentů (28, což je 47 %) udalo, že je vedení LDN vyzývá k tomu, aby podávali návrhy na zlepšení fungování LDN. Jako druhou nejčastější odpověď udali respondenti to, že je vedení LDN k návrhům na zlepšení vyzývá pouze někdy. Tuto odpověď zvolilo 24 respondentů (40 %). Pouze 8 respondentů (13 %) uvedlo, že je vedení LDN k návrhům na zlepšení fungování LDN nevyzývá. Viz. obrázek č. 25.

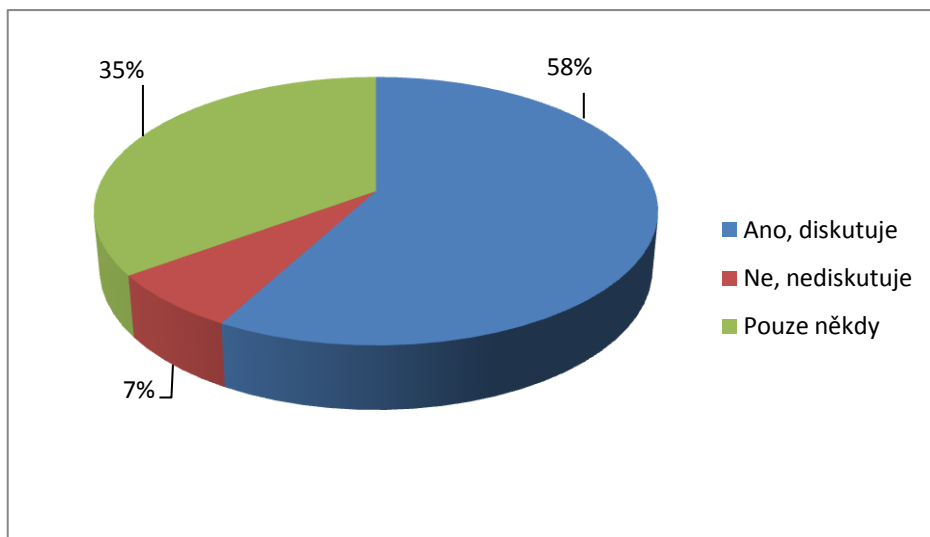


Obr. 25 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se vyzývání zaměstnanců vedením LDN k podávání návrhů na zlepšení fungování organizace

Otázka č. 26: Diskutuje s Vámi vedení LDN otevřeně a dostatečně o Vašich připomínkách, přáních, stížnostech nebo návrzích?

- a) ano, diskutuje
- b) ne, nediskutuje
- c) pouze někdy

Na tuto otázku odpovědělo 35 respondentů (58 %), že s nimi vedení LDN dostatečně a otevřeně diskutuje o jejich připomínkách, přáních, stížnostech nebo návrzích. 21 respondentů (35 %) uvedlo, že s nimi vedení LDN diskutuje pouze někdy. Odpověď „ne nediskutuje“ zvolili 4 respondenti (7 %). Viz. obrázek č. 26.

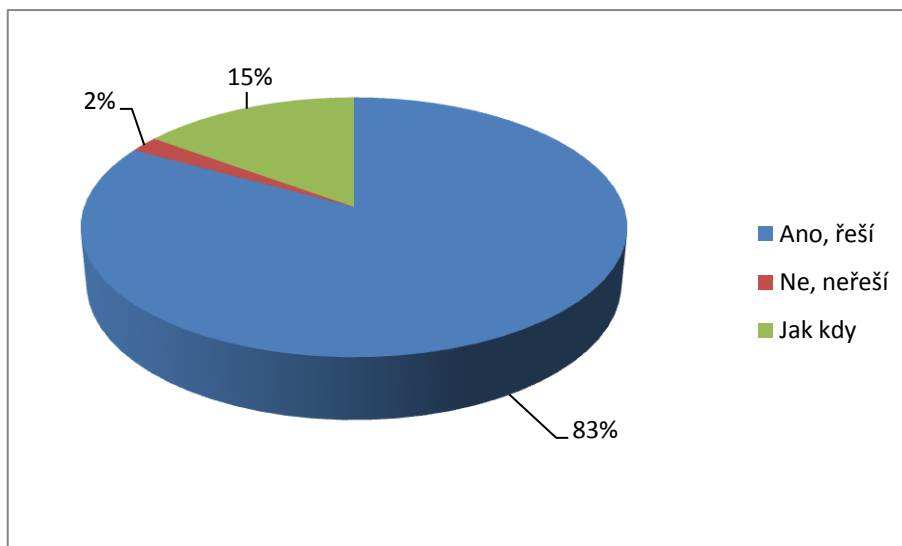


Obr. 26 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se otevřené a dostatečné diskuze vedení se zaměstnanci

Otázka č. 27: Pokud se v LDN vyskytnou problémy, řeší je vedení?

- a) ano, řeší
- b) ne, neřeší
- c) jak kdy

U této otázky se 50 respondentů (83 %) shodlo v tom, že pokud se v LDN vyskytnou problémy, vedení je řeší. 9 respondentů (15 %) uvedlo, že vedení LDN problémy řeší jak kdy. Pouze 1 respondent (2 %) si myslí, že vedení problémy v zařízení neřeší. Viz. obrázek č. 27.

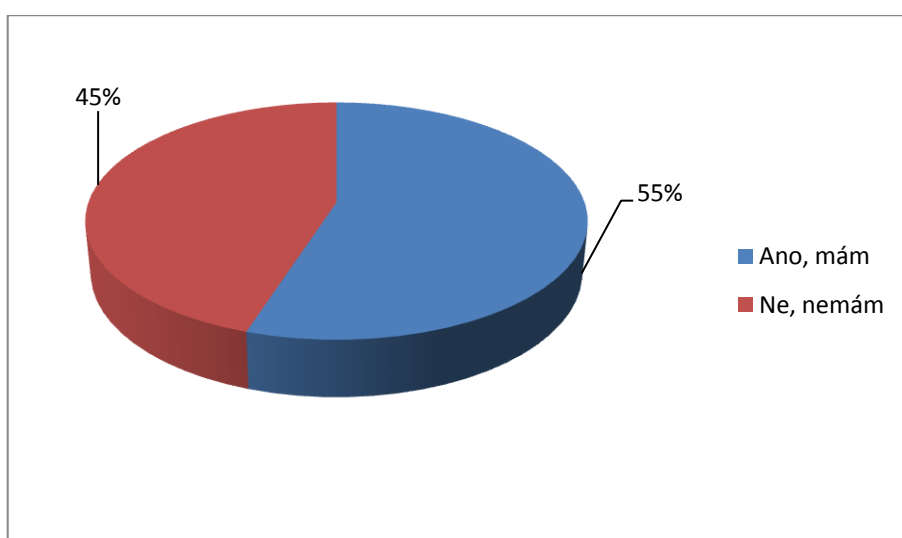


Obr. 27 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se řešení problémů v LDN ze strany vedení

Otázka č. 28: Máte strach otevřeně říci názor na fungování LDN (např. ze strachu o pracovní místo, vyšší platu)?

- a) ano, mám
- b) ne, nemám

33 respondentů (55 %) má strach otevřeně říci svůj názor na fungování LDN. 27 respondentů (45 %) tento strach nemá. Viz.obrázek č. 28.



Obr. 28 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se strachu z otevřené komunikace v LDN

Otázka č. 29: Využíváte možnosti hodnotit LDN dotazníkem, který Vám připravilo vedení a máte jej k dispozici?

a) **Ano**

b) **Ne**

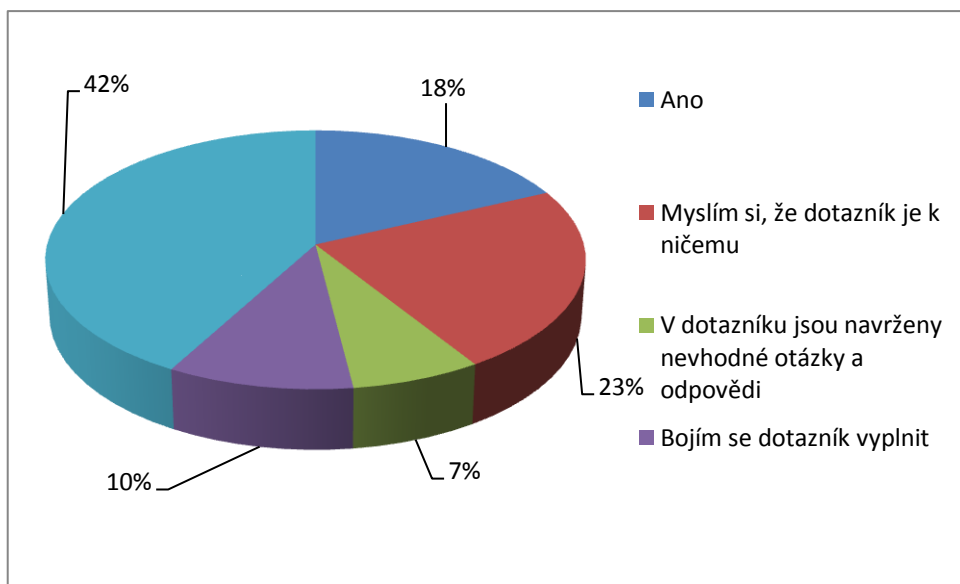
V. Myslím, že dotazník je k ničemu

VI. V dotazníku jsou navrženy nevhodné otázky a odpovědi

VII. Bojím se dotazník vyplnit

VIII. O možnosti vyplnění dotazníku mě nikdo neinformoval, nevím o něm

11 respondentů uvedlo, že možnost vyplnění dotazníku, který připravilo vedení, využili. Zbylých 49 respondentů dotazník nevyplnilo. 25 respondentů (42 %) uvedlo, že dotazník nevyplnili z důvodu, že o něm neví. 14 respondentů (23 %) si myslí, že dotazník je k ničemu, 6 respondentů (10 %) se dotazník bojí vyplnit a 4 respondenti (7 %) si myslí, že v dotazníku, který připravilo vedení LDN, jsou navrženy nevhodné otázky a odpovědi. Viz. obrázek č. 29.

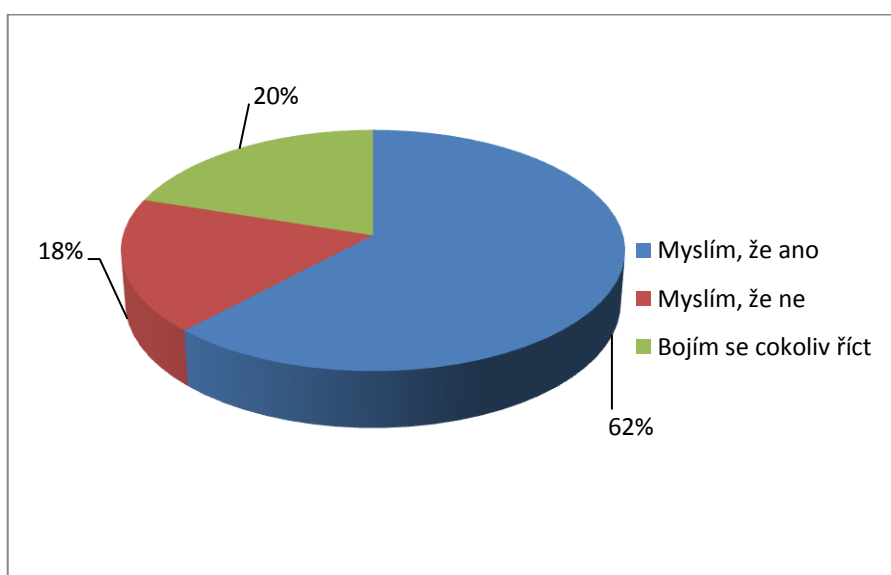


Obr. 29 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se hodnocení LDN dotazníkem

Otázka č. 30: Myslíte si, že vedení LDN zajímá Váš názor, že Vám naslouchá a věnuje Vám dostatečnou pozornost?

- a) **myslím, že ano**
- b) **myslím, že ne**
- c) **bojím se cokoliv říct**

Nejvíce respondentů (37, což je 62 %) si myslí, že vedení LDN zajímá jejich názor, že jim naslouchá a věnuje jim dostatečnou pozornost. 12 respondentů (20 %) se bojí cokoliv říct a zbylých 11 respondentů (18 %) si myslí, že vedení LDN jejich názor nezajímá, že jim nenaslouchají a nevěnují jim dostatečnou pozornost. Viz. obrázek č. 30.



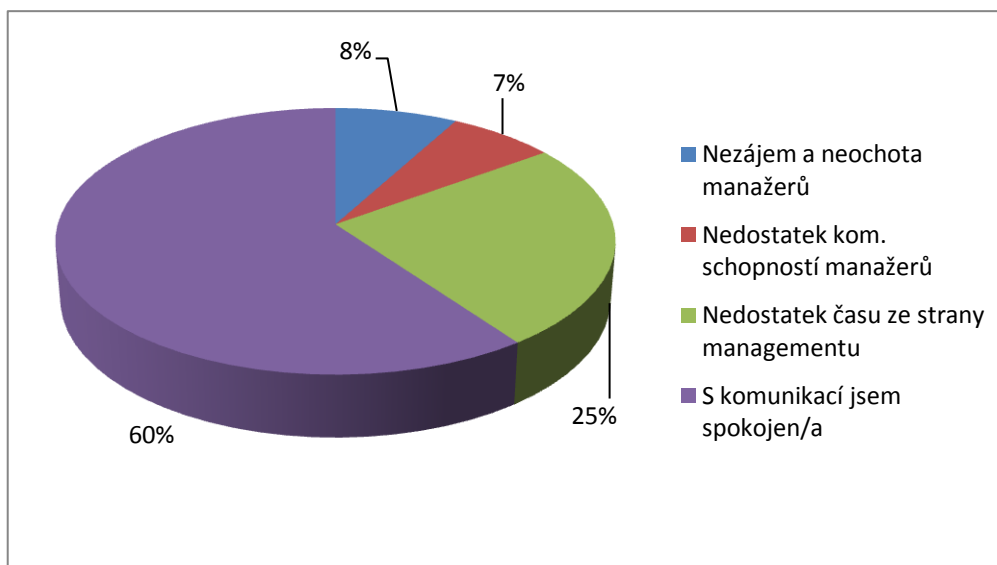
Obr. 30 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se zájmu vedení LDN o názor zaměstnanců, věnování pozornosti zaměstnancům

Otázka č. 31: Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a vedením LDN?

- a) **nezájem a neochota manažerů**
- b) **nedostatečné komunikační schopnosti manažerů**
- c) **nedostatek času ze strany managementu**
- d) **s komunikací jsem spokojen/a, žádné překážky nevidím**

Další otázkou v dotazníku bylo, jaké překážky vidí zaměstnanci mezi nimi a vedením LDN. 36 respondentů (60 %) je s komunikací spokojeno a žádné překážky nevidí. 15 respondentů (25 %) jako překážku vidí zejména nedostatek času ze strany managementu. 5 respondentů (8

%) uvádí jako hlavní překážku nezájem a neochotu manažerů. 4 respondenti (7 %) si myslí, že manažeři nemají dostatečné komunikační schopnosti. Viz. obrázek č. 31.

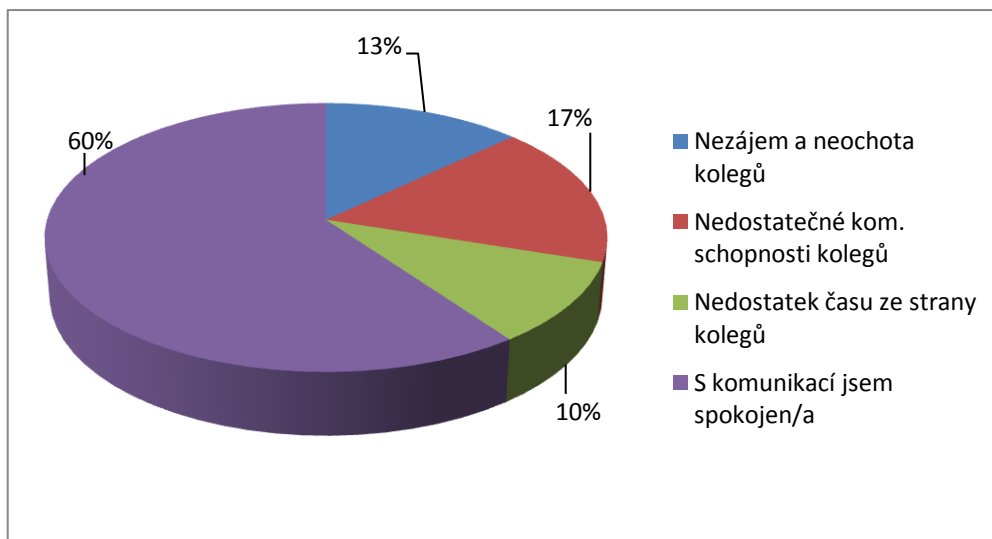


Obr. 31 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se překážek v komunikaci mezi zaměstnanci a vedením LDN

Otázka č. 32: Jaké překážky vidíte v komunikaci mezi Vámi a Vašimi kolegy?

- a) nezájem a neochota kolegů
- b) nedostatečné komunikační schopnosti kolegů
- c) nedostatek času ze strany kolegů
- d) s komunikací jsem spokojen/a, žádné překážky nevidím

Na tuto otázku odpovědělo 36 respondentů (60 %), že v komunikaci mezi nimi a jejich kolegy žádnou překážku nevidí. To byla nejčastější odpověď. Druhou nejčastější odpovědí bylo to, že si 10 respondentů (17 %) myslí, že jejich kolegové nemají dostatečné komunikační schopnosti. 8 respondentů (13 %) vidí jako hlavní překážku nezájem a neochotu jejich kolegů a zbylých 6 respondentů (10 %) zvolilo odpověď, že jejich kolegové mají na komunikaci nedostatek času. Viz. obrázek č. 32.

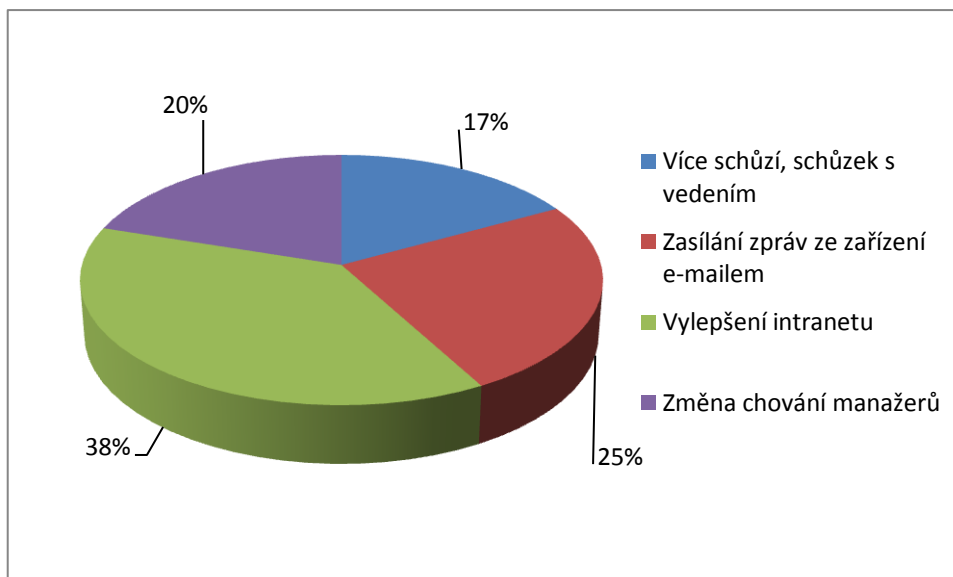


Obr. 32 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se překážek v komunikaci mezi zaměstnanci a jejich kolegy

Otázka č. 33: Který z nástrojů interní komunikace v LDN byste přivítal/a?

- a) více schůzí, schůzek s vedením
- b) zasílání zpráv ze zařízení e-mailem
- c) vylepšení intranetu
- d) změna chování manažerů

23 respondentů (38 %) by v zařízení uvítalo vylepšení intranetu. 15 respondentů (25 %) by uvítalo zasílání zpráv ze zařízení e-mailem. 12 respondentů (20 %) by přivítalo změnu chování manažerů a 10 respondentů (17 %) by přivítalo více schůzí s vedením. Viz. obrázek č. 33.



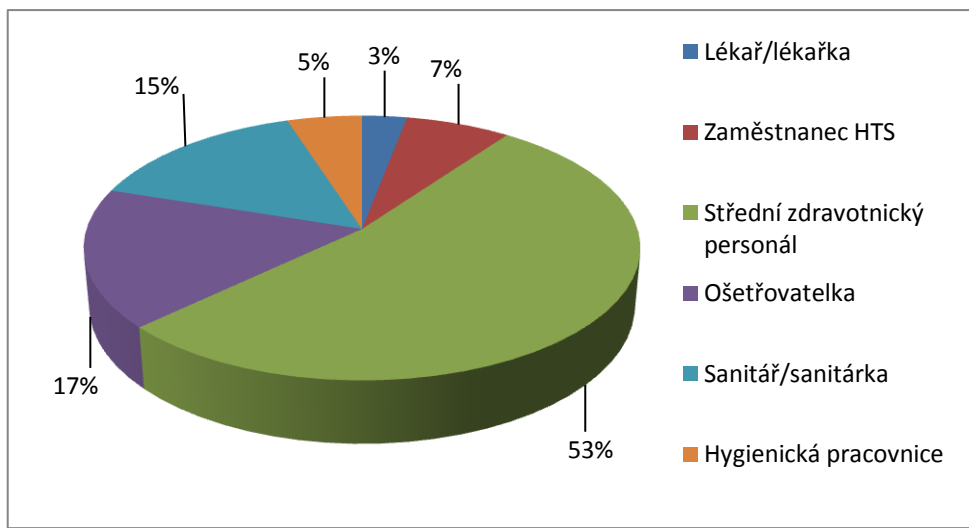
Obr. 33 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se požadavků na nástroje interní komunikace ze strany zaměstnanců

Otázka č. 34: viz. kapitola č. 13

Otázka č. 35: V LDN pracujete na pozici:

- a) lékař/lékařka
- b) zaměstnanec HTS
- c) střední zdravotnický personál (všeobecná sestra, fyzioterapeut, nutriční terapeut, sociální sestra...)
- d) ošetřovatelka
- e) sanitář/sanitárka
- f) hygienický pracovník

Největší počet respondentů tvořil střední zdravotnický personál (32, což je 53 %). 10 respondentů (17 %) tvořily ošetřovatelky, 9 respondentů (15 %) tvořili sanitáři a sanitárky, 4 respondenti (7 %) pracují v sekci HTS, 3 respondenti (5 %) pracují na pozici hygienický pracovník a 2 respondenti (3 %) na pozici lékaře. Viz. obrázek č. 35.

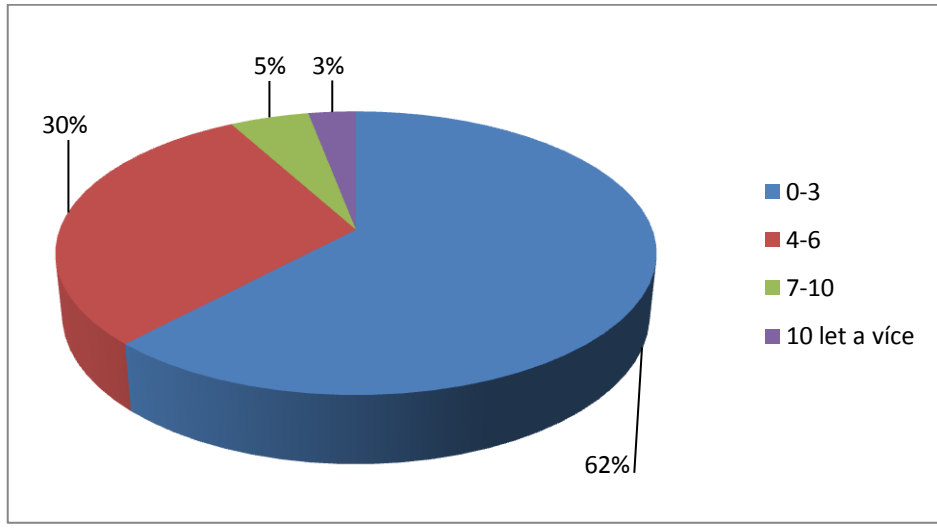


Obr. 35 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se pracovních pozic zaměstnanců v LDN

Otázka č. 36: Jak dlouho pracujete v LDN (kolik let)?

- a) 0-3
- b) 4-6
- c) 7-10
- d) 10 let a více

37 respondentů (62 %) pracuje v LDN po dobu 0-3 roky. 18 respondentů (30 %) patří do skupiny 4-6 odpracovaných let v LDN, 3 respondenti (5 %) pracují v LDN po dobu 7-10-ti let. 2 respondenti (3 %) pracují v LDN více než 10 let. Viz. obrázek č. 36.



Obr. 36 Graf četnosti odpovědí na otázku týkající se odpracované doby v LDN

Příloha č. 5: Tabulky

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

Tab. 1 Četnosti odpovědí na otázku týkající se jednotnosti chování vedení LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	44	73
Ne	16	27
Celkem	60	100

Tab. 2 Četnosti odpovědí na otázku týkající se zodpovědného chování vedení LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	40	67
Částečně	18	30
Ne	2	3
Celkem	60	100

Tab. 3 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného a srozumitelné vysvětlování informací zaměstnancům ze strany vedení LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	46	77
Ne	14	23
Celkem	60	100

Tab. 4 Čestnosti odpovědí na otázku týkající se spolupráce mezi odděleními v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, komunikace mezi odděleními je dobře nastavená, spolupráce je dobrá	44	73
Ne, spolupráce je problémová, každé oddělení se stará jen o své	13	22
Ne, nikdo nechce nic řešit	3	5
Celkem	60	100

Tab. 5 Četnosti odpovědí na otázku týkající se znalosti organizační struktury v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	42	70
Jen zhruba	16	27
Ne	2	3
Celkem	60	100

Tab. 6 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti s nastavením nástrojů interní komunikace v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	50	83
Ne	10	17
Celkem	60	100

Tab. 7 Četnosti odpovědí na otázku týkající se neoficiálního přenosu informací v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Stává se to zcela výjimečně, informací máme dost	36	60
Stává se to často, vzniklou situaci řešíme s kolegy, někdy se zeptáme manažera	21	35
Stává se to běžně, vedení to neřeší	3	5
Celkem	60	100

Tab. 8 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pohledu zaměstnanců na to, jak si nadřízení váží jejich práce

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	41	68
Nevím, nepřemýšlím nad tím	16	27
Ne	3	5
Celkem	60	100

Tab. 9 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého prostředí a řešení nespravedlností v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	39	65
Ne	9	15
Vedení je spravedlivé pouze k někomu	12	20
Celkem	60	100

Tab. 10 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dodržování pravidel vedením LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Většinou ano	55	92
Většinou ne	5	8
Celkem	60	100

Tab. 11 Četnosti odpovědí na otázku týkající se konání a jednání vedení se zájmy LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	49	82
Ne	2	3
Jak kdy	9	15
Celkem	60	100

Tab. 12 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pocitů zaměstnanců z práce v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, na svou práci jsem hrdý/á	45	75
Ne, za svou práci se stydím	4	7
Nevím, je to pro mě jen práce	11	18
Celkem	60	100

Tab. 13 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spokojenosti zaměstnanců s prací v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	40	67
Spíše ano, ale nechci zde zůstat	15	25
Ne, jsem nespokojen/a	5	8
Celkem	60	100

Tab. 14 Četnosti odpovědí na otázku týkající se loajálnosti zaměstnanců k LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	51	85
Ne	3	5
Nevím, je mi to jedno	6	10
Celkem	60	100

Tab. 15 Četnosti odpovědí na otázku hodnotící LDN jako zaměstnavatele

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, myslím si, že je	46	77
Ne, myslím si, že není	6	10
Nevím, nepřemýšlím nad tím	8	13
Celkem	60	100

Tab. 16 Četnosti odpovědí na otázku týkající se doporučení LDN jako zaměstnavatele přátelům

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, zařízení je výborný zaměstnavatel	25	42
Možná, pokud by nutně potřebovali práci	32	53
Ne, zařízení není dobrý zaměstnavatel	3	5
Celkem	60	100

Tab. 17 Četnosti odpovědí na otázku týkající se charakteristiky LDN jako zaměstnavatele

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
LDN si váží svých zaměstnanců, vytváří jim dobré podmínky k práci, své zaměstnance respektuje jako své partnery	25	42
LDN je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci	33	55
LDN potřebuje své zaměstnance pouze na práci, více se o ně nezajímá	2	3
Celkem	60	100

Tab. 18 Četnosti odpovědí na otázku týkající se dostatečného zapracování nových zaměstnanců

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	37	62
Ne	6	10
Spíše ne, určitě to chce zlepšit	17	28
Celkem	60	100

Tab. 19 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pomoci novému pracovníkovi v adaptaci

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	52	87
Ano, pokud jsem o to požádán/a	8	13
Ne	0	0
Celkem	60	100

Tab. 20 Četnosti odpovědí na otázku týkající se spravedlivého odměňování v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	57	88
Ne	3	12
Celkem	60	100

Tab. 21 Četnosti odpovědí na otázku týkající se otevřené komunikace a podávání důležitých informací od vedení LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Většinou ano	32	53
Většinou ne	6	10
Jak kdy	22	37
Celkem	60	100

Tab. 22 Četnosti odpovědí na otázku týkající se znalosti hlavních cílů a strategií LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	37	62
Ne	18	30
Nevím, nezajímá mě to	5	8
Celkem	60	100

Tab. 23 Četnosti odpovědí na otázku týkající se podávání informací o úspěších a neúspěších LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	49	82
Ne	11	18
Celkem	60	100

Tab. 24 Četnosti odpovědí na otázku týkající se motivování zaměstnanců ke splnění cílu

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	43	72
Ne	17	28
Celkem	60	100

Tab. 25 Četnosti odpovědí na otázku týkající se vyzývání vedením LDN k podávání návrhů na zlepšení fungování organizace

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	28	47
Ne	8	13
Pouze někdy	24	40
Celkem	60	100

Tab. 26 Četnosti odpovědí na otázku týkající se otevřené a dostatečné diskuze vedení se zaměstnanci

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, diskutuje	35	58
Ne, nediskutuje	4	7
Pouze někdy	21	35
Celkem	60	100

Tab. 27 Četnosti odpovědí na otázku týkající se řešení problémů v LDN ze strany vedení

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, řeší	50	83
Ne, neřeší	1	2
Jak kdy	9	15
Celkem	60	100

Tab. 28 Četnosti odpovědí na otázku týkající se strachu zaměstnanců z otevřené komunikace v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano, mám	33	55
Ne, nemám	27	45
Celkem	60	100

Tab. 29 Četnosti odpovědí na otázku týkající se hodnocení LDN dotazníkem ze strany zaměstnanců

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	11	18
Ne-dotazník je k ničemu	14	23
Ne-v dotazníku jsou nevhodné otázky a odpovědi	4	7
Ne-bojím se dotazník vyplnit	6	10
Ne-o dotazníku nevím	25	42
Celkem	60	100

Tab. 30 Četnosti odpovědí na otázku týkající se zájmu vedení LDN o názor zaměstnanců, věnování pozornosti zaměstnancům

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Myslím, že ano	37	62
Myslím, že ne	11	18
Bojím se cokoliv říct	12	20
Celkem	60	100

Tab. 31 Četnosti odpovědí na otázku týkající se překážek v komunikaci mezi zaměstnanci a vedením

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Nezájem a neochota manažerů	5	8
Nedostatečné komunikační schopnosti manažerů	4	7
Nedostatek času ze strany managementu	15	25
S komunikací jsem spokojen/a, žádné překážky nevidím	36	60
Celkem	60	100

Tab. 32 Četnosti odpovědí na otázku týkající se překážek v komunikaci mezi zaměstnanci a jejich kolegy

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Nezájem a neochota kolegů	8	13
Nedostatečné komunikační schopnosti kolegů	10	17
Nedostatek času ze strany kolegů	6	10
S komunikací jsem spokojen/a, žádné překážky nevidím	36	60
Celkem	60	100

Tab. 33 Četnosti odpovědí na otázku týkající se požadavků na nástroje interní komunikace ze strany zaměstnanců

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Více schůzí, schůzek s vedením	10	17
Zasílání zpráv ze zařízení e-mailem	15	25
Vylepšení intranetu	23	38
Změna chování manažerů	12	20
Celkem	60	100

Tab. 34 Četnosti odpovědí na otázku týkající se vlivu dostatku informací na pracovní výkon a pracovní chování zaměstnanců

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	49	82
Spíše ne	11	18
Celkem	60	100

Tab. 35 Četnosti odpovědí na otázku týkající se pracovní pozice zaměstnanců

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Lékař/lékařka	2	3
Zaměstnanec HTS	4	7
Střední zdravotnický personál	32	53
Ošetřovatelka	10	17
Sanitář/sanitárka	9	15
Hygienický pracovník	3	5
Celkem	60	100

Tab. 36 Četnosti odpovědí na otázku týkající se odpracované doby v LDN

	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
0-3	37	62
4-6	18	30
7-10	3	5
10 a více	2	3
Celkem	60	100