

Univerzita Pardubice

Fakulta zdravotnických studií

Interní komunikace zdravotnického zařízení

Bc. Helena Moravcová

Diplomová práce

2012

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena Moravcová**
Osobní číslo: **Z11210**
Studijní program: **N5341 Ošetrovatelství**
Studijní obor: **Ošetrovatelství**
Název tématu: **Interní komunikace zdravotnického zařízení**
Zadávající katedra: **Katedra ošetrovatelství**

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

1. Sběr informací a studium literatury.
2. Stanovení cílů práce.
3. Stanovení výzkumných otázek a pracovních hypotéz.
4. Stanovení metodiky výzkumu.
5. Realizace výzkumu.
6. Analýza a interpretace získaných výsledků.
7. Kritické zhodnocení výsledků práce.

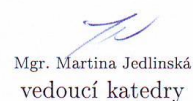
Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího
Rozsah pracovní zprávy: 35 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

1. GLADKIJ, I. Management ve zdravotnictví 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8.
2. HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
3. HOLÁ, J. Jak zlepšit interní komunikaci. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
4. HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
5. MIKULAŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Holá, Ph.D.
Katedra informatiky, managementu a radiologie
Datum zadání diplomové práce: 1. října 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013


prof. MUDr. Arnošt Pellant, DrSc.
děkan

L.S.


Mgr. Martina Jedlinská
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 6. března 2013

Prohlašuji.

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2013

Bc. Helena Moravcová

Poděkování

Touto cestou chci poděkovat Ing. Janě Holé, Ph.D. za odborné vedení mé práce, cenné rady, pomoc a ochotu. Dále děkuji vedení nemocnice, ve které jsem prováděla výzkum, za umožnění jeho provedení a spolupráci. Díky patří také mé rodině a blízkým, kteří mě během celého studia podporovali.

ANOTACE

Diplomová práce má téma „Interní komunikace zdravotnického zařízení“. Je rozdělena na dvě části. Část teoretická vymezuje pojem komunikace, její druhy, komunikační mix a rozebírá interní komunikaci v organizaci. Dále se zabývá problematickou komunikací a komunikačním auditem. Výzkumná část práce obsahuje kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkum probíhal formou rozhovorů s managementem nemocnice. Kvantitativní výzkum obsahoval sběr dat formou dotazníku vyplňovaného zaměstnanci nemocnice a jejich následné zpracování. Data získaná kvantitativním výzkumem byla použita pro statistické ověřování hypotéz. V závěru práce jsou doporučení pro zlepšení fungování interní komunikace v nemocnici, která jsou vytvořena na základě výsledků výzkumů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Interní komunikace, zdravotnické zařízení, výzkum,

TITTLE

Internal communication of hospital

ANNOTATION

The thesis is entitled "Internal communication of hospital". It is divided into two parts. The theoretical part defines the concept of communication, its types, communication mix and analyzes internal communication in the organization. It also deals with problems in communication and communication audits. The research includes qualitative and quantitative research. Qualitative research was conducted through interviews with hospital management. Quantitative research included the collection of data through questionnaires completed for the hospital staff and their subsequent processing. Data obtained from quantitative research was used for statistical testing of hypotheses. The final part contains recommendations for improving the functioning of internal communication in the hospital that are based on research results.

KEYWORDS

Internal communication, hospital, research

Obsah

Úvod.....	9
Cíle práce	10
1 Komunikace	11
1.1 Funkce komunikace	11
1.2 Druhy komunikace	12
1.2.1 Verbální komunikace	12
1.2.2 Neverbální komunikace	14
1.2.3 Naslouchání.....	16
1.3 Vývojové fáze komunikace	17
2 Vnitrofiremní komunikace.....	19
2.1 Funkce interní komunikace	19
2.2 Cíle interní komunikace	19
2.3 Obsah Interní komunikace.....	20
2.4 Základní podmínky pro fungování interní komunikace	22
2.5 Komunikační kanály interní komunikace.....	26
3 Komunikační mix	29
3.1 Komunikační mix interní komunikace	29
4 Manažerská komunikace.....	30
4.1 Styly manažerského řízení.....	31
4.2 Obsah manažerské komunikace	32
5 Nefungující interní komunikace	34
5.1 Agresivita	35
5.2 Pasivita	35
5.3 Manipulační chování	35
5.4 Pesimismus	35
5.5 Užívání a zneužívání síly a moci.....	35

5.6	Diskriminace, harasment a mobbing	36
6	Komunikační audit.....	37
7	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	38
7.1	Cíle práce.....	38
7.2	Metodika výzkumu	38
7.2.1	Výzkumný vzorek	38
7.2.2	Kvalitativní výzkum.....	39
7.2.3	SWOT analýza interní komunikace	43
7.2.4	Kvantitativní výzkum.....	45
7.2.5	Vybrané položky z dotazníku a jejich zpracování	47
7.3	Pracovní hypotézy	57
7.3.1	Statistické ověřování hypotéz	57
7.4	Diskuze	63
8	Závěr	66
9	Soupis bibliografických citací	68
10	Seznam obrázků a tabulek.....	70
11	Seznam příloh.....	72

Úvod

Komunikace je součástí našeho každodenního života. Setkáváme se s ní všude, v rodině, ve škole, v zaměstnání. Přesto je často v organizacích opomíjena, přehlížena a brána za něco čím se není třeba zabývat. O komunikaci v nemocnici se mluví často ve vztahu k pacientům, avšak o tom, jak funguje komunikace v nemocnici jako v organizaci, která zaměstnává velký počet lidí, se příliš nemluví a komunikace mezi zaměstnanci je často neefektivní. Důvod, proč jsem si vybrala toto téma pro svoji diplomovou práci, byl, že mě zajímalo, zda komunikace v nemocnici funguje podobně, jako ve firmách popisovaných v literatuře a zda se nemocnice chová z hlediska komunikace jako dobrý zaměstnavatel, který si váží svých zaměstnanců.

Diplomová práce byla zpracována v rámci projektu studentské grantové soutěže Univerzity Pardubice pro rok 2012. Je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je vymezen pojem komunikace a její rozdělení a značná část je věnována interní komunikaci organizace, jejím problémům a možnostem jejího průzkumu. Praktická část popisuje cíle, hypotézy a výsledky výzkumu. Výzkum diplomové práce byl prováděn v oblastní nemocnici a byl dělen na dvě části. Kvalitativního výzkumu se účastnili tři respondenti, kvantitativního sto respondentů. Hypotézy jsou uvěřovány statistickými metodami na základě výsledků výzkumu.

Cíle práce

Tato práce si vytyčila čtyři základní cíle:

- Získání odborných znalostí v oblasti interní komunikace.
- Zmapování problematiky interní komunikace v odborné literatuře.
- Vytvoření teoretického přehledu týkajícího se interní komunikace
- Zmapování stavu interní komunikace ve vybrané nemocnici

1 Komunikace

Komunikace patří mezi základní lidské potřeby a významně ovlivňuje náš každodenní osobní a profesní život. Pomocí komunikace informace přijímáme i předáváme, objasňujeme, vyjadřujeme svoje pocity, můžeme vytvářet i ničit vztahy. Je to jedna z nejčastějších aktivit člověka, bez komunikace se svým okolím je člověk velice brzy deprivován. (DeVito, 2008; Mikulaščík, 2010)

Pojem komunikace pochází z latinského *communicare* a má velice široké použití. Ve svém základu znamená něco spojovat či radit se s někým. Obecně lze však komunikaci charakterizovat jako proces přenášení a sdílení informací, v kontextu psychologie jde také o sebe prezentaci, vyjadřování postojů, dorozumívání. Dle Mikulaščíka (2010) není možné, aby člověk nekomunikoval, protože například i mlčení je určitou formou komunikace. Definicí komunikace je spousta a každá z nich zdůrazňuje v procesu komunikace jiné aspekty. Mikulaščík (2010) shrnuje tyto komunikace do čtyř základních bodů. Za první je to nezbytnost komunikace k sebevyjadřování, dále je to přenos a výměna informací v mluvené, psané i obrazové formě, za třetí je to proces výměny významů mezi lidmi používáním běžného systému symbolů a za čtvrté je to prostředek pro ovlivňování vztahů. (Mikulaščík, 2010)

V současné době se nacházíme v tzv. informační společnosti. To znamená, že kvalita života a životní perspektiva závisí na informacích. Základem informační společnosti je technologický rozvoj. Dochází tedy k velkému rozvoji komunikace, ve všech oblastech lidského života, jsou kladeny vysoké nároky na komunikační gramotnost studentů, zaměstnanců i vedoucích pracovníků, proto je třeba se komunikací zabývat. (Vymětal, 2008)

1.1 Funkce komunikace

Jak již bylo řečeno, komunikace není jen pouhé předávání informací, má i mnoho dalších funkcí. Je tomu tak nejen v komunikaci osobní, tak i v komunikaci firemní. Tento fakt, je mnohdy v komunikaci opomíjen a firemní komunikace je pouhým předáváním informací, které není dostačující. Hranice mezi funkcemi jsou mnohdy nejednoznačné a splývají, avšak stále lze všechny tyto funkce v komunikaci ve větší či menší míře nalézt. (Mikulaščík, 2010) Funkce komunikace tedy jsou:

- Informativní – předávání faktů a informací – nejznámější funkce komunikace, patří sem i funkce poznávací

- Instruktivní – je nástavbou na funkci informační, je doplněna i vysvětlování pojmů, činností a postupů
- Přesvědčovací – jde o cílené působení na jiného člověka s cílem změnit jeho názor, hodnocení nebo způsob chování, sem spadá i funkce motivující a posilující
- Zábavná – jejím cílem je pobavit se, zasmát se, vyplnit čas komunikováním
- Vzdělávací a výchovná – nejčastěji v institucích – spadá sem funkce informativní, instruktivní a dále je to dohled a kontrola
- Socializační a společensky integrující – jde o vytváření vztahů mezi lidmi, sbližování, posilování pocitu sounáležitosti
- Svěřovací – slouží ke zbavení se vnitřního napětí a těžkostí sdílením důvěrných informací
- Úniková – komunikace umožňuje možnost odreagovat se po práci nezávazným hovorem (DeVito, 2008)

1.2 Druhy komunikace

Komunikaci můžeme dělit na druhy dle spousty různých kritérií. Nikdy ovšem nejsou druhy komunikace používány odděleně, ale vždy v kombinaci. Zde jsou uvedeny nejčastější druhy komunikace, které jsou používány jak v běžné každodenní komunikaci, tak v komunikaci organizace. Je to komunikace interpersonální, což je komunikace mezi dvěma lidmi, uskutečňovaná například formou dialogu nebo interview. Další je komunikace skupinová či komunikace masová. Interkulturní komunikace je komunikací mezi příslušníky jiných kultur. Jednosměrná komunikace je typická pro manažerský autoritativní přístup v organizaci. Dvousměrná komunikace je výborná pro otevřenou komunikaci a zpětnou vazbu. Zprostředkovaná komunikace je veškerá komunikace, která je přenášena pomocí média (rádio, televize, e-mail,...). Další významným druhem komunikace je komunikace činem, v organizaci velice dobře fungující při motivaci zaměstnanců. Významnými druhy komunikace, které jsou podrobněji popsány dále, jsou komunikace verbální, neverbální a naslouchání, které je také součástí fungující komunikace. (Mikulaščík, 2010)

1.2.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je uskutečňována pomocí řeči. Může být buď přímá, nebo zprostředkovaná. Přímou komunikací je myšlena komunikace tváří v tvář, interview,

konference, komunikace po telefonu nebo formou proslovů. Ta nikdy nefunguje samostatně, a je vždy doprovázena paralingvistickými prvky a neverbální komunikací (viz dále). Zprostředkovaná verbální komunikace je nejčastěji psaná nebo přenesená určitým médiem – televize, rozhlas atd. Pro verbální komunikaci je důležitý jazykový styl, čímž je myšlen způsob, kterým komunikujeme. Jazykový styl se u každé osoby liší a i každý jedinec má několik jazykových stylů, které používá v závislosti na prostředí. Jiný lze použít ve formálním prostředí organizace, jiný je vhodný pro neformální setkání s přáteli.

V mluvené tedy přímé verbální komunikaci jsou často používány tzv. paralingvistické prvky, které dotvářejí význam projevu. Patří sem hlasitost projevu, která může ukázat například na zaujatost řečníka danou problematikou, jeho sebevědomí či sebeovládání. Vhodné je v průběhu proslovu hlasitost obměňovat, a tím se vyhnout monotónnosti. Důležitá je také rychlost řeči, jejíž změny můžeme použít například při zdůrazňování důležitých skutečností. Rychlost také dost napovídá o temperamentu přednášející osobnosti, velká rychlost projevu může být ale také projevem nervozity. Dalším paralingvistickým jevem jsou výška hlasu, barva hlasu a emoční náboj. Výšku hlasu má každý vrozenou a její modulace není proto příliš možná. Barva hlasu se může měnit s ohledem na situaci případně emoční náboj daného projevu. Plynulost řeči a pomlky jsou dalším prvkem. Jde o prvek hojně používaný a známý. Dobře umístěné pauzy v projevu zvyšují posluchačovu pozornost, pomáhají zdůraznit určité myšlenky. Špatně používané pomlky v projevu jsou pak ale projevem nejistoty, rozpaků či nesoustředěnosti přednášejícího. Slovní vata je označení pro slova, která jsou používána jako výplň mezi slovy a větami ve svém projevu. (Butterfield, 2010)

Zprostředkovaná verbální komunikace je v organizaci nejčastěji uskutečňována psanou formou. Psaná komunikace je trvalejší a je zde kladen velký důraz na stylistiku a gramatiku. Psaná komunikace bývá promyšlenější a připravenější než komunikace přímá. Výhodou psané komunikace je preciznější zpracování myšlenek, nevýhodami jsou chybějící okamžitá zpětná vazba, pracnost a možnost špatné interpretace textu čtenářem. Psaná komunikace může mít v organizaci několik forem. Základní jsou různé dopisy a zprávy, které se šíří dnes už nejčastěji formou e-mailů. Dále jsou to podnikové noviny, nástěnky, oběžníky, ale také návody, standardy. Často jsou v písemné komunikaci používány grafické prvky, které umožňují informace názorněji charakterizovat. Mohou to být fotografie či obrázky, ale také grafy, diagramy, nákresy, tabulky či mapy. (Mikulaščík, 2010)

Dle Mikulaščíka (2010) jsme vizuálně orientovaná společnost, která věnuje hodně času sledování televize a přijímání informací touto pohodlnější cestou. Proto je dnes hodně informací předáváno touto cestou a i některé organizace zakládají svoje firemní televize či předávají informace pomocí např. instruktážních videí, místo psaných instrukcí. Výhodou je, že je možná okamžitá zpětná vazba na video, je možné ho opakovat a naráz ho může shlédnout velké množství lidí. (Mikulaščík, 2010)

1.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je někdy také nazývána řeč těla. Je doplňkem verbální komunikace, ale mnohdy může sama o sobě být vyjádřením. Neverbální komunikace není tolik kontrolovaná jako komunikace verbální a mnoho pohybů je uskutečňováno nevědomky. Je ovlivňována mnoha vlivy a jedním ze zásadních jsou kulturní vlivy. Co může být v jedné kultuře považováno za projev úcty, může být v druhé kultuře urážkou. Neverbální zpráva může ve vztahu k verbální působit různě. Může zprávu zesilovat a opakovat, může klást důraz na některá fakta nebo si můžou naopak verbální a neverbální sdělení odporovat. Pouze neverbálně lze ale také reagovat na nějaké sdělení. Neverbální zprávy hodně vypovídají o pocitech jedince. Patří sem mimika, gestika, posturika, kinezika, pohledy, proxemika, haptika, udržování osobního teritoria, chronemika, neurovegetativní reakce, celková image, prostředí a sdělování činy. (Mikulaščík, 2010)

Mimika

Pohyby svalů v obličeji nejvíce sdělují pocity člověka, vyjadřují, co člověk cítí a prožívá v danou chvíli, ale také relativně stálý emoční výraz, který je pro každého jedince charakteristický. Dobře se dá na obličeji vyčíst základních sedm emočních dimenzí: radost - smutek, štěstí - neštěstí, překvapení – splněné očekávání, klid – rozčilení a vztek, spokojenost – nespokojenost, zájem – nezájem, strach – pocit nejistoty. (Mikulaščík, 2010)

Gestika a kinezika

Gesta jsou povětšinou záměrné pohyby rukou, hlavy, ale i nohou, které dokreslují verbální sdělení. Jsou používána pro lepší pochopení vysvětlovaného obsahu. Mnohdy si gesta ani nemusíme uvědomovat, mnozí jedinci mají několik zažitých gest, která používají pořád. Dle Střížové (2001) se gesta dělí na zdůrazňovací - podtrhují obsah sdělení, tranzitivní – naznačují přechod do jiné části řeči, popisná – kreslení obrázků do vzduchu, umíst'ující – obrací zájem k nějakému místu či osobě a další speciální gesta, například obranná. (Střížová, 2001)

Pojem kinezika je někdy nadřazován pojmu gestika. Kinezika jsou spontánní pohyby těla, které nemají význam gest. Každý člověk má své typické spontánní pohyby, které jsou rozeznatelné na dálku a vyjadřuje tím nezáměrně své pocity. Příkladem je škrábání na hlavy jako projev přemýšlení. (Mikulaščík, 2010)

Posturika

Posturika je držení těla, jeho náklon, uvolnění, směr natočení těla, poloha rukou a nohou. Může ukazovat na jedincův emoční stav, zaujetí a postoj k partnerovi. Posturika je často hodnocena při komunikaci dvou lidí, kdy je pozorována vzájemná poloha jejich těl. (Střížová, 2001)

Pohledy

Pohledy jsou pro komunikaci velice důležité. Oči v komunikaci působí jako přijímače, ale také jako sdělovače. Délka očního kontaktu v komunikaci ovlivňuje míru nejistoty, která je mezi komunikujícími. Důležité je zacílení pohledu, iniciační první kontakt ke komunikaci, délka pohledu, pootevření víček, počet mrknutí, pootevření zornice a napnutí kůže kolem očí a vrásky. Všechny tyto aspekty ovlivňují kvalitu komunikace a její úroveň. (Mikulaščík, 2010)

Proxemika a udržování osobního teritoria

Proxemika je udržování vzdálenosti při komunikaci. Čím větší sympatie jsou v konverzaci dvou lidí, tím blíže k sobě přistupují. Udržování vzdálenosti při komunikaci je také ovlivněno kulturou. S proxemikou souvisí také udržování osobního teritoria. Osobní teritorium si každý při komunikaci brání a narušení tohoto teritoria někým jiným je pro jedince nepříjemné. Osobní teritorium nemusí být jen prostor, ale mohou to být například i pracovní kompetence. (Mikulaščík, 2010)

Haptika

Haptika je komunikace doteky. Doteky mají mnoho významů a druhů. Může jít o doteky formální, neformální, přátelské až intimní. Rozlišujeme několik základních tělesných pásem, která jsou respektována v rámci haptiky. Pásmo společenské jsou ruce a paže, pásmo osobní a přátelské jsou paže, ramena, vlasy a obličej. Poslední je pásmo intimní – neomezené. (Mikulaščík, 2010)

Chronemika

Je to hospodaření s časem v komunikaci s dalšími jedinci. Jde o jasnost a stručnost sdělení, dochvilnost, protahování sdělení a další. Chronemika se také týká vzájemné vyváženosti času pro komunikaci obou stran. (Mikulaščík, 2010)

Neurovegetativní reakce

Jsou to biologické reakce na podněty, které není možné ovládat vlastní vůlí. Jde například o zvýšení tepové frekvence, změnu dýchání, blednutí, pocení, třes rukou a jiné. (Mikulaščík, 2010)

Prostředí

Prostředí je významným prvkem komunikace. Prostředí, kterým se obklopujeme, mnoho vypovídá o naší osobnosti. Prostředí na nás také působí při komunikaci. Ve známém prostředí se cítíme lépe, proto i naše komunikace bude uvolněnější a naopak. (Mikulaščík, 2010)

Sdělování činy

Činy mohou být samostatnou složkou komunikace a mnohdy řeknou více než slova. Činy potvrzují či vyvrací naše postoje. (Mikulaščík, 2010)

1.2.3 Naslouchání

Pro efektivní komunikaci je zásadní naslouchání. Není to jen schopnost slyšet, ale jde o aktivní děj, který zahrnuje pochopení, porozumění a správnou interpretaci toho, co nám partner sděluje. Je to činnost, vyžadující oční kontakt, projevy zájmu a zpětné vazby, kterou je třeba se naučit a používat ji v efektivní komunikaci. Tepper (1996) definoval sedm bodů správného naslouchání:

- Ptejte se.
- Soustřeďte se.
- Snažte se pochopit hlavní myšlenky.
- Snažte se pochopit princip nebo logický základ toho, co se za řeči skrývá.
- Poslouchejte významná slova.
- To, co jste vyslechli, si seřídte svým logickým způsobem ve své mysli.
- Pokud jsou problémy nebo žádosti složité, udělejte si poznámky. (Tepper, 1996)

Pro efektivní aktivní naslouchání je nezbytná pozornost. Je to první nutný předpoklad, pro dobré vnímání a chápání celého sdělení. Míra pozornosti je běžně liší dle situace i faktorů sdělení. Pozornost je ovlivňována osobností sdělujícího, významností a zajímavostí sdělení, ale také psychickou svěžestí a aktivitou naslouchajícího. Druhým předpokladem pro dobré neslouchání je chápavost. Je to schopnost naslouchajícího uspořádat si informace dle sebe, utvořit si z informací svůj obraz o problému. Poslední předpoklad je pamatování si. Je důležité pro použití vyslechnutých informací. (Gladkij, 2003)

1.3 Vývojové fáze komunikace

Vývojové fáze komunikace formuloval Scott Peck (1998). Jde o čtyři fáze, kterými prochází komunikace v komunitě lidí. (Hloušková, 1998)

1) Fáze pseudokomunikace

Jde o fázi předstírání. Komunikace mezi jedinci je velice zdvořilá, nevyskytují se neshody, protože se účastníci bojí je řešit. Jedinci zamlčují část pravdy, aby byli ve výhodě. Není zde reakce na individuální rozdíly mezi lidmi, protože si účastníci nejsou jistí, jak reagovat. Konverzace je neosobní, obecná, bezobsažná. Pseudokomunikace nikdy nefunguje jako plnohodnotná komunikace. Tvorba pravé komunikace si žádá úsilí a čas. (Peck, 1998)

2) Fáze chaosu, fáze manipulativní

Jde o fázi, kdy si již všichni uvědomují individuální rozdíly jedinců, ale jsou brány jako překážka. Každý jedinec se v této fázi snaží prosadit svůj model pravdy a normality, probíhá skrytý nebo otevřený boj. Jde o chaotickou fázi, kdy se každý snaží prosadit si svoje představy, komunikace je nekonstruktivní, netvůrčí. Jde ale o posun oproti fázi pseudokomunikace, kdy všichni předstírají, že se nic neděje. (Peck, 1998)

3) Fáze prázdnoty

V této fázi se tvoří základy pro fungující komunikaci. Jedinci uznávají, že nejsou všichni stejní a nemusí mít vždy pravdu. Dochází ke snaze porozumět druhým a otevřít se společně komunikaci. Fáze prázdnoty nese tento název, protože zde jedinci odbourávají své návyky a předsudky a „vyprázdňují se“ od svých myšlenek a předsudků. Může zde vznikat problém v případě egocentrismu, sobeckosti či nedostatku empatie některého z komunikujících a tím se komunikace vrací o krok zpět. (Peck, 1998)

4) Fáze skutečné komunikace

V této fázi už jedinci umí komunikovat, naučili se respektovat jiné osobnosti a dokážou si vážit názoru druhých, i když se s ním neztotožňují. Jedinci jsou ve společnosti sami sebou, nic nehrají, říkají naplno své názory a jsou otevření. Tím se stávají zranitelnější, což vyžaduje odvahu a pocit bezpečí ze strany ostatních. Komunikace funguje i v případě přiznávání vlastních nedostatků. (Peck, 1998)

2 Vnitrofiremní komunikace

Vnitrofiremní komunikace je promyšlené propojení firmy pomocí formálních a neformálních prostředků, je jako krevní oběh v těle. Přestane-li fungovat, firma odumírá.“ (Hospodářová, 2008)

Vnitrofiremní neboli interní komunikace je propojení firmy pomocí komunikace. Toto propojení umožňuje spolupráci a koordinaci nezbytnou pro fungování firmy. Jde o komunikaci s vnitřní veřejností organizace a tou jsou především zaměstnanci. Do této skupiny patří ale také dodavatelé, akcionáři, současní zákazníci, nejbližší okolí organizace a v širším pojetí sou to také například rodinní příslušníci zaměstnanců. V průzkumu firmy Watson Wyatt Worldwide, který je jedním z mnoha zabývajících se interní komunikace, bylo prokázáno, že firmy s výborně fungující interní komunikací mají lepší finanční výsledky, nižší fluktuaci a lepší celkovou stabilitu. I přes tyto zjištěné skutečnosti se mnoho firem interní komunikací nezabývá nebo není jejich zájem dostatečný. (Holá, 2011)

2.1 Funkce interní komunikace

Komunikace v organizaci má pět základních funkcí. Ty se mohou prolínat a doplňovat. První funkcí je úkolová pracovní, která zajišťuje dodržování termínů a efektivní provedení práce. Druhou funkcí je sociálně podporující, což jsou různé zaměstnanecké výhody, podpora koležalimity a různé společenské akce. Třetí funkce je motivační. Nelze zde mluvit pouze o platu, do motivace patří i prostředí a vztahy. Čtvrtá funkce integrační je pocit, že je jedinec součástí komunity. Poslední je funkce inovační, je to prostor pro inovace a seberealizaci. (Mikulaščík, 2010)

2.2 Cíle interní komunikace

Cíle interní komunikace vyplývají ze skutečností, že interní komunikace není pouhé předávání informací, ale také objasňování, motivace, chování managementu a další. Dle Holé (2006), Milulaščíka (2010) a Stejskalové (2008) jsou cíle interní komunikace zaměřeny především na zaměstnance a jeho chování a informovanost. Patří sem tedy:

- Zajištění dostatečné informovanosti zaměstnanců, informační propojenosti firmy a koordinace procesů
- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce

- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a chování zaměstnanců, zajištění jejich loajality
- Zpětná vazba, zavádění zjištěného do praxe a tím zvyšování efektivity interní komunikace

Každá organizace může mít cíle interní komunikace definované jinak, například podrobněji. Cíle jsou pak zaznamenány v komunikačním plánu firmy, který je součástí strategického plánu, který by neměl chybět v žádné organizaci.

Zaměstnanci jsou pro organizaci velice důležitá skupina, protože jsou to právě oni, kteří komunikují se zákazníky. Ani sebelepší propagace výrobku nám nepomůže, když budou vlastní zaměstnanci neochotní a neinformovaní. Firma chce od zaměstnanců, do své práce vložily srdce a emoce, a toho dosáhne jedinečně dostatečnou péčí o zaměstnance a jejich motivaci. (Stejskalová, 2008)

Oproti tomu Janda (2004) uvádí, že: *„Cílem vnitrofiremní komunikace není spokojený zaměstnanec, ale spokojený zákazník. Vnitrokomunikační proces nastavený na spokojeného zaměstnance je špatně zacílen, spokojený zaměstnanec je přidanou hodnotou vnitrofiremní komunikace, není jejím cílem.“* (Janda, 2004, s. 9)

2.3 Obsah Interní komunikace

Interní komunikace pracuje s daty, informacemi a znalostmi. Data jsou holá fakta, vše co můžeme vnímat smysly. Jedná se o obecné výroky, které hodnotí situaci. Dávají nám zprávu o určitém faktu, a to bez vysvětlení či objasnění. Jsou základem informací. Informace jsou interpretovaná data. Jsou to data použítá v určitém kontextu, je jim přiřazena vypovídající hodnota. Informace mohou být různě vypovídající a cenné. Znalosti jsou subjektivně použité informace. Je to v podstatě informace o tom, co dělat s informací, kterou jsme získali. Znalosti nelze zpracovat pomocí informačních systémů, lze je proto hůře sdílet než data a informace. (Holá, 2011)

Obsahem interní komunikace jsou dále firemní strategie, firemní kultura a identita, osobnost firmy a firemní symbolika. Obsah interní komunikace se promítá do prvků interní komunikace, které jsou nezbytné pro její správné fungování. (viz následující kapitola)

Firemní strategie

Firemní strategie definuje základní cíle organizace a způsob jejich dosažení. Je výsledkem dlouhodobého plánování, které bohužel v mnoha organizacích nefunguje, a jsou vždy řešeny aktuální situace bez jasného záměru. Součástí strategie by měly být plány týkající se současnosti firmy, tzv. operační strategický interval. Ten definuje aktuální funkční procesy, zpětnou vazbu a celkové aktuální dění ve firmě. Na fungování tohoto intervalu se podílí všichni zaměstnanci firmy. Dále by měly být definovány plány strategie do budoucnosti, tzv. první a druhý rozvojový strategický interval. Tyto intervaly již definují plán rozvoje organizace, konkurenční výhody, nový design a další. Toto plánování přísluší především lídrům firmy, kteří určují, kam bude firma směřovat. Strategie musí být jasně definovaná, pochopitelná, srozumitelná a dostupná pro všechny zaměstnance, aby se s ní mohli ztotožnit. Z firemní strategie vychází i komunikační strategie, tzn. s kým, kdy a proč bude organizace komunikovat a čeho tím chce dosáhnout. (Plamínek, 2008)

Firemní kultura

Firemní kultura je způsob chování firmy. Jde o sdílené názory, hodnoty a očekávání, které jsou mnohdy doplněny o firemní rituály a symboly. Ty jsou dříve nebo později osvojeny všemi zaměstnanci. Kultura firmy v mnohém vychází z chování manažerů, které musí být příkladné a konzistentní. Z firemní kultury vychází i nastavení úrovně firemní komunikace. Prvky firemní kultury jsou artefakty - nejvíce zjevné projevy kultury organizace, jde o symboly organizace. (Gladkij, 2003) Dále jsou to hodnoty, které udávají, jak se zaměstnanci mají chovat v různých situacích. Každá organizace může stavět na vrchol svého žebříčku hodnot jinou hodnotu. Posledním prvkem firemní kultury jsou základní předpoklady, které vychází ze společných vlastností větší společenské skupiny. Projevem firemní kultury je třeba stejné oblečení zaměstnanců, firemní logo či znak. (Halík, 2008)

Firemní identita

Identita firmy se projevuje v jasném a vždy deklarovaném chování a komunikaci firmy. Jsou to jasná, prokazatelná, hmatatelná prohlášení, prezentace výrobku, komunikace s vnitřní i vnější veřejností. Firemní identita vzniká v případě, že zaměstnanci přijmou firemní normy a pravidla a věří v ně. Zaměstnanci se identifikují s firmou jasnými vizuálními prostředky a naopak se odlišují od konkurence. Identita firmy je neměnná, měla by být nezaměnitelná

a je v ní zahrnut jednotný styl nejen v chování, ale i v projevech, jako jsou například letáky, služební vozy, obaly výrobků a další. (Halík, 2008)

Osobnost firmy

Osobnost firmy je tvořena charakteristikami organizace, jejím chováním k vnitřní i vnější veřejnosti. Jde o analogii chování firmy a chování člověka. Výsledkem je pak jasná charakteristika jako například spolehlivost firmy. (Holá, 2006)

Symbolika

Firemní symbolika zahrnuje všechny viditelné znaky firemní identity. Jde především o artefakty jako je oblečení, design firemního loga a prostředí pracoviště. Dotváří celkovou firemní image, působí určitým dojmem na zákazníky, ale i vnitřní veřejnost. (Holá, 2011)

2.4 Základní podmínky pro fungování interní komunikace

Interní komunikace je proces skládající se z několika prvků, které dohromady tvoří integrovanou interní komunikaci. Každý z těchto prvků je důležitý a proto není vhodné některé prvky opomíjet. Podmínkou správného fungování firemní komunikace je dobré fungování a nastavení všech jejích prvků od základu. Důležité je průběžné analyzování celé situace interní komunikace, hodnocení fungování jednotlivých prvků a hledání slabých míst. Holá (2006, 2011) ve svých knihách definovala, na základě svých teoretických i praktických poznatků získaných kvalitativními výzkumy, 10 základních prvků interní komunikace, které ovlivňují její fungování.

Firemní kultura založení na morálních a etických hodnotách

Komunikace celé organizace ve svém základu vychází s firemní kultury, která by měla vycházet z morálních a etických hodnot. Komunikace založená na kultuře se projevuje ve vztahu ke všem partnerům firmy a to jak vnějším, tak vnitřním. Zrcadlí se v celkové atmosféře organizace a tím i v komunikaci zaměstnanců. Kultura firmy a tím i nastavení interní komunikace je v rukou managementu. Styl řízení, který používají vedoucí pracovníci je výraznou součástí kultury firmy. Dále firemní kultura zahrnuje spravedlivost prostředí a její prosazování vedoucími pracovníky projevující se například ve spravedlivosti odměňování, potlačování a případné sankcionování šikany a diskriminace, na druhou stranu sem patří ale také potlačování protekce některých zaměstnanců a promíjení přestupků. Důležitou součástí firemní kultury je vůle managementu řešit problémy, které se v organizaci vyskytnou

a vymáhání dodržování stanovených pravidel s tím, že vedoucí pracovníci stanovená pravidla dodržují nejpřísněji, a tím dávají osobní příklad. Ke stanovení a sdílení společných firemních hodnot a pravidel společné práce je vhodný etický kodex, ve kterém je vše zakotveno. Některé firmy se zájmem o zaměstnance mají firemního ombudsmana. (Holá, 2011) K analýze firemní kultury a jejího fungování je vhodné provést měření kultury instituce. Měření je dle Gladkého (2003) prováděno pohovory, a to se zaměstnanci, s klienty (popřípadě ve zdravotnictví s pacienty), konkurenční organizací (či oddělení) a s pomocí odborných konzultantů. Na základě dat z tohoto výzkumu je možné vyhodnotit kulturu organizace.

Deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie

Jak již bylo řečeno, komunikační strategie vychází z celkové strategie firmy. Komunikace je nástrojem pro plnění strategických cílů a prostředkem pro vytvoření vzájemné spolupráce se všemi partnery. Strategie firmy je pro spolupráci velice důležitá, protože tou firma ukazuje všem, kteří s ní momentálně spolupracují, čeho chce dosáhnout a kam směřuje. Na základě strategie firmy je tedy tvořena strategie komunikační, která deklaruje s kým, jak a kdy chce organizace komunikovat a jaký cíl má tato komunikace. Komunikační strategie je zakotvena v komunikačním plánu, který definuje komunikaci nejlépe na určité období. V plánu je obsažen také způsob, kterým je možno plnění komunikačního plánu kontrolovat. (Holá, 2006)

Jednotný tým vedení firmy a jeho plná odpovědnost za fungující interní komunikaci

Za interní komunikaci organizace je odpovědný management a v každé organizaci by si měl být tohoto nelehkého úkolu vědom. Jednou z hlavních funkcí manažera v organizaci je totiž funkce komunikační. Je linkou mezi zaměstnanci a vrcholovým vedením organizace. Pokud tato linka nefunguje nebo je nefunkční komunikace v některé části organizace je vždy problém na straně manažera. Pro dobré fungování komunikace, předávání informací a i celkovou náladu v organizaci je nutná jednota vedení v předávání informací. Management musí vždy předávat stejné informace vzešlé z porad či informačních zpráv a proto je nutné objasňování a vysvětlování plánovaných kroků na poradách tak, aby z nich vždy vzešly stejné informace na všech úrovních a všichni manažeři se s těmito informacemi ztotožnili a přijali je. Mezi vedoucími pracovníky musí být vzájemný respekt, který i v případě názorových rozepří umožní efektivní spolupráci. Nejednotnost v informování a názorech působí velké problémy ve fungování. Způsobuje chaos, rozvoj neoficiální komunikace a fám. (Holá, 2011)

Definovaná dělba práce, organizační struktura a hlavní procesy

Každá organizace musí mít definovanou svoji strukturu a nastavení procesů pomocí interních dokumentů. Tyto dokumenty jasně říkají, kdo má jaké kompetence, o co se má starat, co kdo dělá a co naopak už nesmí. Správné vymezení dělby práce dává dohromady jednotný celek, který tvoří kompletní rozdělení práce ve firmě či oddělení od začátku až do konce. Při vymezování dělby práce se ovšem nesmí zapomínat na spolupráci, která je mnohdy v dokumentech dělby práce opomíjena a vznikají tak oddělené úkoly, které nejsou mezi sebou propojené. Proto je nutná fungující komunikace, která zajistí spolupráci, fungování základních procesů ve firmě a nastavení jejich toků by mělo být součástí organizační struktury. (Holá, 2011)

Deklarovaná sociální politika podporovaná personální prací

Personální politika vyjadřuje vztah organizace jako zaměstnavatele ke svým zaměstnancům. Tento vztah je vyjadřován různými způsoby a vychází ve svém základu z kultury organizace. Samozřejmostí je tedy spravedlivost v odměňování, netolerance šikany či protekce a podpora osobního růstu a vzdělání zaměstnanců. Personální politika má za cíl budovat u zaměstnanců pocit důvěry v organizaci, loajalitu a pocit partnerství. Dobrou personální prací organizace motivuje svoje zaměstnance a upevňuje v nich pocit důležitosti. Sociální politika jasně ukazuje, jak moc vnímá firma zaměstnance jako partnery. Pro zaměstnance je důležitá celková stabilita firmy, příjemné prostředí, perspektivu firmy, ale také firemní benefity, které musí být smysluplné a dobře prezentované a některé trvajících po celou dobu zaměstnání, nikoli jen při nástupu. (Holá, 2006)

Nastavení komunikačních standardů zajišťujících integraci nových zaměstnanců, poskytování informací o firmě a jejích cílech, hodnocení pracovníků

Nastavení komunikačních standardů je vhodné především pro situace, které se v životě organizace pravidelně opakují. Jsou to především nástup nového zaměstnance, řízení výkonu stávajícího zaměstnance a sdílení firemních hodnot, kultury objasňování změn. Organizace může mít i další standardy, které vychází například z jejích zaměření. Nastavením komunikačních standardů bude zajištěno, že tyto procesy vždy proběhnou na stejné úrovni, správně a kompletně. Je zde velký prostor pro sdílení cílů a motivaci zaměstnanců, a tento prostor by měl každý dobrý manažer využít. (Holá, 2011)

Efektivní interní marketing, především interní PR

Pojem public relations neboli PR ve svém překladu znamená vztahy s veřejností. Obecně může firma praktikovat PR s vnitřní a vnější veřejností. Do interní komunikace tak logicky patří interní PR. Pro připomenutí je vnitřní prostředí podniku tvořeno nejen zaměstnanci, ale také akcionáři, dodavateli, současnými zákazníky a nejbližším okolím organizace. V popředí je ovšem stále zaměstnanec. Zaměstnanec potřebuje pro efektivní práci především informace, v interních PR ovšem nejde pouze o informovanost, ale také o změny postojů zaměstnanců, budování pozitivních vztahů k organizaci a ovlivňování jejich názorů. Je to trvalý proces, který musí probíhat stále, aby si zaměstnanci své nové postoje a vztahy k organizaci udrželi. Samotný začátek práce interních PR je v budování firemní identity, motivaci zaměstnanců, informování a strategických cílech organizace a jejich úspěších. Cíli interních PR je tedy posílení pozitivního vztahu a důvěry k firmě, loajalita zaměstnanců, a propagace firmy i v soukromém životě zaměstnance. Nástroji interních PR jsou například zaměstnanecké výhody, pravidelné informace o úspěších organizace, příjemné pracovní prostředí, pochůzky manažerů umožňující dotazování a otevřenou komunikaci, neformální setkávání celé organizace nebo alespoň jednotlivých oddělení a další. (Holá, 2011)

Komunikační kompetence manažerů

Komunikace managementu závisí také na jeho komunikačních kompetencích, které zahrnují různé komunikační schopnosti a dovednosti. Každý manažer by se měl snažit o svůj osobní rozvoj v oblasti komunikace. Tím se zvednou i jeho manažerské kompetence a kvality, které by měly být vyšší než u ostatních zaměstnanců. Tyto kompetence umožňují manažerovi vhodný přístup ke komunikaci a sebereflexi. Každá firma by měla svoje manažery podporovat ve vzdělávání v oblasti komunikace a posilovat jejich pocit odpovědnosti za komunikaci. (Holá, 2011) O komunikačních kompetencích manažerů více v kapitole 4. Manažerská komunikace.

Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu

Zpětná vazba má ve fungující interní komunikaci důležité a nezastupitelné místo. Zajišťuje komunikaci od zaměstnanců organizace směrem k jejímu vedení, ale také na úrovni jednotlivých oddělení organizace. V základu jsou to tři úrovně zpětné vazby, a to v rámci hodnocení pracovníků jejich bezprostředním nadřízeným, dále pak na úrovni týmu směrem k nadřízenému manažerovi, v rámci hodnocení manažera týmem a pak je to celofiremní

zpětná vazba, která často probíhá anonymně. Nastavení této komunikace je velice důležité pro správné fungování organizace a ne vždy je dobře pojato. V otevřené komunikaci by mělo vedení i zaměstnanci vystupovat jako sobě rovní, vedení by mělo vyslechnout názory zaměstnanců a objasňovat své kroky a záměry tak, aby byly jasné a srozumitelné. Data získaná zpětnou vazbou na všech úrovních jsou dále používána k rozvoji firmy a lepšího nastavení interní komunikace. (Holá, 2006)

Technologie

Technologie umožňují komunikační a informační nastavení interní komunikace. Jsou jejím prostředkem a nikdy by neměly být její hlavní náplní. Vhodné technologické zázemí je pro firmy velice důležité, protože usnadňuje a urychluje práci, předávání informací a jejich uchovávání, přehnané používání technologií ovšem spíše zhoršuje fungování interní komunikace. Mezi technologie usnadňující interní komunikaci patří například fungující intranet, počítačové vybavení firmy, zasílání informačních e-mailů, online informační zprávy a další. (Holá, 2011)

2.5 Komunikační kanály interní komunikace

Komunikace v podniku probíhá různými komunikačními kanály. Komunikační kanál je cesta šíření informace od místa jejího vzniku až k cíli a zpět. Použití komunikačních kanálů vychází z komunikační strategie a může se lišit dle zvyklostí firmy a jejího zaměření. Mezi komunikační kanály se řadí komunikace přímá, zprostředkovaná a masová.

Nejčastějším komunikačním kanálem v organizaci je komunikace tváří v tvář, která probíhá na všech úrovních organizace mezi dvěma pracovníky. Umožňuje zapojení okamžité zpětné vazby a neverbální komunikace. Základními prostředky komunikace tváří v tvář jsou pohovory, porady, rozhovory, školení a další. Hojně využívaný komunikační kanál, který umožňuje přímou komunikaci více lidí, jsou týmové porady. Jsou hlavním nástrojem vedení týmu, umožňují otevřenou komunikaci, bezprostřední zpětnou vazbu. Pro efektivní radu je důležitá strukturovanost a připravenost účastníků, především vedoucího pracovníka. Porady probíhají pro pojmenování a zadávání úkolů, koordinaci řízení, kontrolu úkolů zadaných minule, zlepšení komunikace a zpětné vazby, předávání informací, motivaci, řešení konfliktů, zviditelnění jednotlivců, odměňování a hodnocení zaměstnanců a další. Porady by měli být pozitivně laděné, aby celkový dojem po skončení rady byl pozitivní a motivoval k práci. Halík (2008) ve své knize definuje tři základní druhy rad. Jsou

to porady pravidelné, které mají daný pevný pravidelný termín (například každé první pondělí v měsíci), který je známý všem tak, aby si na daný termín nezajišťovali jiné schůzky. Druhý typ porad jsou porady operativní, které se konají při nepředvídaných provozních problémech a účastní se jich jen osoby, kterých se problém přímo týká, a budou ho řešit. Důležité je pak předat obsah porady operativní na poradu pravidelnou. Posledním typem porad je brainstorming. Je to specifický typ porady, který počítá s aktivním přístupem všech zúčastněných. Jde o sesbírání co nejvíce myšlenek a nápadů, jak řešit momentální situaci a kudy se dále ubírat v daném projektu. Brainstorming je používán v případech, že práce stagnuje a neví se kudy se dále vydat. (Mikulaščík, 2010)

Konference, masová shromáždění, semináře a mítinky jsou komunikačním kanálem, který zajišťuje komunikaci velkého počtu lidí, můžou být i celofiremní. Taková shromáždění jsou často velice dobrým nástrojem interních PR, jsou zde prezentovány strategické cíle firmy a její úspěchy. Dále zde bývají odměňováni nejlepší zaměstnanci, promlouvá nejvyšší vedení, probíhá interní prezentace a na konci každého setkání by měl být prostor pro diskuzi, která může přejít až do neformální akce typu večírku. Specifickým komunikačním kanálem jsou různé vzdělávací programy. Mohou to být školení, přednášky, kurzy, videa, praktické návčiky, vzdělávací programy na počítači a další. Probíhají buď formou přímé komunikace, nebo zprostředkovaně (videa, letáky, počítačové programy a další). Důležité pro všechny vzdělávací akce je, aby nebyla v popředí osobnost přednášejícího, ale samotné téma, a aby školení bylo na úrovni, na které jsou v dané problematice a účastníci kurzu. Všechny zatím zmiňované komunikační kanály probíhají přímou komunikací. Patří sem také manažerské pochůzky, konzultace a dny otevřených dveří. (Holá, 2006)

Dále jde především o komunikační kanály zprostředkované komunikace. Nejpoužívanější zprostředkovanou komunikací jsou bezesporu psané zprávy. Mohou mít formu výročních zpráv se shrnutím uplynulého období, mohou to být pravidelné informační zprávy šířené například jednou týdně pomocí intranetu či e-mailu. V těchto zprávách jsou často běžné provozní informace důležité pro každodenní chod firmy, jsou zde shrnuty výsledky z porad a plány na nejbližší období. Do této formy komunikace spadají také firemní noviny či bulletiny, které jsou určeny pro zaměstnance. Jsou zde obsaženy přehledy chystaných a akcí a rekapitulace minulých, informace o dokončených projektech či seznámení s prací jednotlivých týmů. Noviny musí vycházet v pravidelných intervalech a jejich tvorbu má nejčastěji na starosti vydavatel pod dohledem vedení. Jednoduchým a často používaným prostředkem komunikace jsou nástěnky. Jsou zde prezentovány informace, které jsou

dlouhodobé, a je třeba, aby si je zaměstnanci zapamatovali, případně je měli stále na očích. Nástěnky jsou také využívány pro provozní informace daného oddělení a motivační informace. Jako nástěnka může fungovat i firemní intranet, který může při dobrém nastavení umožňovat i ideálně anonymní zpětnou vazbu od zaměstnanců. Pomocí intranetu lze šířit týdenní informační zprávy, případně bulletin. Výhodou je také možnost umístění různých návodů, standardů a manuálů činností, které si mohou zaměstnanci kdykoli v případě potřeby stáhnout. Podmínkou pro správně fungující komunikaci pomocí intranetu je možnost přístupu k počítači pro každého zaměstnance. Ne tolik používanou formou zprostředkované komunikace je masová komunikace pomocí firemní televize či firemního rozhlasu. Tyto formy komunikace jsou používány spíše ve velkých firmách, které mají televize či reproduktory umístěné v prostorách firmy. Vhodné jsou především představení nových kroků zaměstnancům či představení firmy novým zaměstnancům, protože je pro mnohé tento způsob komunikace zábavnější a bližší než prezentace či psané zprávy. Další formou komunikace, kterou firmy používají, jsou firemní oblečení a dárky, které zvyšují pocit sounáležitosti. Významným komunikačním kanálem jsou ale činy manažerů jejich způsob vedení a řízení týmů, které ukazují skutečné postoje a záměry. Činy manažerů jsou významným nástrojem interních PR, stejně tak jako neformální komunikace, která by neměla být opomíjena. Neformální komunikace probíhá formou různých neformálních setkání, která by měla firma organizovat a účastní se jich také vedení. Je to velice vhodný způsob pro budování neformálních vztahů a pracovišti. (Holá, 2006)

3 Komunikační mix

Komunikační mix je sada komunikačních nástrojů, která zajistí efektivní komunikaci firmy se všemi partnery. Každý komunikační nástroj má své specifické znaky, cíle a také svoji cílovou skupinu, na kterou je zaměřen. Hlavními nástroji komunikačního mixu jsou reklama, sponzorování, aktivity PR, komunikace v prodejním místě, výstavy a veletrhy, přímá marketingová komunikace, osobní prodej a interaktivní marketing. Tyto komunikační nástroje nejsou ovšem zacíleny pouze vně firmy, ale jsou používány také pro komunikaci interní. (Holá, 2006)

3.1 Komunikační mix interní komunikace

Pro interní komunikaci lze v určité míře použít komunikačního mixu obvyklého pro komunikaci marketingovou. Je třeba pouze vytyčit jako cílovou skupinu komunikačního mixu interní veřejnost organizace. Místo nabízeného produktu vnější veřejnosti nabízí firma svým zaměstnancům spolupráci, stabilitu, zaměstnanecké výhody, dobrý plat, vzájemnou důvěru a další. Při komunikaci ven nesmí nikdy firma opomíjet komunikování stejných skutečností i interní veřejnosti a tím zajistí i hladké zavedení firemních změn či nových produktů. Zde jsou hlavní nástroje komunikačního mixu a jejich použití v interní komunikaci:

- Reklama – propagace zaměstnaneckých výhod, pozvánky na firemní akce
- Podpora prodeje – firemní dárky a předměty, interní školení, zaměstnanecké slevy na nákup firemních produktů
- Public relations – firemní mítinky, společenské akce, hodnocení pracovníků, zpravodajství a úspěchů organizace
- Sponzorování – zaměstnanecké výhody a příspěvky, firemní oblečení
- Přímý a interaktivní marketing – zpravodajství, letáky, online kontakt s firmou, prezentace (Holá, 2006)

4 Manažerská komunikace

„Umění je vést lidi tak, aby činili co je třeba, ze své vlastní vůle.“

Dwight D. Eisenhower

Management je dle definice Gustafsona (1992 in Gladkij, 2003) proces plnění zadaných úkolů prostřednictvím jiných. Manažer je tedy zajišťovatelem fungování managementu. V překladu z britské angličtiny je to jedinec, který něco řídí. (Gladkij, 2003) Komunikace je velice důležitou náplní práce každého manažera. Jednotlivé formy práce každého manažera jsou realizovány pomocí komunikace. Je také jedinou možnou cestou jak předat informace svým podřízeným a tím zajistit fungování firmy. (Mikulaščík, 2007) Manažer komunikací spojuje představitele firmy (vrcholový management, vlastníky firmy) a její zaměstnance, vede tým pracovníků, řídí procesy.

Manažer musí být proto vybaven komunikačními kompetencemi, které bude ve své práci uplatňovat a měl by přijmout za své základní principy komunikace s podřízenými. Do těchto principů patří zejména partnerství, vzájemná prospěšnost, spravedlivost, otevřenost a morální autorita. Bez těchto principů nemůže být dobrým manažerem. Komunikační kompetence shrnuje Wright (2009) ve své knize. Kompetencemi jsou myšleny znalosti, zkušenosti a dovednosti. Tyto kompetence jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Manažerské kompetence (Wright, 2009)

Kompetence	Definice kompetence
Budování efektivních vztahů	Rozvíjení a udržování vztahů, které vedou k důvěře a respektu
Zaměření na cíl	Přehled o podnikatelských aktivitách firmy, využívání získaných znalostí
Konzultace a koučink	Doporučování správných řešení, pomoc a podpora při rozvíjení komunikačních kompetencí ostatních
Znalost fungování a organizace firmy	Pochopení práce jednotlivých oddělení, přehled o práci spolupracovníků a využití těchto znalostí
Psaní a úprava dokumentu	Využívání a rozvíjení praktických dovedností v návrzích a používání manažerské dokumentace
Rozvoj ostatních komunikátorů	Pomoc a podpora ostatním komunikátorům v rozvoji a dosažení požadovaných kompetencí v rámci jejich kariéry
Inovace a kreativita	Hledání nejlepších způsobů práce, objevování nejvhodnějších postupů, podpora originálních přístupů k řešení problémů
Naslouchání	Nastavování průzkumů a mechanismů pro zpětnou vazbu a reakce ostatních, naslouchání ostatním
Implementace	Uvádění plánů a nápadů v praxi, implementace změn, organizování, přesvědčování, vytváření podmínek pro realizaci
Plánování	Plánování komunikačních programů, argumentace a zvažování důsledků, vyhodnocování fungování komunikace a jejích výsledků

Specializace	Být expertem pro specifickou oblast
Vize a standardy	Uplatňování a požadování konzistentního přístupu ke komunikaci a udržování profesionální úrovně a etických standardů

Dle svého zařazení a svých kompetencí jsou na manažery kladeny různé úkoly a nároky. Management se dělí na:

- Management první linie – Je to nejnižší stupeň managementu, řešící každodenní úkoly. Je v bezprostředním kontaktu se zaměstnanci, případně i zákazníky a zabezpečuje komunikaci od řadových zaměstnanců směrem vzhůru. Na tyto manažery jsou kladeny především vysoké odborné nároky, musí být zdatní v komunikaci se zaměstnanci, spravedliví a schopní řešit každodenní problémy.
- Střední management – Jsou to manažeři, kteří vedou jednotlivá oddělení či úseky podniku. Přísluší jim již střednědobé plánování s klesajícím počtem každodenních operativních úkolů. Náplní jejich práce je především koordinace plánů, komunikace s ostatními odděleními, orientace v mezilidských vztazích.
- Vrcholový management – Jsou to špičkoví manažeři, kteří se zaměřují především na strategické a dlouhodobé plánování. Usměrnují a koordinují hlavní činnosti, mají velkou odpovědnost. (Gladkij, 2003)

4.1 Styly manažerského řízení

Plamínek (2008) ve své publikaci charakterizuje 4 základní styly řízení. Tyto typy se mohou v mnohém prolínat, ale základ jednoho stylu zůstává. Do základních stylů řízení tedy patří: Styl direktivní, který je zaměřen především na úkoly a osobnost manažera. Direktivní manažer je citlivý na projevy respektu a neprosazuje diskuzi. Druhým styl formální. Jde o styl, který je zaměřený na osobnost manažera spojený s množstvím formalit, které jsou na překážku bezproblémového fungování firmy. Jde o řízení spíše na efekt, které nemá moc kladných manažerských výsledků. Autor udává, že toto řízení je typické pro státní správu, kde manažeři nemají mnoho vlastní odpovědnosti. Třetím stylem je liberální řízení. Této styl ze z počátku jeví jako přátelský a ideální pro zaměstnance. Dochází tu ale ke zbrklému předávání práv, ale i odpovědnosti zaměstnancům, což má za následek vznik chaosu a neodpovědnosti. Liberální manažer bývá z počátku oblíbený, při bližším seznámení se situací jsou zaměstnanci nespokojeni. Týmové řízení je čtvrtým stylem. Tento styl odklání pozornost od osoby manažera a směřuje ji k lidem a úkolům. Manažer je přístupný diskuzi, chápe osobní zájmy pracovníků, ale vždy prosazuje především cíle firmy. Koordinuje práci

svých podřízených, nezakládá si na formalitách, důležitý je výsledek práce. Do stylů řízení lze zařadit také rutinní řízení. Nespadá do základních čtyř stylů řízení, nachází se někde uprostřed. Je to styl častý v situacích, kdy se běžný pracovník dostává na dobu určitou do manažerské funkce. Typické je opatrné vyhýbání se problémům, které není nezbytné řešit, vždy je řešen jen aktuální problém. Toto řízení je používáno pouze v nezbytně nutných situacích. (Plamínek, 2008)

4.2 Obsah manažerské komunikace

Manažerská komunikace ve svém základu obsahuje základních pět funkcí. V závislosti na tom v jaké úrovni firemní hierarchie se manažer nachází, se poměr těchto funkcí mění, avšak přítomné jsou stále všechny. Hlavní manažerské funkce jsou často vyjadřovány kruhem, který se nazývá manažerský cyklus. Součástmi tohoto cyklu jsou plánování, organizování, personální zajištění, vedení a kontrolování. (Gladkij, 2003)

Do širšího pojetí manažerské komunikace patří řízení, jehož styly jsou rozebrány v předešlé kapitole. Dále sem patří informování, jehož základem jsou včasné a aktuální informace, které je manažer připraven diskutovat. Vysvětlování je důležitou součástí efektivní komunikace, jeho cílem je vzájemné porozumění a pochopení daného problému. Příkazování je neoblíbenou činností manažerů i zaměstnanců. Je však důležité pro plnění vytyčených cílů, produktivitu. Přesvědčování je funkce blízká příkazování, jen je méně autoritativní. Pro efektivní přesvědčování ze strany manažera je důležitý dostatek času a objasňování, aby přesvědčování nevyvolávalo pochybnosti a nebylo zaměňováno za příkazování. Motivování je složka manažerské komunikace, která může být uskutečňována mnoha způsoby. Jednou z možností je důkladné přesvědčování, které samo o sobě může být motivační. Motivovat může ale manažer také svými činy, slíbením odměny, inspirováním, vyvoláním pocitů důležitosti, možností osobního rozvoje a dalšími. Kontrola a monitoring efektivity práce spolupracovníků jsou další manažerské činnosti. Kontrola může mít různou podobu. Může probíhat současně s danou činností, může být pravidelná nebo vždy uskutečňovaná po skončení daného úkolu. Kritizování a přijímání kritiky jsou nezbytné součásti práce s ostatními lidmi. Chce-li manažer fungující komunikaci, musí se naučit nejen kritiku přijímat, ale i správně kritizovat své podřízené. Kritika musí být oprávněná, pravdivá a vhodně sdělená. Rozhodování je jednou z vůbec nejdůležitějších funkcí manažera. Manažer musí být rozhodný, ale vždy upřednostňovat spíše skupinové rozhodování. Je nutné tvořit takové podmínky, aby pravomoc byla dělena a dostávala se do všech částí organizace tak, aby

se na rozhodování a důležitých krocích mohl účastnit co nejširší kruh spolupracovníků. Tím se zajistí pocit uspokojení a seberealizace pracovníků. (Janda, 2004) Do manažerské komunikace patří také organizování a koordinace. Jde především o koordinaci pracovníků a jejich úkolů, dále pak o tvorbu pracovních plánů a organizační struktury. (Mikulaščík, 2010)

5 Nefungující interní komunikace

Častým problémem interní komunikace je nedostatek otevřené komunikace zajišťující zpětnou vazbu od zaměstnanců a dostatečné objasňování. Mnohé organizace podceňují důležitost interní komunikace a vědomě se touto komunikací nezabývají. Dochází tak ke vzniku informačních šumů, pramenících z nedostatečné komunikace. Čím je slabší komunikace oficiální, tím silněji pracuje komunikace neoficiální, tvoří se fámy a chaos. Gladkij (2003) popisuje ve své knize tři základní projevy nedostatků v oficiální komunikaci:

- Management organizace nedostatečně informuje své podřízené o současné situaci a plánovaných změnách
- Existuje nedostatečná komunikace na jedné úrovni řízení
- Nefungující komunikace od zaměstnanců směrem vzhůru k managementu, management nereaguje na připomínky od zaměstnanců

Problémová komunikace nastává také tehdy, kdy je narušeno porozumění a shoda. Při komunikaci v organizaci nastávají takové situace v případě nevhodného chování na pracovišti, v důsledku tohoto nevhodného chování a při jiných nevědomých projevech negativního působení v organizaci. Tyto situace vždy vyžadují okamžité řešení ze strany manažera, ověření si stížností a faktů vždy jak ze strany problémového zaměstnance, tak ze strany spolupracovníků. (Mikulaščík, 2010) Je vhodné uskutečnit analýzu konfliktního chování, které obsahuje dle Plamínka (2008) tři základní otázky. První je přesná identifikace problému, který se vyskytuje v souvislosti s daným pracovníkem. Je nutné identifikovat, zda daný problém nevychází spíše ze strany manažera než samotného zaměstnance a navrhnou výsledek nápravné situace. Druhá otázka identifikuje jasně člověka, u kterého potíže vznikají. Mnohdy může být konfliktní manažer. Dobrou pomocnou otázkou je, zda s daným člověkem mají problém o ostatní pracovníci. Dále může následovat náprava ze strany manažera. Třetí otázka je, zda není konfliktní chování způsobované nastavením systému. Může jít například o situace, kdy je jeden pracovník řízen dvěma manažery a vyskytuje se zde proto rozpor. Z těchto tří otázek tedy vyplývá, že při analýze konfliktního chování musí manažer nejprve vyloučit příčiny pramenící ze systému a od své osoby a pak zle teprve označit pracovníka za konfliktního. (Plamínek, 2008)

Problémové a konfliktní chování na pracovišti může mít několik podob, všechny tyto druhy chování jsou ovšem velice nebezpečné pro pracovní tým a tím přeneseně i pro firmu.

Při jejich neřešení manažerem, může dojít k rozpadu pracovního týmu, neřešení zadaných úkolů až odchodu kvalitních zaměstnanců.

5.1 Agresivita

Jde o záměrné poškozování jiných lidí, zvířat či věcí. V méně výrazné podobě je to prosazování se na úkor druhých a odmítání jejich potřeb. Agresivita se může projevat buď fyzickými útoky, nebo také vulgarismy, urážkami, sarkasmem, křikem, ale také šikanováním spolupracovníků. Agresivní jedinec neuznává svoje chyby, často je arogantní, moralizuje ostatní, ale sám porušuje předpisy. (Mikulaščík, 2010)

5.2 Pasivita

Pasivita je do určité míry opakem agresivity. Jde o slabost, závislost, ústupnost. Pasivní jedinec se snaží vyhnout jakýmkoli konfliktům, i když ví, že má pravdu, netrvá na svých právech, vždy raději ustoupí. Vždy souhlasí s většinovým názorem, i když může být vnitřně přesvědčen o opaku. Typické je odmítání a strach z odpovědnosti. (Mikulaščík, 2010)

5.3 Manipulační chování

Manipulace je komunikace založená na zneužívání jiných lidí. Do určité míry manipuluje a je manipulován každý člověk, ale typické manipulativní chování je charakteristické pouze pro některé jedince. Typický manipulátor postrádá pocit viny a neumí jednat otevřeně. Je vypočítavý a mnohdy není možno manipulaci ihned odhalit. Používány jsou různé formy psychického nátlaku, apelování na morálku a pomoc ostatním. (Mikulaščík, 2010)

5.4 Pesimismus

Jde o projev víry ve špatné události. Pesimisté vidí vždy tu špatnou stránku věci, jsou negativisticky orientovaní. Odnoží pesimistického chování je také neustálé stěžování, litování a naříkání. Pesimističtí lidé často svými postoji otravují sami sebe i své spolupracovníky. (Mikulaščík, 2010)

5.5 Užívání a zneužívání síly a moci

Moc je schopnost něco ovládat a dělat. Dobrý manažer musí umět porozumět moci a umět s ní zacházet. Důležité je, aby působil věrohodně a svoji moc nevystavoval příliš na odiv. Efektivní manažer uplatňuje ve svém působení spíše vliv, což je přirozená schopnost ovládat

a ovlivňovat ostatní, než moc. Lidé vyšší mírou mocenských ambicí jsou mnohdy ve své práci náročnější a snaží se prosazovat své názory vůči svým spolupracovníkům.

5.6 Diskriminace, harasment a mobbing

Českým ekvivalentem slova harasment je obtěžování. Mobbing je psychický teror, manipulace a cílené vyvolání stresu. Je často iniciován spolupracovníky nebo nadřízenými za cílem poškodit zaměstnance trvalým tlakem. Ten často začne pochybovat sám o sobě, z počátku se snaží bránit, ale často útokům podlehne. Cílem lobbingu je, aby dotyčný dal výpověď. (Halík, 2008) Diskriminace znamená obecně omezování a znevýhodňování určité skupiny lidí. Ve firmě to mohou být příslušníci jiné národnosti či jiné sexuální orientace.

6 Komunikační audit

Komunikační audit slouží k vyhodnocování současného stavu komunikace. Je vykonáván, aby komunikace neztrácela na své pružnosti, zaměřením na aktuální problémy a aby posílané zprávy byly aktuální, užitečné a přesné. Cílem komunikačního auditu je vyhledávání postupů pro zlepšení komunikace. Komunikační audit tedy hodnotí komunikaci organizace za určité období, je součástí komunikační strategie a týká se komunikace externí i interní. Hodnocení se může týkat buď jednoho úseku firmy (například komunikační audit vrcholového managementu, určitého oddělení atd.) nebo může jít o komunikační audit celofiremní. Může se také dělit dle prověřovaných oblastí, lze například provádět audit pouze písemné komunikace. Smyslem auditu je tedy odhalit chyby a rezervy komunikace, ale také identifikovat její silné stránky. (Mikulaščík, 2010)

Na počátku komunikačního auditu je sběr dat. Data auditoři sbírají nejprve průzkumem organizačního prostředí tak, aby porozuměli struktuře organizace. Dále jsou používány různé metody, které se nejčastěji kombinují. Interview bývá častým nástrojem komunikačního auditu. Je to metoda kvalitativní, lze tedy zabíhat hodně do hloubky problematiky. Je to metoda přesná, ale velice náročná na čas a osobnost tazatele. Druhá je metoda dotazníková. Je asi nejoblíbenější metodou, avšak je v mnohých ohledech nedostačující. Nezabíhá do jádra problematiky. Dalšími metodami jsou například pozorování, sociometrie, tajná kontrola, deníková metoda a další. (Mikulaščík, 2010) Po důkladném sběru dat, přichází na řadu analýza. Často využívaná je pro analýzu interní komunikace tzv. SWOT analýza, která je vyústěním podrobnějších analýz SLEPT a 7S.

Analýza SLEPT se používá pro analyzování vnějšího prostředí organizace. Název je odvozen od počátečních písmen hodnocených oblastí v angličtině. Hodnotí se tedy sociální prostředí organizace, právní prostředí (z anglického legal), ekonomické prostředí a dostupné technologie. (Smejkal, 2006). Pro analyzování vnitřního prostředí organizace je používána analýza 7S. Její název je odvozen od názvů sedmi hodnocených oblastí. Analýza obsahuje strategii řízení, strukturu zařízení, systém řízení, styl manažerské práce, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty. (Kěřkovský, 2006). Obě tyto analýzy následně vyústí ve SWOT analýzu, která hodnotí silné a slabé stránky organizace, což vychází z hodnocení vnitřního prostředí analýzou 7S a dále hrozby a příležitosti organizace, které vychází z analýzy SLEPT. (Jakubíková, 2008). Výsledky analýzy jsou dále použity pro zlepšení stavu interní komunikace, případně mohou být základem pro další výzkum.

7 VÝZKUMNÁ ČÁST

7.1 Cíle práce

Tato práce si vytyčila čtyři základní cíle.

- Získání odborných znalostí v oblasti interní komunikace.
- Zmapování problematiky interní komunikace v odborné literatuře.
- Vytvoření teoretického přehledu týkajícího se interní komunikace
- Zmapování stavu interní komunikace ve vybrané nemocnici

7.2 Metodika výzkumu

Předmětem výzkumu bylo zmapování stávající situace interní komunikace ve vybrané nemocnici. Samotný výzkum byl rozdělen do dvou částí. První část výzkumu byla kvalitativní a byla uskutečněna formou rozhovorů. Informace získané při kvalitativním výzkumu byly shrnuty ve SWOT analýze a následně použity pro tvorbu dotazníku pro účely kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum obsahoval sběr dat, který byl prováděn formou dotazníků distribuovaných mezi zaměstnance nemocnice. Obě části výzkumu byly inspirovány výzkumy interní komunikace v publikacích Holé (2006; 2010). Na základě těchto výzkumů byly stanoveny pro hodnocení interní komunikace ve vybrané nemocnici základní prvky interní komunikace. Těmito prvky jsou jednota vedení v komunikaci, formální nastavení komunikace, organizační kultura, personální politika, interní PR, informační a komunikační struktura, komunikace středního managementu a komunikace top managementu. Více o těchto prvcích je uvedeno v teoretické části této práce.

7.2.1 Výzkumný vzorek

Respondenty výzkumu byli zaměstnanci vybrané oblastní nemocnice od srpna do října 2012. Výzkumný vzorek zahrnoval zaměstnance na všech pozicích – lékaře, nelékařské pracovníky i technicko-hospodářské pracovníky. Kvalitativního výzkumu se účastnili hlavní sestra, náměstek léčebně-preventivní péče a jedna vrchní sestra. Kvantitativního výzkumu se účastnili řadoví zaměstnanci, střední management i jeden zástupce top managementu. Základní podmínkou pro zařazení respondenta do výzkumu byla jeho ochota výzkumu se účastnit a vyplnit dotazník. Rozdáno bylo 120 dotazníků, vyplněno a navraceno bylo

respondenty 111 dotazníků. Návratnost byla tedy 92,5 %. Pro neúplné vyplnění či mnohočetné označení možností bylo vyřazeno 11 dotazníků. Použity byly dotazníky od sta respondentů. Z tohoto počtu respondentů bylo 16 % lékařů, 76 % nelékařů a 8 % technicko-hospodářských pracovníků. Profesionální rozložení respondentů ve vzorku odpovídá jejich profesionálnímu rozložení v nemocnici.

7.2.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je někdy chápán jako doplněk či protipól výzkumu kvantitativního. V poslední době se ale získal výzkum kvalitativní rovnocenné postavení s ostatními výzkumy a často se kombinují. Na počátku kvalitativního výzkumu si výzkumník pokládá výzkumné otázky. Tyto otázky se mohou v průběhu výzkumu modifikovat či měnit. Sběr a analýza dat probíhají současně. Již při získávání dat výzkumník analyzuje jejich užitečnost a další použití. Kvalitativní výzkum nejčastěji sleduje jeden či několik jevů, ale do hloubky a popisně. Výstupy z kvalitativního výzkumu jsou podrobné popisy, citace rozhovorů, názory respondentů. Výzkum probíhá intenzivním vyhledáváním informací, kontakt s respondenty je delší a intenzivnější, než při výzkumu kvantitativním. Dle Hendla (2005) spočívají hlavní výhody kvalitativního výzkumu získat podrobný popis dané situace či jednice a to v přirozeném prostředí, lze ho modifikovat v průběhu výzkumu v souvislosti se zjištěnými fakty, kvalitativní výzkum hledá i lokální příčinné souvislosti daného jevu. Nevýhodami kvalitativního výzkumu je fakt, že získaná data nemusí být zobecnitelná v jiném prostředí, je těžší testovat hypotézy a teorie, výzkum je časově náročný a výsledky mohou být výrazně ovlivněny osobou výzkumníka. Metody používané pro kvalitativní výzkum jsou nejčastěji nestandardizované a mohou se u respondentů lišit. Nejčastěji jsou ke kvalitativnímu výzkumu používány rozhovory. Rozhovory mohou být například kvalitativní, strukturované, neformální narativní nebo skupinová interview. (Hendl, 2005)

Pro účely kvalitativního rozhovoru ve vybrané nemocnici byl použit strukturovaný rozhovor, který měl za cíl zjistit aktuální situaci interní komunikace v nemocnici. Rozhovory byly uskutečněny s top managementem nemocnice a jednou vrchní sestrou. Počet respondentů byl zhodnocen jako dostačující dle principu saturace.

Otázky pokládané v rámci kvalitativního výzkumu se týkaly silných a slabých stránek interní komunikace nemocnice, interních PR a kompetentnosti managementu v oblasti PR. Dále bylo zjišťováno, co je podle manažerů zásadní pro fungování interní komunikace, zda

má nemocnice nějaký dokument deklarující interní komunikaci a jaké jsou nejčastější prostředky interní komunikace v nemocnici.

Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu

Co pro Vás znamená pojem fungující interní komunikace a co je pro ni zásadní?

Pro hlavní sestru spolupracující nemocnice je fungující interní komunikace především optimální komunikace na manažerské úrovni, která se dále rozšiřuje na komunikaci s dalšími komplementy a zaměstnanci – vrchními sestrami, staničnickými sestrami, primáři, lékaři. Zásadní jsou pak podle ní informace, kterých musí být dostatek, dále pak popsané procesy. Dostatek informací by měl být sdělován nejen slovem, ale i písmem.

Pro náměstkyni léčebně-preventivní péče je fungující interní komunikace především vstřícná, nepovyšená a především jasná komunikace se zaměstnanci, pro kterou je zásadní dostatek informací. Zásadní podle něho je, aby byl každý požadavek na zaměstnance jasně definován a podepřen jasnými argumenty.

Oslovená vrchní sestra vidí fungující interní komunikaci především v rychlém, efektivním a operativním předávání informací, které by měly být úplné.

Jaké jsou hlavní komunikační kanály ve vaší nemocnici?

Hlavním komunikačním kanálem jsou v nemocnici pravidelné porady. Hlavní sestra předává informace pravidelně jednou za měsíc při poradách vrchním sestram. Stejnou cestou probíhá i komunikace od ředitele a náměstkyni léčebně preventivní péče k primářům a lékařům. Hlavní sestra navštěvuje automaticky porady náměstkyni a primářů, pokud požaduje na své poradě ředitele, požádá o to. Střední management má povinnost předávat informace svým podřízeným při pravidelných provozních poradách, které by měly být jednou za měsíc. Při tomto způsobu předávání je místo pro diskuzi a objasnění kroků.

Druhý informační kanál je písemný. Pravidelně jednou týdně ve čtvrtek vychází online informační zpráva na vnitřním informačním portálu, která je přístupná všem zaměstnancům a střednímu managementu chodí navíc upozornění e-mailem. Jedná se v podstatě o online bulletin, který informuje zaměstnance o dění v nemocnici. Pokud je výjimečná situace, zprávy mohou vyjít i jiný den, čtvrtek ovšem platí vždy. Tento způsob komunikace již neumožňuje prostor pro diskuzi, zprávy jsou dané. Dále jsou to pak jednotlivá sdělení od managementu střednímu managementu pomocí e-mailu.

Intranet nemocnice nevyužívá téměř vůbec, využíval se pro zdravotnickou dokumentaci, ovšem v současné době ani toto využití není, protože nemocnice využívá standardizovanou dokumentaci podle norem ISO.

Dokument deklarující interní komunikaci nemocnice nemá.

Manažeri na první místo staví sdělování informací přes porady.

Jaké jsou slabé a silné stránky interní komunikace ve vaší nemocnici?

Silnou stránkou je určitě komunikace ošetrovatelské části nemocnice. Pravidelné porady fungují a probíhají. Problémy se vyřeší a je vůle je řešit. Hlavní sestra se komunikaci a svým podřízeným věnuje a nemá komunikační problém s nikým ze svých podřízených, oslovená vrchní sestra vidí komunikaci mezi hlavní sestrou a vrchními sestrami jako efektivní a dostačující. Předávání informací od vrchních sester k jejich podřízeným je také dostačující. Dobře funguje i předávání informací od lékařského vrcholového managementu k primářům, i když porady neprobíhají tak pravidelně a efektivně, jako u ošetrovatelské větve. Dále ovšem komunikace jednoznačně vážne. Na tomto faktu se shodli všichni oslovení. Předávání informací od primářů k lékařům vážne, je zde nezáměr o komunikaci a o šíření zpráv, lékaři jsou často neinformovaní. Oslovená vrchní sestra uvádí, že se lékaři často obrací na ní s žádostí o informace, které nemají od svého nadřízeného. Také je podle ní někdy problematická spolupráce mezi vrchními sestrami a primáři a má pocit, že je zde kladen větší důraz na kontrolu práce sester než lékařů. Dalším problémem je v otvírání informačních zpráv zaměstnanci a v zájmu o ně. Mnozí zaměstnanci nevěnují zprávám pozornost, nemají o ně zájem a následně jsou neinformovaní.

Cítíte se kompetentní v oblasti interní komunikace?

Celá nemocnice prošla školícím projektem z peněz Evropských fondů zaměřeným na komunikační dovednosti. Šlo především o komunikaci s oblastí péče o klienty. O tento projekt nebyl velký zájem ze strany zaměstnanců a to i přes to, že byl kompletně hrazen.

Hlavní sestra osobně vidí svoji komunikaci jako dobrou a jistá se v ní cítí, ovšem připouští, že nic není ideální a chtěla by se v této oblasti dále vzdělávat a rozšiřovat svoje dovednosti, aby neupadala do svých stereotypů. Kurzu z Evropských peněz se účastnila a vidí ho jako užitečný. Náměstek prošel několika kurzy zaměřenými na komunikaci, ale připouští, že v některých (nejčastěji vypjatých) situacích si není úplně jistý, že komunikaci zvládá. Kurzu z Evropských peněz se účastnil částečně (jen jednoho z více setkání) a necítil, že by mu něco přinesl. Oslovená vrchní sestra vidí komunikaci směrem od sebe jako dobrou a efektivní, nemá problémy v komunikaci s podřízenými ani nadřízenými, ale připouští, že rezervy má. Projekt z peněz EU se účastnila, byl jí užitečný.

Jakým způsobem pracuje nemocnice v oblasti interních public relations (PR)?

Oslovená nemocnice se na interní PR přímo nijak nezaměřuje. Informovanost zaměstnanců je prováděna již zmíněnými informačními kanály, ale je zaměřena především na fungování nemocnice. Pozitivní informace pro posilování pozitivní image nemocnice, budování důvěry a ovlivňování postojů zaměstnanci cíleně nedostávají. Diskuze a částečně i zpětná vazba je uplatňovaná na poradách. Dalšími prostředky public relations v nemocnici jsou zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci mají příspěvky na obědy, příspěvky na vzdělávací semináře v hodnotě 500 Kč na rok, možnost takzvaného V.I.P. místa v čekárně jakékoli ambulance v nemocnici pro sebe a své přímé příbuzné (prakticky je to možnost přednostního ošetření v případě, že se nahlásí). Setkání formující vztahy a neformální setkání v nemocnici probíhají spíše na úrovni jednotlivých oddělení. Větší setkání nemocnice neorganizuje.

Hlavní informace získané z rozhovorů s managementem.

- Nemocnice nemá dokument deklarující interní komunikaci
- Nemocnice využívá především dva komunikační kanály – porady a bulletin
- Management vidí jako zásadní pro fungování interní komunikace dostatek jasných informací, jasně podložených pádnými argumenty a dále rychlé a efektivní předávání těchto informací.
- Silnou stránkou nemocnice je komunikace ošetrovatelské větve, slabou stránkou je komunikace lékařského středního managementu
- Oslovení manažeri si připadají v oblasti interní komunikace kompetentní, ale připouští rezervy
- Nemocnice se přímo nezaměřuje na interní PR

7.2.3 SWOT analýza interní komunikace

SWOT analýza je používána pro stanovení silných a slabých stránek organizace (případně části její činnosti) a vnějších hrozeb a možností. Název je odvozen od počátečních písmen hodnocených faktorů v angličtině. (Strength - silná stránka, Weakness - slabá stránka, Opportunity – příležitost, Threat – hrozba)

Zmiňované prvky interní komunikace byly jednotlivě zhodnoceny a značeny za slabé či silné stránky.

Jednota vedení v organizaci je na dobré úrovni. V kvalitativním výzkumu management podával stejné informace, vyjadřoval vzájemný respekt. V komunikaci s podřízenými management spolupracuje a to především účastí hlavní sestry na poradách léčebné větve nemocnice na naopak účastí náměstka léčebně-preventivní péče na poradách ošetrovatelské větve. Hodnocení ve výzkumu kvantitativním bylo průměrné, přesto lze hodnotit jednotu vedení jako silnou stránku interní komunikace.

Formální nastavení komunikace v nemocnici spočívá především v pravidelnosti porad hlavní sestry a vrchních sester, které fungují a informace jsou dále předávány zaměstnancům. Dalším nastaveným prvkem jsou pravidelné týdenní bulletiny dostupné všem zaměstnancům na společném internetovém serveru. Tato část formálního nastavení je silnou stránkou, slabou stránkou je naopak předávání informací v linii lékařské, kde fungují rady náměstka a primářů, ale dále není nastavena pravidelnost porad a povinnost předání informací zaměstnancům. Lékařská větev je proto mnohdy neinformována a hledá informace u sester. Formální nastavení bylo v kvantitativním výzkumu hodnoceno nadprůměrně.

Organizační kultura nemocnice je spíše slabinou. Organizace nemá etický kodex, ombudsmana ani jiný dokument deklarující spravedlivost prostředí. Otevřená komunikace a zpětná vazba funguje částečně a to na poradách k psaným zprávám není možnost se vyjádřit. Zaměstnanci nejsou vyzýváni k otevřené komunikaci a management nemá zájem o zpětnou vazbu.

Personální politika stejně jako interní public relations v nemocnici příliš nefungují, proto lze očekávat, že ani celková spokojenost zaměstnanců s nemocnicí, jako zaměstnavatelem nebude moc vysoká. Zaměstnanecké benefity nejsou nijak výrazné a podpora osobního vzdělávání probíhá pouze formou finančního příspěvku na konference jednou ročně. Vzhledem k tomu, že nemocnice nemá danou strategii a cíle, není zaměstnancům prezentována a neexistuje ani cílené zpravodajství o úspěších nemocnice. Práce interních PR

nefunguje, u zaměstnanců není cíleně budován pocit hrdosti, že v organizaci pracují a nejsou motivováni k dobrým pracovním výkonům. Zaměstnanci nejsou motivováni ani k zájmu o dění v nemocnici a někteří z nich pravidelné elektronické bulletiny neotvírají a nemají o ně zájem. Jsou pak neinformováni. Neformální setkání vedení se zaměstnanci nemocnice neprobíhají, probíhají spíše setkání na úrovních oddělení.

V rámci informační a komunikační struktury v nemocnici funguje vybavenost oddělení informační technologií, která je relativně rychlá a bezpečná. Slabinou je nefungující intranet, který není v současné době používán a elektronický bulletin je šířen přes společný informační server.

Komunikace managementu funguje v nemocnici výborně v ošetrovateľské linii, v lékařské linii spatřují oslovení manažeri problém a slabinu. Primáři nepředávají informace svým podřízeným. V kvantitativním výzkumu byla i přes tyto skutečnosti hodnocena komunikace středního managementu ze všech oblastí nejlépe. Komunikace vrcholového managementu byla hodnocena průměrně, a proto by bylo vhodné zvyšovat kompetentnost v oblasti interní komunikace u zaměstnanců nemocnice.

Tabulka 2 SWOT analýza současné situace interní komunikace

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Jednota managementu v komunikaci - Elektronický bulletin na internetovém serveru, poskytující pravidelně informace o dění v nemocnici - Možnost zpětné vazby na poradách - Fungující pravidelné porady v ošetrovateľské linii - Fungující porady náměstka a primářů - Zaměstnanecké výhody (přednostní místo v čekárně, příspěvky na stravu, parkování) 	<ul style="list-style-type: none"> - Chybí komunikační strategie - Absence zpětné vazby na psané informační zprávy - Nefungující předávání informací od primářů oddělení k lékařům - Nedostatečné komunikační kompetence primářů - Nezájem některých zaměstnanců o informace spojené s nemocnicí - Nedostatečná motivace ke spolupráci jednotlivých oddělení - Absence etického kodexu - Nezájem managementu o otevřenou komunikaci a zpětnou vazbu - Nedostatečné vyzývání zaměstnanců k diskuzi a otevřené komunikaci - Absence neformálních akcí - Nefungující interní PR - Absence podpory osobního rozvoje

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Vzdělávání a motivace zaměstnanců v oblasti interní komunikace - Dostupné technologie podporující efektivní interní komunikaci - Dostupnost odborníků na PR a personální práci 	<p style="text-align: right;">zaměstnanců</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nefungující intranet - Nedostatečné komunikační kompetence zdravotníků obecně - Zvyšující se podíl elektronické komunikace bez zpětné vazby - Nutnost dodržování ochrany osobních údajů - Snižování počtu zaměstnanců a s tím spojená i větší pracovní nároky na zaměstnance

7.2.4 Kvantitativní výzkum

Pro kvantitativní výzkum je typický silně strukturovaný sběr dat. Výzkum zpravidla začíná stanovením problému. Následuje formulace hypotézy a sběr dat. Data jsou analyzována statistickými metodami a probíhá testování hypotézy. Na konci výzkumu přichází vyvození závěrů ze zjištěných skutečností. Nejčastěji je proto ve výběru vzorků pro kvantitativní výzkum používáno náhody. Dle Hendla (2005) má kvantitativní výzkum své výhody a nevýhody. Mezi výhody patří, že výzkum poskytuje přesná numerická data, lze ho zobecnit k populaci, sběr dat je rychlý a přímočarý, data lze rychle analyzovat a jsou relativně nezávislá na výzkumníkovi a také skutečnost, že je vhodný pro testování velkých skupin. Nevýhodami kvalitativního výzkumu je, že výzkumník může opomenout určité fenomény při soustředění pouze na určitou teorii, získané výstupy mohou být příliš abstraktní a obecné a i samotný výzkumník je omezen reduktivním sběrem dat. (Chrástka, 2007)

Důležitý je u kvantitativního výzkumu výběr vzorku respondentů, který může probíhat několika způsoby. Pro všechny způsoby výběru vzorku platí, že musí být objektivní. Nejjednodušším způsobem výběru prvků výzkumu je prostý náhodný výběr. Pro ten je charakteristické, že všechny prvky mají stejnou šanci být do výběru zařazeni. Skupinový výběr se používá v případě, že jsou respondenti uspořádáni do základních skupin. Stratifikovaný výběr je použit v případě, že jsou respondenti rozděleni do několika podskupin a z každé podskupiny chceme získat reprezentativní výběr. Kontrolovaný výběr neboli proporcionální stratifikovaný výběr je stratifikovaný výběr, u něhož je ale počet prvků v jednotlivých podskupinách rozložen stejně jako v základním souboru. Nejčastějšími metodami kvalitativního výzkumu jsou dotazníky, pozorování a testy. (Hendl, 2005)

Pro uskutečnění kvantitativního výzkumu ve vybrané nemocnici byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazníky byly distribuovány na oddělení nemocnice, kde byly vyplňovány zaměstnanci. Anonymita dotazníků byla zajišťována jejich zalepením do obálek.

O vyplnění dotazníku byli požádáni zaměstnanci na všech úrovních nemocnice, od řadových zaměstnanců po top management napříč profesemi. Výzkum byl stratifikován dle rozložení zaměstnanců v nemocnici. Ve vybrané nemocnici je 76 % pracovníků nelékařů, 16 % lékařů a 8 % technicko-hospodářských pracovníků, proto i ve vzorku použitém pro můj výzkum je rozložení profesí stejné.

Dotazník, který je možno nalézt v příloze č. 1 této práce, obsahoval 12 otázek. Všechny otázky z dotazníku byly uzavřené. První otázka se týkala důležitosti interní komunikace pro zaměstnance a možnosti jejího ovlivňování pracovních výkonů zaměstnanců. Otázky 2. – 9. byly otázky škálové, které se ptaly na hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace zaměstnanci na škále 1 – 10 a tím, že 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší. Otázka č. 10. byla také škálová a týkala se hodnocení celkové interní komunikace. Poslední dvě otázky se ptaly na pracovní zařazení. Dotazník byl konstruován k ověření pracovních hypotéz.

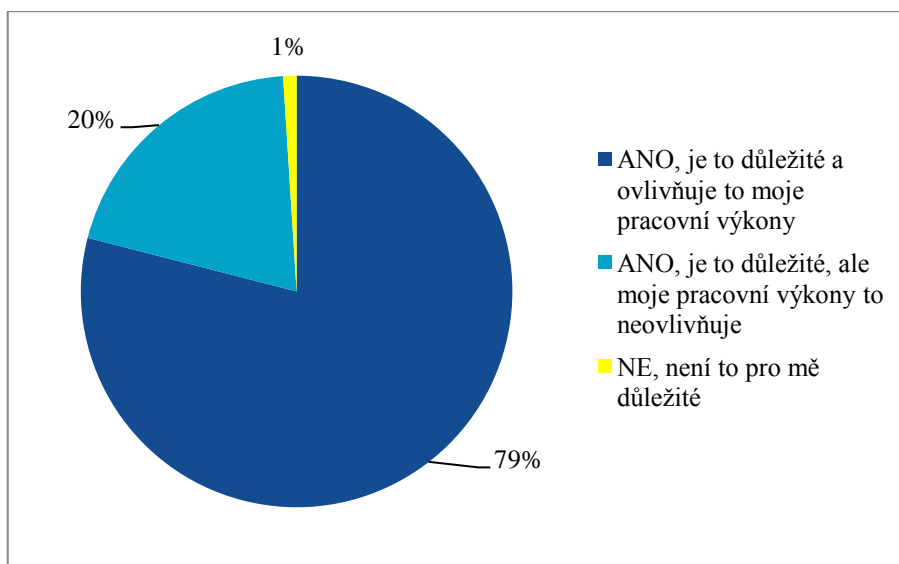
Pracovní hypotézy

- 1) Interní komunikace je pro zaměstnance důležitá a má vliv na jejich pracovní výkony.
- 2) Hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace ovlivňuje hodnocení celkové interní komunikace (existuje mezi nimi vztah).
- 3) Hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace se navzájem ovlivňují (existuje mezi nimi vztah).
- 4) Mezi názory na hodnocení interní komunikace nelékařů a ostatních profesních skupin ve sledovaném souboru není rozdíl.

7.2.5 Vybrané položky z dotazníku a jejich zpracování

1. Je pro vás efektivní interní komunikace důležitá při práci a myslíte si, že ovlivňuje vaše pracovní výkony?

- a. ano, je to důležité a ovlivňuje to moje pracovní výkony
- b. ano, je to důležité, ale mé výkony to neovlivňuje
- c. ne, není to pro mě důležité



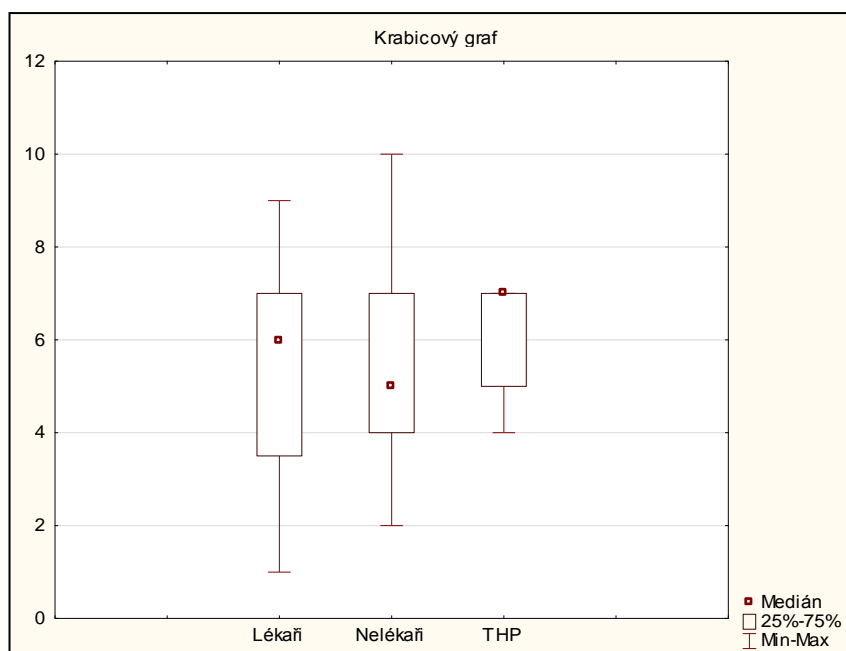
Obrázek 1 Graf důležitosti IK pro zaměstnance nemocnice

Z celkového počtu 100 respondentů (100 %), odpovědělo 79 respondentů, že je pro ně interní komunikace důležitá a ovlivňuje jejich pracovní výkony. 20 % respondentů uvedlo, že

je pro ně interní komunikace důležitá, ale jejich pracovní výkony neovlivňuje. Pouze jeden respondent (1 %) uvedl, že pro něho interní komunikace důležitá není.

2. Jak hodnotíte jednotu vedení nemocnice v komunikaci?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

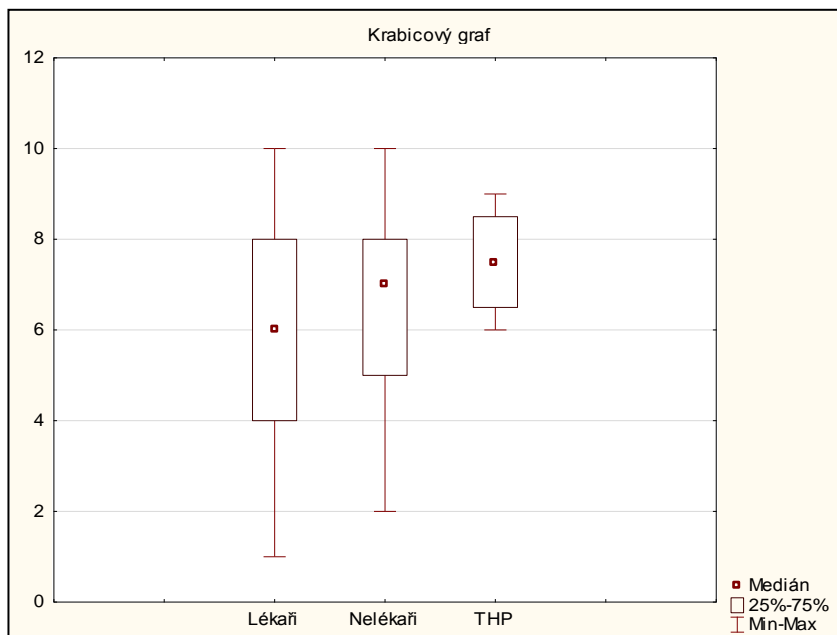


Obrázek 2 Graf odpovědí na otázku číslo 2 v jednotlivých skupinách zaměstnanců

Na grafech obrázku číslo 2 můžeme vidět, že medián je ze všech skupin nejvýše položený u THP – THP hodnotili jednotu vedení nemocnice nejlépe. Naopak skupina nelékařů má medián nejnižší. Nelékaři hodnotili jednotu vedení nemocnice nejhůře. Maximum hodnocení – hodnota 9 se vyskytla ve skupině nelékařů, nejnižší hodnota – hodnota 1 ve skupině lékařů.

3. Jak hodnotíte formální nastavení komunikace nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

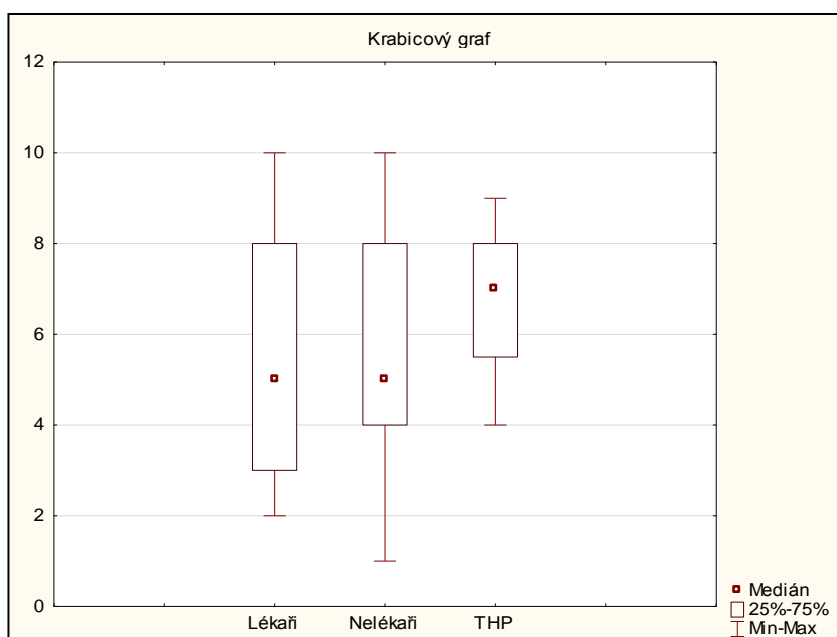


Obrázek 3 Graf odpovědí na otázku číslo 3 v jednotlivých skupinách zaměstnanců

Na krabicových grafech můžeme pozorovat, že nejlépe hodnotili formální nastavení THP. Nejhorše tento prvek IK tentokrát hodnotili lékaři, medián je uložený na hodnotě 6. Nejhorší hodnocení – číslem 1 bylo provedeno ve skupině lékařů, nejlepší hodnocení také ve skupině lékařů, ale i ve skupině nelékařů.

4. Jak hodnotíte organizační kulturu vaší nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

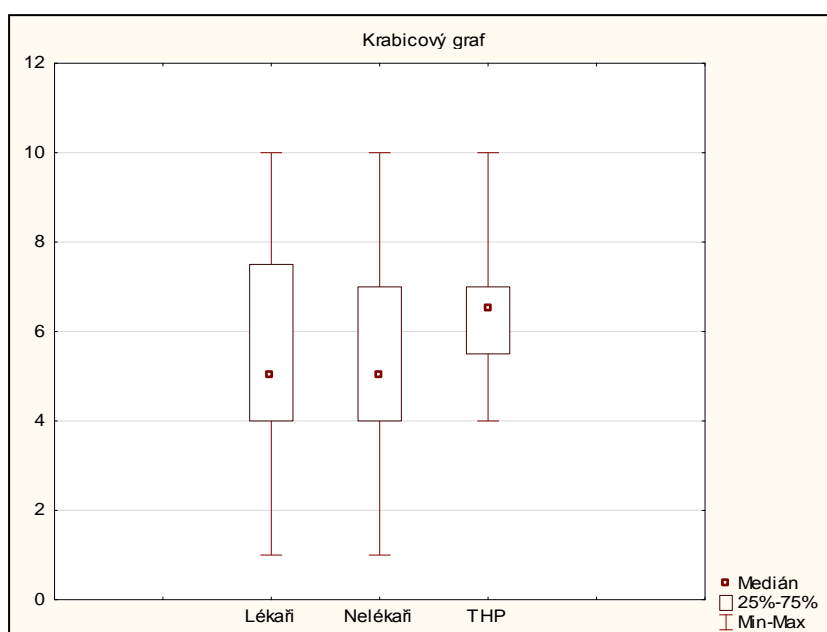


Obrázek 4 Graf odpovědí na otázku číslo 4 v jednotlivých skupinách zaměstnanců

Na grafech hodnocení organizační kultury můžeme pozorovat opět nejvýše uložený medián u skupiny THP. Obě ostatní skupiny mají střední hodnotu uloženou na stejné hodnotě a to na čísle 5. Ve skupině nelékařů bylo ovšem provedeno nejhorší hodnocení organizační kultury a to hodnotou 1. Maxima bylo dosaženo ve skupinách lékařů i nelékařů, a to maximální možnou hodnotou.

5. Jak hodnotíte personální politiku nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

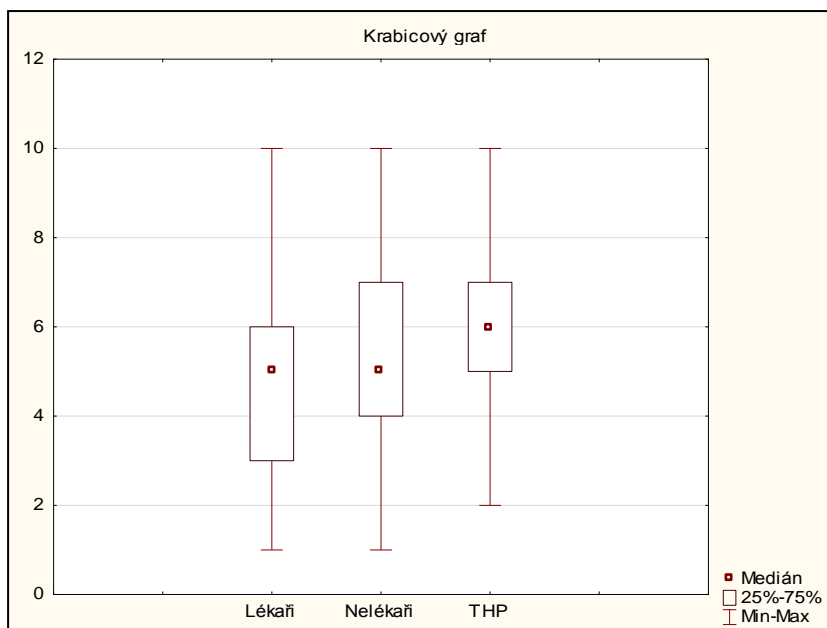


Obrázek 5 Graf odpovědí na otázku číslo 5 v jednotlivých skupinách zaměstnanců

Na krabicových grafech hodnocení personální politiky nemocnice můžeme pozorovat, že tuto oblast opět nejlépe hodnotí THP. Hodnocené skupiny lékařů i nelékařů se neliší.

6. Jak hodnotíte interní public relations (PR) v nemocnici?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

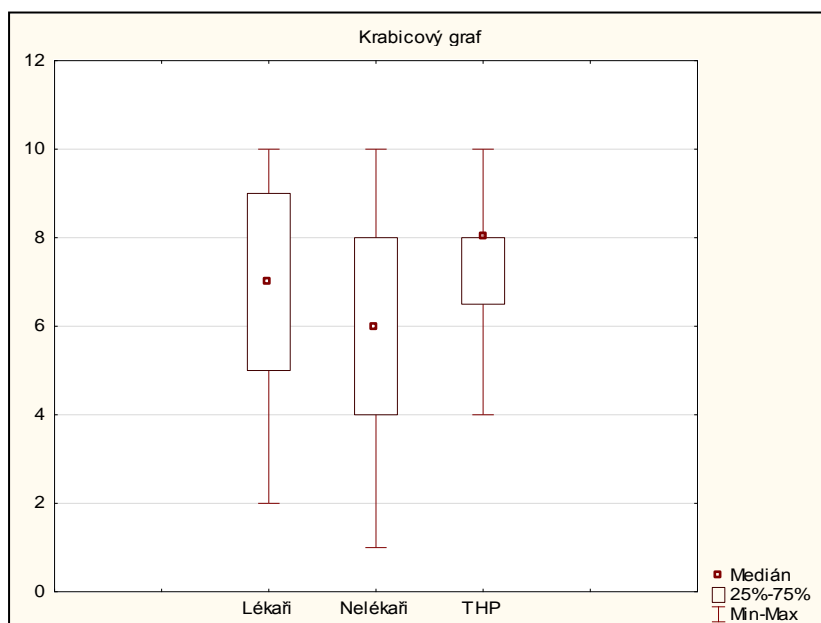


Obrázek 6 Graf odpovědí na otázku číslo 6 v jednotlivých skupinách zaměstnanců

Z krabicových grafů lze interpretovat, že interní PR nejlépe hodnotí skupina THP. Maxima bylo dosaženo ve všech třech skupinách hodnotou 10. Střední hodnota je ve skupinách lékařů a nelékařů 5, ovšem ve skupině nelékařů byly označeny obecně vyšší hodnocení, proto je krabice znázorňujících prostředních 50 % označených hodnot uložena výše.

7. Jak hodnotíte informační a komunikační strukturu nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

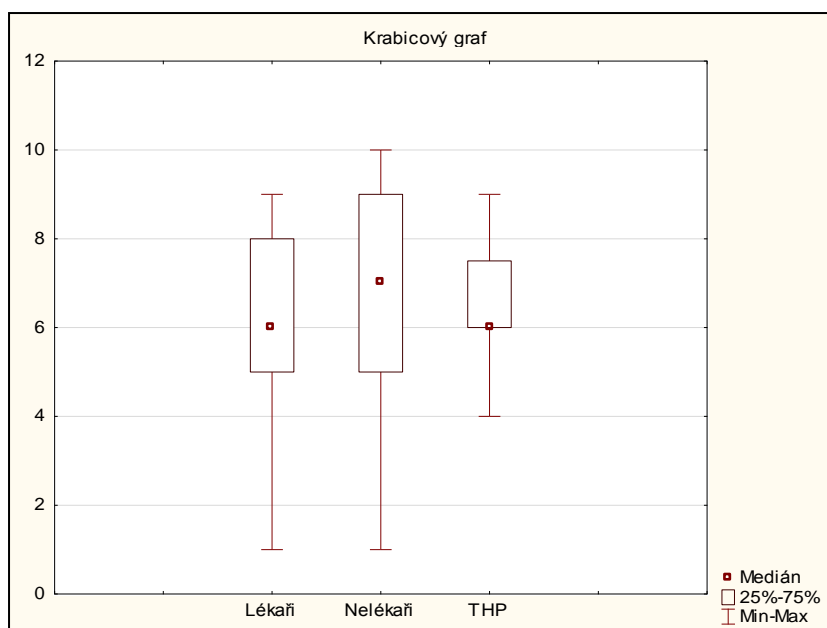


Obrázek 7 Graf odpovědí na otázku číslo 7 v jednotlivých skupinách zaměstnanců

Na krabicových grafech můžeme vidět, že medián je opět nejvýše uložen u skupiny THP. Maxima bylo dosaženo ve všech skupinách, minimum se nachází ve skupině nelékařů. Lékaři hodnotili informační a komunikační strukturu lépe než nelékaři.

8. Jak hodnotíte komunikaci středního managementu nemocnice? (především svého nadřízeného)

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

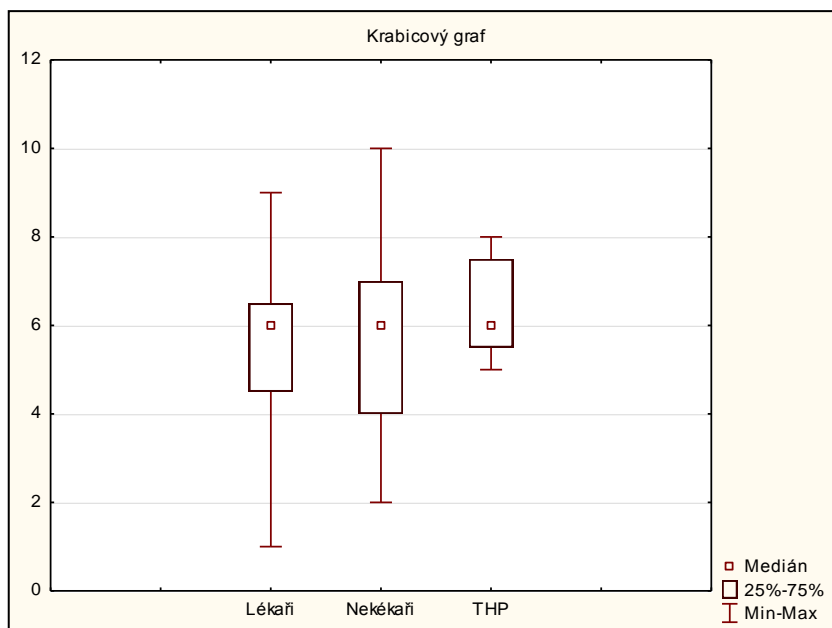


Obrázek 8 Graf odpovědí na otázku číslo 8 v jednotlivých skupinách zaměstnanců

Komunikaci středního managementu nejlépe hodnotili nelékaři. Medián je v této skupině na čísle 7. I krabice označující nejčastějších 50 % hodnot je u nelékařů uložena nejvýše. V této skupině bylo dosaženo i maxima. THP a lékaři mají v hodnocení komunikace středního managementu medián na stejné hodnotě. Minimum bylo dosaženo ve skupinách lékařů a nelékařů.

9. Jak hodnotíte komunikaci vrcholového managementu nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

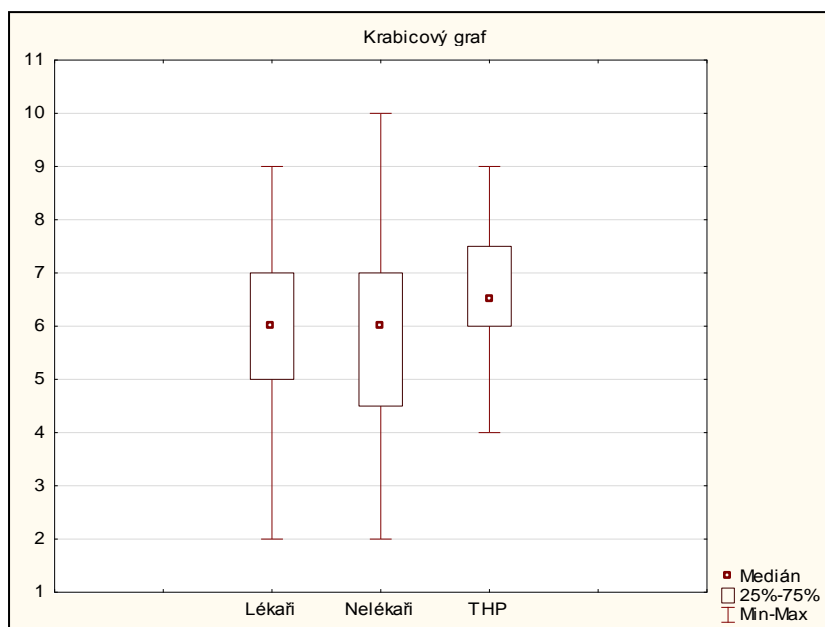


Obrázek 9 Graf odpovědí na otázku číslo 9 v jednotlivých skupinách zaměstnanců

Na krabicových grafech můžeme pozorovat, že střední hodnota (medián) je uložen u všech tří skupin na stejné hodnotě, a to na čísle 6. Maximum bylo dosaženo ve skupině nelékařů, minimum ve skupině lékařů. Krabice označující středních 50 % označených hodnot je nejvýše uložena u skupiny THP.

10. Jak hodnotíte celkové fungování interní komunikace v nemocnici?

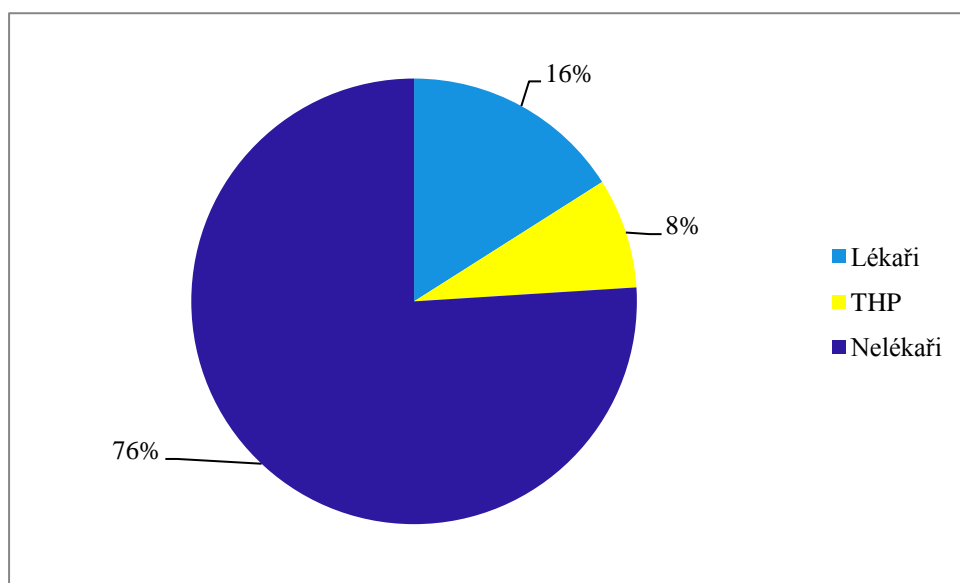
Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.



Obrázek 10 Graf odpovědí na otázku číslo 10 v jednotlivých skupinách zaměstnanců

Na krabicových grafech vidíme, že nelékaři a lékaři opět hodnotili podobně. Střední hodnotu hodnocení komunikace vrcholového managementu nemocnice mají obě skupiny na čísle 6. Lépe hodnotila skupina THP, ti mají medián 7. Maximum bylo označeno ve skupině nelékařů, minimum ve skupinách nelékařů a lékařů.

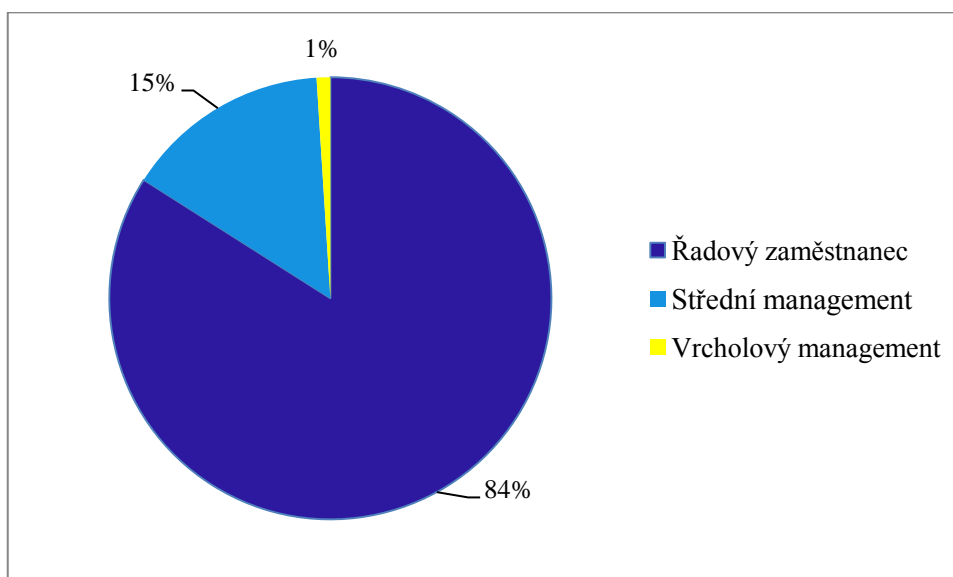
11. Jaké je vaše pracovní zařazení?



Obrázek 11 Koláčový graf pracovního zařazení respondentů

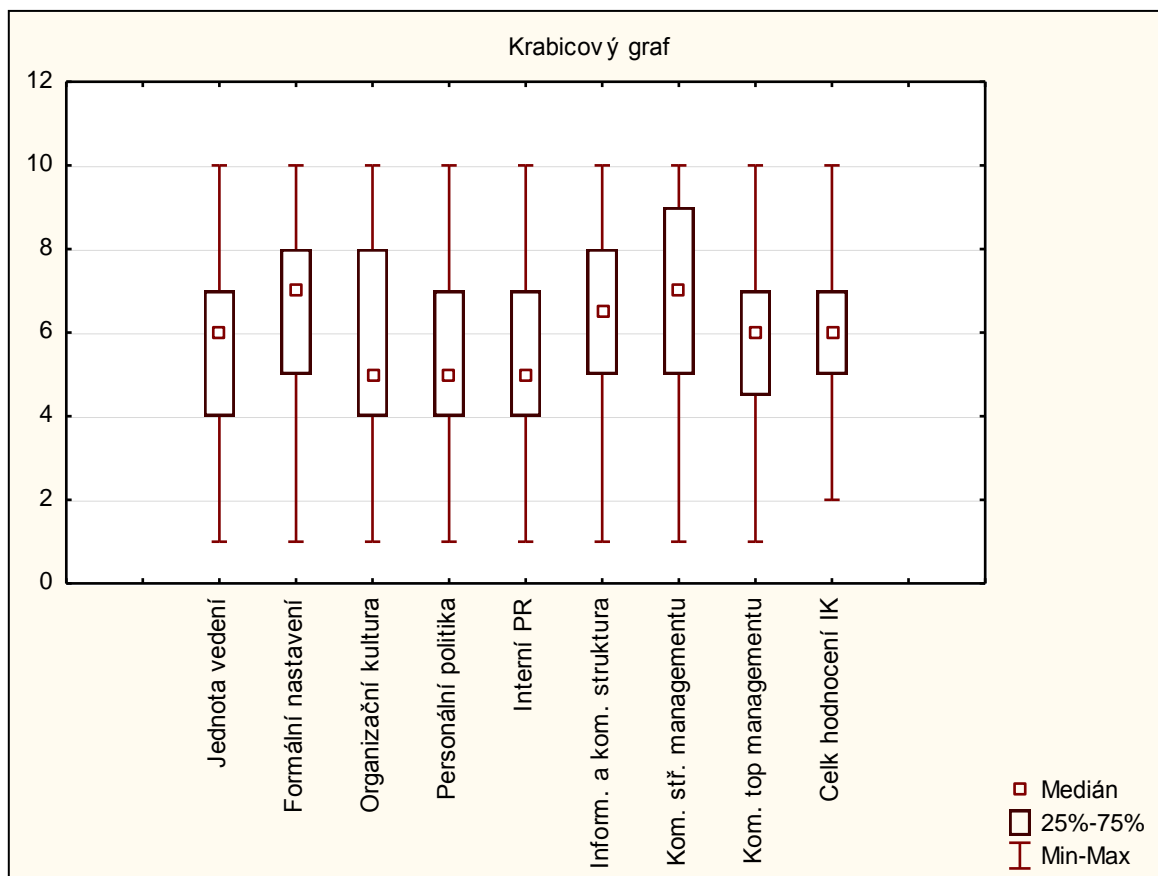
Výzkumu se účastnilo 76 (76 %) nelékařů, 16 (16 %) lékařů a 8 (8 %) THP. Počty byly stratifikovány dle rozložení zaměstnanců ve vybrané nemocnici.

12. Jaké je vaše pracovní zařazení?



Obrázek 12 Koláčový graf pracovního rozložení respondentů

Mezi zaměstnanci nemocnice, kteří se účastnili výzkumu interní komunikace, bylo 84 % řadových zaměstnanců, 15 % vrchních sester či primářů, kteří zastupovali střední management nemocnice a jeden zástupce vrcholového managementu nemocnice.



Obrázek 13 Souhrnný krabicový graf hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace

Na souhrnném krabicovém grafu vidíme, jaké je celkové hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace. V hodnocení všech prvků bylo dosaženo nejvyššího možného hodnocení a u všech, krom celkového hodnocení IK, bylo dosaženo minima. Nejlépe je hodnocena komunikace středního managementu a dále pak hodnocení formálního nastavení. Nejhůře dopadlo hodnocení personální politiky a interních PR. Tyto dvě oblasti v nemocnici nefungují.

7.3 Pracovní hypotézy

7.3.1 Statistické ověřování hypotéz

- 1) Interní komunikace je pro zaměstnance důležitá a má vliv na jejich pracovní výkony.
- 2) Hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace ovlivňuje hodnocení celkové interní komunikace (existuje mezi nimi vztah).
- 3) Hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace se navzájem ovlivňují (existuje mezi nimi vztah).
- 4) Mezi názory na hodnocení interní komunikace nelékařů a ostatních profesních skupin ve sledovaném souboru není rozdíl.

Zpracování výsledků

Pro zpracování diplomové práce byly použity programy Microsoft Office Word 2007 a Microsoft Office Excel 2007. Výsledky byly statisticky zpracovány pomocí programu *STATISTICA*, jehož licenci mám jako student Univerzity Pardubice.

Nejprve byly stanoveny pracovní hypotézy, z kterých byly vytvořeny nulové hypotézy H_0 a alternativní hypotézy H_A . Nulová hypotéza udává, že mezi testovanými jevy není rozdíl (neexistuje vztah), alternativní hypotéza udává, že mezi testovanými jevy je rozdíl (existuje vztah). (Chrástka, 2007)

Pracovní hypotéza č. 1: Interní komunikace je pro zaměstnance důležitá a má vliv na jejich pracovní výkony.

Tabulka 3 Četnosti odpovědí respondentů na otázku důležitosti a vlivu interní komunikace na svoji práci

	ANO, je to důležité a ovlivňuje to moje pracovní výkony	ANO, je to důležité, ale moje pracovní výkony to neovlivňuje	NE, není to pro mě důležité	CELKEM
LÉKAŘI	10%	6%	0%	16%
NELÉKAŘI	61%	14%	1%	76%
THP	8%	0%	0%	8%
CELKEM	79%	20%	1%	100%

K testování první hypotézy byl použit test rozdílů četností. Testován byl rozdíl nejvyšší a druhé nejvyšší četnosti (viz tabulka číslo 1), zdrojem dat je otázka číslo 1 z dotazníku. Vzorec pro toto testování počítá s procentuálním vyjádřením testovaných četností.

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

n = absolutní četnost (100%)

p_i = první nejvyšší relativní četnost

p_j = druhá nejvyšší relativní četnost

Test byl proveden na hladině významnosti 5 % (0,05). Hladinou významnosti je vyjádřena pravděpodobnost, že neprávě zamítneme nulovou hypotézu. Tabulková hodnota pro tuto hladinu významnosti je 3,84. Po vypočtení x^2 je vypočtená hodnota porovnána s hodnotou tabulkovou. Pokud je vypočtená hodnota větší než tabulková, zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní. Pokud je vypočtená hodnota menší než tabulková, přijímáme nulovou hypotézu. (Chrátka, 2007)

H₀ : Není statisticky významný rozdíl mezi četnostmi odpovědí.

H_A : Je statisticky významný rozdíl mezi četnostmi odpovědí.

Výpočet:

$$\chi^2 = 100 * \frac{(0,79 - 0,20)^2}{0,79 - 0,20} = 43,86 > 3,84$$

Z výpočtu, který vychází z tabulky 3, vidíme, že vypočtená hodnota je mnohonásobně vyšší než tabulková, proto zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu.

Je statisticky významný rozdíl mezi četnostmi.

Lze tedy říci, že pro statisticky významnou většinu zaměstnanců je interní komunikace důležitá a ovlivňuje jejich pracovní výkony.

Pracovní hypotéza č. 2: Hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace ovlivňuje hodnocení celkové interní komunikace (existuje mezi nimi vztah).

Pracovní hypotéza č. 3: Hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace se navzájem ovlivňují (existuje mezi nimi vztah)

Pro testování druhé a třetí pracovní hypotézy byla pomocí programu *STATISTICA* (korelační matice) vztahů hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace (viz tabulka 2. Do této matice bylo zahrnuto i hodnocení celkové interní komunikace. V matici dochází k vzájemnému porovnání vztahů hodnocení jednotlivých prvků a je pro tento vztah vypočítán korelační koeficient. Korelační koeficient může nabývat hodnot od -1 do 1. Hodnota korelačního koeficientu rovna nule znamená, že není žádná závislost mezi proměnnými. V případě, že je korelační koeficient záporné číslo, jedná se o závislost nepřímo úměrnou. To znamená, že hodnota jedné proměnné stoupá a hodnota druhé klesá. Pokud je korelační koeficient kladný, jde o přímou úměru. Čím se korelační koeficient blíží více 1 či -1, tím je vzájemná závislost obou proměnných silnější.

Hypotéza č. 2

H₀: Mezi hodnocením jednotlivých prvků a celkovým hodnocením IK neexistuje statisticky významný vztah - korelační koeficient r=0

H_A: Mezi hodnocením jednotlivých prvků a celkovým hodnocením IK je statisticky významný vztah.

Na korelační matici (viz tabulka 4) vidíme, že korelační koeficient porovnání všech prvků interní komunikace s hodnocením celkové interní komunikace je vždy větší než 0. Program *STATISTICA* vyhodnotil tyto vztahy jako statisticky významné. Proto zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu.

Mezi hodnoceními jednotlivými prvky a celkovým hodnocením IK je statisticky významný vztah. Vybrané prvky interní komunikace ovlivňují celkové hodnocení interní komunikace. Vybrané prvky interní komunikace lze tedy považovat za faktory, které ovlivňují celkovou interní komunikaci, a bylo by pro vedení nemocnice vhodné se jimi všemi zabývat.

Hypotéza č. 3

H_0 : Mezi hodnocením jednotlivých prvků neexistuje statisticky významný vztah – korelační koeficient $r=0$.

H_A : Mezi hodnoceními jednotlivých prvků je statisticky významný vztah.

Na korelační matici (viz tabulka 4) vidíme, že korelační koeficienty porovnání jednotlivých prvků interní komunikace jsou větší než 0. Program *STATISTICA* vyhodnotil tyto vztahy jako statisticky významné (červené označení korelačních koeficientů). Proto zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu.

Mezi hodnoceními jednotlivých prvků interní komunikace je statisticky významný vztah. Vybrané prvky interní komunikace se navzájem ovlivňují. Nefunkčnost jednoho z prvků může tedy negativně ovlivňovat i ostatní oblasti interní komunikace a tím se interní komunikace může stát neefektivní a nedostatečná

Tabulka 4 Korelační matice vztahů jednotlivých prvků interní komunikace a celkové interní komunikace

	Jednota vedení	Formální nastavení	Organizační struktura	Personální politika	Interní PR	Inform. a kom. kultura	Komunikace středního managementu	Komunikace top managementu	Hodn. Celkové IK
Jednota vedení	1,00	0,64	0,69	0,72	0,59	0,58	0,44	0,67	0,75
Formální nastavení	0,64	1,00	0,54	0,53	0,44	0,44	0,42	0,55	0,61
Organizační struktura	0,69	0,54	1,00	0,76	0,62	0,50	0,46	0,71	0,77
Personální politika	0,72	0,53	0,76	1,00	0,69	0,58	0,33	0,73	0,79
Interní PR	0,59	0,44	0,62	0,69	1,00	0,37	0,35	0,63	0,67
Inform. a kom. kultura	0,58	0,44	0,50	0,58	0,37	1,00	0,26	0,44	0,54
Kom. stř. managementu	0,44	0,42	0,46	0,33	0,35	0,26	1,00	0,50	0,53
Kom. top managementu	0,67	0,55	0,71	0,73	0,63	0,44	0,50	1,00	0,85
Hodnocení celkové IK	0,75	0,61	0,77	0,79	0,67	0,54	0,53	0,85	1,00

Pracovní hypotéza č. 4: Mezi hodnocením interní komunikace nelékařů a ostatních profesních skupin ve sledovaném souboru není rozdíl.

Pro testování čtvrté pracovní hypotézy byl použit také program *STATISTICA*. Byl použit neparametrický U-test Mann-Whitney, pomocí něhož, byly testovány rozdíly odpovědí dvou skupin (nelékařů a ostatních zaměstnanců) na otázky hodnotící prvky interní komunikace i celkovou interní komunikaci. Testování bylo provedeno na hladině významnosti 0,05, a proto byla výsledná hodnota *p* všech testování porovnána s hodnotou 0,05. Nulová hypotéza by byla pro danou otázku přijata, pokud by byla vypočtená hodnota *p* větší než hodnota 0,05. V opačném případě zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní.

Tabulka 5 Výsledky testu Mann-Whitney pro jednotlivé prvky IK a celkové hodnocení IK

Testovaná hypotéza	Hodnota p	výsledek
H ₀ : Hodnocení jednoty managementu je stejné v obou skupinách	0,98	H ₀ se nezamítá
H ₀ : Hodnocení formálního nastavení je stejné v obou skupinách	0,70	H ₀ se nezamítá
H ₀ : Hodnocení organizační struktury je stejné v obou skupinách	0,67	H ₀ se nezamítá
H ₀ : Hodnocení personální politiky je stejné v obou skupinách	0,53	H ₀ se nezamítá
H ₀ : Hodnocení interních PR je stejné v obou skupinách	0,96	H ₀ se nezamítá
H ₀ : Hodnocení informační a komunikační struktury v obou skupinách	0,11	H ₀ se nezamítá
H ₀ : Hodnocení komunikace středního managementu v obou skupinách	0,58	H ₀ se nezamítá
H ₀ : komunikace vrcholového managementu v obou skupinách	0,70	H ₀ se nezamítá
H ₀ : Hodnocení celkové interní komunikace v obou skupinách	0,65	H ₀ se nezamítá

V tabulce 5 můžeme vidět, že vypočítaná hodnota p je ve všech případech větší než 0,05. Přijímáme proto ve všech případech nulovou hypotézu. Lze proto říci, že hodnocení všech prvků interní komunikace i celkové interní komunikace je v obou skupinách stejné. Není tedy statisticky významný rozdíl v hodnocení interní komunikace u nelékařů a ostatních zaměstnanců. Všichni zaměstnanci vnímají fungování interní komunikace stejně.

7.4 Diskuze

Tato diplomová práce má 3 základní cíle. První a druhý cíl práce byly splněny vytvořením teoretické části této diplomové práce. Pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu byl zmapován stav interní komunikace a byly vytvořeny pracovní hypotézy, které byly statisticky analyzovány, a tím byl splněn i třetí cíl této práce.

Prvním výsledkem práce je porovnání hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace. Toto hodnocení můžeme vidět na obrázku č. 13. Krabicové grafy ukazují, že nejlepší hodnocení má prvek „komunikace středního managementu“, které má medián 7. Komunikace středního managementu je komunikací na odděleních, nejbližší jednotlivým pracovníkům. Tato komunikace bývá dobře hodnocena i v jiných výzkumech. Holá (2011) ve své publikaci prezentuje shodné výsledky ve výzkumu interní komunikace v jiné nemocnici. Zaměstnanci obou nemocnic hodnotí nejlépe komunikaci na svých odděleních. V kvalitativním výzkumu této práce byl ovšem identifikován problém v komunikaci mezi primáři oddělení a podřízenými pracovníky, a to všemi zúčastněnými manažery. Tento fakt se v kvantitativním výzkumu nepotvrdil a „komunikace středního managementu“ proto nejlépe hodnocenou oblastí.

Medián 7 má také hodnocení „formálního nastavení“, i když rozložení nejčtenější poloviny odpovědí je uloženo níže. Toto hodnocení „formálního nastavení“ bylo možno předvídat, protože i přes to, že nemocnice má v mnoha oblastech slabiny, formální nastavení je základní oblast, která obsahuje vnitřní nastavení pomocí směrnic a informačního systému, informačních kanálů a ty jsou nezbytné pro běžný každodenní chod nemocnice. Bez těchto předpokladů by nemocnice nemohla fungovat, proto jejich nastavení musí být fungující.

Nejhůře dopadlo hodnocení „personální politiky“ a „interních PR“ s mediánem 5. Hodnocení těchto prvků interní komunikace jasně poukazuje na skutečnosti, zjištěné v kvalitativním výzkumu. Nemocnice se interními PR nezabývá, nesnaží se nijak motivovat zaměstnance, zaměstnanecké výhody nejsou nijak významné a také nejsou zaměstnancům komunikovány. Medián 5 má také hodnocení organizační kultury, rozložení nejčtenější poloviny odpovědí je ale výše. Toto hodnocení také odpovídá kvalitativnímu výzkumu, v nemocnici nefunguje zpětná vazba a otevřená komunikace a etický kodex v nemocnici neexistuje. Tyto opomíjené oblasti interní komunikace jsou přitom dosti zásadní pro vnímání celkové komunikace managementu, přístupu k zaměstnancům, udávají celkovou náladu v mezi zaměstnanci nemocnice. Přes tyto prvky interní komunikace vnímají zaměstnanci to,

jak se k nim chová nemocnice jako zaměstnavatel, budují v zaměstnancích pocit důležitosti pro organizaci, jsou proto pro nemocnici zásadní a měla by jim být věnována velká pozornost.

Interní komunikace je pro zaměstnance důležitá a má vliv na jejich pracovní výkony.

Již z tabulky č. 1 můžeme vidět, že zaměstnanci nemocnice vnímají interní komunikaci jako důležitou pro svoji práci. 79 % zaměstnanců vidí dokonce interní komunikaci jako faktor ovlivňující jejich pracovní výkony. Po testování rozdílů četností se potvrdilo, že tento počet zaměstnanců je statisticky významný, lze tedy interpretovat, že pro statisticky významnou většinu je zaměstnanců nemocnice je interní komunikace důležitá a ovlivňuje jejich pracovní výkony. Pouze jeden respondent uvedl, že pro něho není interní komunikace důležitá. Ve výzkumu interní komunikace v jiné nemocnici publikovaném v knize Holé (2011), uvedlo 80,5 % zaměstnanců, že efektivní komunikace v pracovním týmu ovlivňuje jejich pracovní výkony a pracovní chování. 73,8 % zaměstnanců uvedlo, že jejich pracovní výkony a chování ovlivňuje také způsob jednání a chování nadřízeného. Výsledky výzkumu této práce a výzkum v jiné nemocnici jsou tedy v mnoha ohledech podobné a bylo by zajímavé srovnat tyto výzkumy i s dalšími výzkumy interní komunikace provedenými v jiných zdravotnických zařízeních. Také Stejskalová (2008), Mikulaščík (2010) a Janda (2004) ukazují ve svých publikacích na důležitost a velký vliv interní komunikace na pracovní výkony zaměstnanců a jejich pracovní chování. Stejskalová (2008) a Janda (2004) upozorňují na důležitost fungující interní komunikace v komunikaci se zákazníky. Jedině dobře informovaný a loajální zaměstnanec může efektivně komunikovat se zákazníkem.

Hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace ovlivňuje hodnocení celkové interní komunikace (existuje mezi nimi vztah).

Protože hodnocení vybraných prvků interní komunikace ovlivňují hodnocení celkové interní komunikace, lze je považovat za faktory. Nejvyšší korelace má hodnocení interní komunikace s hodnocením komunikace top managementu (korelační koeficient $r=0,85$) a personální politikou (korelační koeficient $r=0,79$). Můžeme tedy říci, že největší vliv na hodnocení celkové interní komunikace nejvíce ovlivňuje hodnocení komunikace top managementu a hodnocení personální politiky. Bylo by tedy vhodné věnovat těmto prvkům zvýšenou pozornost, ale ostatní prvky rozhodně také nesmí být opomíjeny. Nejnižší korelace má hodnocení interní komunikace s hodnocením komunikace středního managementu (korelační koeficient $r=0,53$) a komunikační struktury (korelační koeficient $r=0,54$). Lze tedy

řící, že tyto faktory mají na hodnocení celkové interní komunikace nejnižší vliv, ale stále je tento vliv statisticky významný a prvky by neměly být zanedbávány.

Jednotlivé prvky interní komunikace se navzájem ovlivňují (existuje mezi nimi vztah)

Mezi základní prvky interní komunikace použité pro výzkum ve vybrané nemocnici patřila jednota vedení v komunikaci, formální nastavení komunikace, organizační kultura, personální politika, interní PR, informační a komunikační struktura, komunikace středního managementu a komunikace top managementu

Na korelační matici (tabulka 2) můžeme vidět, že všechny prvky interní komunikace se vzájemně ovlivňují a prolínají. Nejvyšší korelace můžeme vidět na korelační matici mezi hodnocením personální politiky a organizační struktury (korelační koeficient $r=0,76$), komunikace top managementu (korelační koeficient $r=0,73$) a jednoty vedení (korelační koeficient $r=0,72$). Dále je vysoká korelace mezi hodnocením organizační kultury a komunikací vrcholového managementu (korelační koeficient $r=0,71$). Nejvyšší korelační koeficienty mají s ostatními prvky interní komunikace personální politika a organizační kultura. Tyto prvky byly ze všech určených prvků, společně s interními PR, hodnoceny nejhůře. Jak již bylo zmíněno, personální práce a interní PR jsou pro nemocniční komunikaci zásadní a budují celkový pohled na nemocnici jako na zaměstnavatele. Zde můžeme ještě usoudit, že tyto prvky významně a více než ostatní ovlivňují ostatní prvky a tím i celkovou interní komunikaci.

Mezi hodnocením interní komunikace nelékařů a ostatních profesních skupin ve sledovaném souboru není rozdíl

Nelékaři byli pro toto protínání zvoleni jako samostatná skupina hned z několika důvodů. Je to skupina v nemocnici nejpočetnější (76 % zaměstnanců), a také je to moje profesní skupina, do které jako všeobecná sestra patřím.

Vzhledem statistickému potvrzení všech nulových hypotéz pro všechny prvky interní komunikace, že není statisticky významný rozdíl mezi hodnocením nelékařů a ostatních zaměstnanců, není nutné dále tyto skupiny srovnávat. Lze tedy říci, že obě skupiny zaměstnanců hodnotí všechny prvky interní komunikace stejně. Tabulky četností odpovědí na jednotlivé otázky jsou uvedeny v příloze č. 2.

8 Závěr

Všechny cíle této diplomové práce byly splněny. Teoretická část se zabývá komunikací obecně, komunikací v organizaci, komunikací manažera, komunikačním mixem, nefungující komunikací a auditem komunikace. Výzkumná část je rozdělena na kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkum přinesl poznatky o fungování interní komunikace v nemocnici, o jejím nastavení, práci interních PR a nejčastějších komunikačních kanálech v nemocnici. Kvantitativní výzkum byl započat sběrem dat pomocí dotazníků vytvořených na základě kvalitativního výzkumu. Získaná data byla zpracována a použita pro statistické potvrzení stanovených hypotéz. Kvantitativní výzkum přinesl také poznatky o nejlépe a nejhůře hodnocených oblastech interní komunikace v nemocnici. Hodnocení těchto oblastí se v mnohém shodovalo s výsledky kvalitativního výzkumu a opomíjené oblasti byly hodnoceny nejhůře. Na základě výsledků obou výzkumů byla proto vytvořena doporučení pro zlepšení fungování interní komunikace v nemocnici.

Doporučení pro zlepšení fungování interní komunikace:

- Zavedení komunikačního plánu – pravidelné komunikační aktivity – porady, mítinky...
- Definování strategie a cílů organizace a zajištění informovanosti u všech zaměstnanců – např. vyvěšením na intranet, publikováním v nemocničním bulletinu, prezentace na poradách,...
- Definování kultury organizace např. Etickým kodexem a veřejná deklarace tohoto kodexu např. vyvěšením na odděleních
- Projevovat zájem o zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci ze strany managementu např. formou anket nebo anonymních hodnocení
- Zavedení fungujícího intranetu, který by zajišťoval i zpětnou vazbu k psané komunikaci
- Formální nastavení komunikace v lékařské linii pravidelnými povinnými poradami primáře a lékařů týkajících se chodu nemocnice
- Věnovat více pozornosti interním PR a personální politice a tím zlepšit motivaci zaměstnanců např. pravidelnými mítinky a neformálními setkáními
- Více prezentovat úspěchy nemocnice a motivovat zaměstnance k vlastnímu zájmu o dění v nemocnici – vyvěšením úspěchů nemocnice na intranetu, použití nástěnek

- Vzdělávání zaměstnanců a především managementu v oblasti interní komunikace a tím zvyšování jejich komunikačních kompetencí

9 Soupis bibliografických citací

1. DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace* 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0
2. GLADKIJ, I. *Management ve zdravotnictví* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8
3. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
4. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum* 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2
5. HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
6. HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0
7. HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3
8. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1
9. CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4
10. JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0
11. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
12. KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení firemních informací* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8
13. KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení:teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
14. MIKULAŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6
15. MKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6
16. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů, firem* 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5

17. PECK, S. *The different drum* 2. vyd. New York: Touchstone, 1998. ISBN 0-684-84858-9
18. SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4
19. STEJSKALOVÁ, D. *Strategie firemní komunikace* 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2
20. STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0174-0
21. TEPPER, B. *Manažerské znalosti a dovednosti* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-347-2
22. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.
23. WRIGHT, M. *Gower Handbook of Internal communication* 2nd ed. Farnham: Gower Publishing, 2009. ISBN 0-5660-8689-1

10 Seznam obrázků a tabulek

Tabulka 1 Manažerské kompetence.....	29
Tabulka 2 SWOT analýza současné situace interní komunikace	43
Obrázek 1 Graf důležitosti IK pro zaměstnance nemocnice.....	46
Obrázek 2 Graf odpovědí na otázku číslo 2 v jednotlivých skupinách zaměstnanců.....	47
Obrázek 3 Graf odpovědí na otázku číslo 3 v jednotlivých skupinách zaměstnanců.....	48
Obrázek 4 Graf odpovědí na otázku číslo 4 v jednotlivých skupinách zaměstnanců.....	48
Obrázek 5 Graf odpovědí na otázku číslo 5 v jednotlivých skupinách zaměstnanců.....	49
Obrázek 6 Graf odpovědí na otázku číslo 6 v jednotlivých skupinách zaměstnanců.....	50
Obrázek 7 Graf odpovědí na otázku číslo 7 v jednotlivých skupinách zaměstnanců.....	50
Obrázek 8 Graf odpovědí na otázku číslo 8 v jednotlivých skupinách zaměstnanců.....	51
Obrázek 9 Graf odpovědí na otázku číslo 9 v jednotlivých skupinách zaměstnanců.....	52
Obrázek 10 Graf odpovědí na otázku číslo 10 v jednotlivých skupinách zaměstnanců.....	52
Obrázek 11 Koláčový graf pracovního zařazení respondentů.....	53
Obrázek 12 Koláčový graf pracovního rozložení respondentů.....	54
Obrázek 13 Souhrnný krabicový graf hodnocení jednotlivých prvků interní komunikace.....	55
Tabulka 3 Četnosti odpovědí respondentů na otázku důležitosti a vlivu interní komunikace na svoji práci.....	57
Tabulka 4 Korelační matice vztahů jednotlivých prvků interní komunikace a celkové interní komunikace	60
Tabulka 5 Výsledky testu Mann-Whitney pro jednotlivé prvky IK a celkové hodnocení IK..	61
Tabulka 6 Důležitost interní komunikace dle pracovního zařazení.....	74
Tabulka 7 Četnosti odpovědí na otázku č. 2 skupiny lékařů.....	74
Tabulka 8 Četnosti odpovědí na otázku č. 2 skupiny nelékařů.....	75
Tabulka 9 Četnosti odpovědí na otázku č. 2 skupiny THP.....	75
Tabulka 10 Základní popisné statistiky otázky č. 2.....	75
Tabulka 11 Četnosti odpovědí na otázku č. 3 skupiny lékařů.....	76
Tabulka 12 Četnosti odpovědí na otázku č. 3 skupiny nelékařů.....	76
Tabulka 13 Četnosti odpovědí na otázku č. 3 skupiny THP.....	76
Tabulka 14 Základní popisné statistiky otázky č. 3.....	77
Tabulka 15 Četnosti odpovědí na otázku č. 4 skupiny lékařů.....	77
Tabulka 16 Četnosti odpovědí na otázku č. 4 skupiny nelékařů.....	77
Tabulka 17 Četnosti odpovědí na otázku č. 4 skupiny THP.....	78

Tabulka 18 Základní popisné statistiky otázky č. 4.....	78
Tabulka 19 Četnosti odpovědí na otázku č. 5 skupiny lékařů.....	78
Tabulka 20 Četnosti odpovědí na otázku č. 5 skupiny nelékařů.....	79
Tabulka 21 Četnosti odpovědí na otázku č. 5 skupiny THP.....	79
Tabulka 22 Základní popisné statistiky otázky č. 5.....	79
Tabulka 23 Četnosti odpovědí na otázku č. 6 skupiny lékařů.....	80
Tabulka 24 Četnosti odpovědí na otázku č. 6 skupiny nelékařů.....	80
Tabulka 25 Četnosti odpovědí na otázku č. 6 skupiny THP.....	81
Tabulka 26 Základní popisné statistiky otázky č. 6.....	81
Tabulka 27 Četnosti odpovědí na otázku č. 7 skupiny lékařů.....	81
Tabulka 28 Četnosti odpovědí na otázku č. 7 skupiny nelékařů.....	82
Tabulka 29 Četnosti odpovědí na otázku č. 7 skupiny THP.....	82
Tabulka 30 Základní popisné statistiky otázky č. 7.....	82
Tabulka 31 Četnosti odpovědí na otázku č. 8 skupiny lékařů.....	83
Tabulka 32 Četnosti odpovědí na otázku č. 8 skupiny nelékařů.....	83
Tabulka 33 Četnosti odpovědí na otázku č. 8 skupiny THP.....	83
Tabulka 34 Základní popisné statistiky otázky č. 8.....	84
Tabulka 35 Četnosti odpovědí na otázku č. 9 skupiny lékařů.....	84
Tabulka 36 Četnosti odpovědí na otázku č. 9 skupiny nelékařů.....	84
Tabulka 37 Četnosti odpovědí na otázku č. 9 skupiny THP.....	85
Tabulka 38 Základní popisné statistiky otázky č. 9.....	85
Tabulka 39 Četnosti odpovědí na otázku č. 10 skupiny lékařů.....	85
Tabulka 40 Četnosti odpovědí na otázku č. 10 skupiny nelékařů.....	86
Tabulka 41 Četnosti odpovědí na otázku č. 10 skupiny THP.....	86
Tabulka 42 Základné popisné statistiky otázky č. 10.....	86

11 Seznam příloh

Příloha číslo 1: Dotazník

Příloha číslo 2: Vyhodnocení kvantitativního výzkumu – tabulky četností

Přílohy

Příloha číslo 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci Oblastní nemocnice xxx,

moje jméno je Helena Moravcová a jsem studentkou Univerzity Pardubice, Fakulty zdravotnických studií, magisterského oboru Ošetřovatelství. Ve vaší nemocnici v současné době provádím výzkum pro moji diplomovou práci „Interní komunikace ve zdravotnickém zařízení“ a součástí tohoto výzkumu je i tento dotazník, o jehož vyplnění vás prosím. Zaměřen je na interní komunikaci, která zahrnuje veškerou komunikaci napříč celou nemocnicí. Dotazník je anonymní a po jeho vyplnění ho prosím vložte do obálky a tu zalepte.

Děkuji vám za spolupráci a váš čas.

1. Je pro vás efektivní interní komunikace důležitá při práci a myslíte si, že ovlivňuje vaše pracovní výkony?

(efektivní interní komunikace – dostatečné a úplné informace k výkonu vaší práce, přehled procesů v organizaci, dostatek informací od vedení, dostatek prostoru pro vlastní názory a diskuzi..)

- a. ano, je to důležité a ovlivňuje to moje pracovní výkony
- b. ano, je to důležité, ale mé výkony to neovlivňuje
- c. ne, není to pro mě důležité

2. Jak hodnotíte jednotu vedení nemocnice v komunikaci? (1- nejhorší, 10 - nejlepší)
(jednotná komunikace vedení – podávání stejných informací, stejný přístup v komunikaci, vzájemný respekt a spolupráce vedení organizace)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

3. Jak hodnotíte formální nastavení komunikace nemocnice?
(formální nastavení – organizační struktura nemocnice, směrnice, pokyny, informační systémy, fungování intranetu, dostupnost zápisů z porad, standardně nastavené porady a mítinky..)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

4. Jak hodnotíte organizační kulturu vaší organizace?
(kultura nemocnice - spravedlivost prostředí, spravedlivost v odměňování, vůle řešit problémy a nespravedlnosti, potlačování šikany, diskriminace atd., pravidelné hodnocení pracovníků, existence etického kodexu, přítomnost ombudsmana, styl vedení pracovníků, ochota vedení naslouchat, otevřená komunikace...)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

5. Jak hodnotíte personální politiku nemocnice?
(personální politika – vaše celková spokojenost s nemocnicí jako se zaměstnavatelem, pocit, že jste pro nemocnici důležitý, motivace k dobrým výkonům a odměňování, rovné pracovní příležitosti, zaměstnanecké benefity, oceňování, podpora dalšího vzdělávání a rozvoje)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

6. Jak hodnotíte interní public relations v nemocnici?

(interní public relations – pochůzky manažerů, mítinky, společenské akce, neformální setkávání, zpravodajství o dění v nemocnici a o úspěších nemocnice, zaměstnanecké výhody, příspěvky, firemní oblečení, pracovní prostředí, otevřená komunikace, zpětná vazba)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

7. Jak hodnotíte informační a komunikační strukturu nemocnice?

(informační a komunikační struktura – technické vybavení pro komunikaci, počítače, intranet, informační systémy, e-mail, dostupnost, fungování, rychlost spolehlivost, bezpečnost technického vybavení)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

8. Jak hodnotíte komunikaci středního managementu nemocnice (především svého nadřízeného)?

(komunikace středního managementu – komunikace vrchních sester, staničních sester, primářů, koordinace práce na odděleních a ve svých pracovních týmech, dodržování stanovených pravidel, komunikační dovednosti daného manažera, výzvy k otevřené komunikaci obsahující diskuzi a zpětnou vazbu, dostatečné objasňování a vysvětlování kroků, odpovědnost za zvládání komunikace)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

9. Jak hodnotíte komunikaci vrcholového managementu nemocnice?

(komunikace vrcholového managementu – odpovědnost za komunikaci, řízení práce celé nemocnice, organizování porad a odpovědnost za zprostředkování informací, otevřená komunikace obsahující diskuzi a zpětnou vazbu, komunikační dovednosti manažera, vysvětlování a objasňování kroků, dodržování stanovených pravidel)

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

10. Jak hodnotíte celkové fungování interní komunikace v nemocnici?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

11. Jaké je vaše pracovní zařazení?

- a. lékař
- b. nelékař
- c. THP (administrativa)

12. Jaké je vaše pracovní zařazení?

- a. řadový zaměstnanec
- b. střední management (staniční sestra, vrchní sestra, primář,...)
- c. vrcholový management

Příloha číslo 2: Vyhodnocení kvalitativního výzkumu – tabulky četností

1. Je pro vás efektivní interní komunikace důležitá při práci a myslíte si, že ovlivňuje vaše pracovní výkony?

Tabulka 6 Důležitost interní komunikace dle pracovního zařazení

	ANO, je to důležité a ovlivňuje to moje pracovní výkony	ANO, je to důležité, ale moje pracovní výkony to neovlivňuje	NE, není to pro mě důležité	CELKEM
LÉKAŘI	10%	6%	0%	16%
NELÉKAŘI	61%	14%	1%	76%
THP	8%	0%	0%	8%
CELKEM	79%	20%	1%	100%

2. Jak hodnotíte jednotu vedení nemocnice v komunikaci? (1-nejhorší, 10 - nejlepší)

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

Tabulka 7 Četnosti odpovědí na otázku č. 2 skupiny lékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
1	1	1	6,3	6,25
2	2	3	12,5	18,75
3	1	4	6,3	25,00
4	1	5	6,3	31,25
5	2	7	12,5	43,75
6	4	11	25,0	68,75
7	2	13	12,5	81,25
8	2	15	12,5	93,75
9	1	16	6,3	100,00
Celkem	16		100,0	

Tabulka 8 Četnosti odpovědí na otázku č. 2 skupiny nelékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
2	2	2	2,6	2,6
3	7	9	9,2	11,8
4	12	21	15,8	27,6
5	18	39	23,7	51,3
6	11	50	14,5	65,8
7	8	58	10,5	76,3
8	13	71	17,1	93,4
9	3	74	3,9	97,4
10	2	76	2,6	100,0
Celkem	76		100,0	

Tabulka 9 Četnosti odpovědí na otázku č. 2 skupiny THP

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
4	1	1	12,5	12,5
5	2	3	25,0	37,5
7	5	8	62,5	100,0
Celkem	8		100,0	

Tabulka 10 Základní popisné statistiky otázky č. 2

	Průměr	Medián	Modus
Lékaři	5	6	6
Nelékaři	6	5	5
THP	6	7	7

3. Jak hodnotíte formální nastavení komunikace nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

Tabulka 11 Četnosti odpovědí na otázku č. 3 skupiny lékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
1	1	1	6,3	6,3
3	2	3	12,5	18,8
4	3	6	18,8	37,5
5	1	7	6,3	43,8
6	2	9	12,5	56,3
7	3	12	18,8	75,0
9	3	15	18,8	93,8
10	1	16	6,3	100,0
Celkem	16		100,0	

Tabulka 12 Četnosti odpovědí na otázku č. 3 skupiny nelékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. %
2	3	3	3,9	3,9
3	5	8	6,5	10,4
4	3	11	3,9	14,3
5	14	25	18,2	32,5
6	8	33	10,4	42,9
7	11	44	14,3	57,1
8	15	59	19,5	76,6
9	11	70	14,3	90,9
10	7	77	9,1	100,0
Celkem	77		100,0	

Tabulka 13 Četnosti odpovědí na otázku č. 3 skupiny THP

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
6	2	2	25,0	25,0
7	2	4	25,0	50,0
8	2	6	25,0	75,0
9	2	8	25,0	100,0
ChD	8		100,0	

Tabulka 14 Základní popisné statistiky otázky č. 3

	Průměr	Medián	Modus
Lékaři	6	6	Vícenásobný
Nelékaři	7	7	8
THP	8	8	Vícenásobný

4. Jak hodnotíte organizační kulturu vaší nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

Tabulka 15 Četnosti odpovědí na otázku č. 4 skupiny lékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v%
2	2	2	12,5	12,5
3	3	5	18,8	31,3
4	2	7	12,5	43,8
5	3	10	18,8	62,5
6	1	11	6,3	68,8
8	4	15	25,0	93,8
10	1	16	6,3	100,0
Celkem	16		100,0	

Tabulka 16 Četnosti odpovědí na otázku č. 4 skupiny nelékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
1	1	1	1,3	1,3
2	3	4	3,9	5,2
3	10	14	13,0	18,2
4	15	29	19,5	37,7
5	16	45	20,8	58,4
6	3	48	3,9	62,3
7	9	57	11,7	74,0
8	16	73	20,8	94,8
9	2	75	2,6	97,4
10	2	77	2,6	100,0
Celkem	77		100,0	

Tabulka 17 Četnosti odpovědí na otázku č. 4 skupiny THP

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v%
4	1	1	12,5	12,5
5	1	2	12,5	25,0
6	1	3	12,5	37,5
7	2	5	25,0	62,5
8	2	7	25,0	87,5
9	1	8	12,5	100,0
Celkem	8		100,0	

Tabulka 18 Základní popisné statistiky otázky č. 4

	Průměr	Medián	Modus
Lékaři	5	5	8
Nelékaři	6	5	Vícenásobný
THP	7	7	Vícenásobný

5. Jak hodnotíte personální politiku nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

Tabulka 19 Četnosti odpovědí na otázku č. 5 skupiny lékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
1	1	1	6,3	6,3
2	1	2	6,3	12,5
3	1	3	6,3	18,8
4	2	5	12,5	31,3
5	4	9	25,0	56,3
6	1	10	6,3	62,5
7	2	12	12,5	75,0
8	2	14	12,5	87,5
9	1	15	6,3	93,8
10	1	16	6,3	100,0
Celkem	16		100,0	

Tabulka 20 Četnosti odpovědí na otázku č. 5 skupiny nelékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
1	1	1	1,3	1,3
2	3	4	3,9	5,2
3	12	16	15,6	20,8
4	8	24	10,4	31,2
5	17	41	22,1	53,2
6	7	48	9,1	62,3
7	13	61	16,9	79,2
8	9	70	11,7	90,9
9	5	75	6,5	97,4
10	2	77	2,6	100,0
Celkem	77		100,0	

Tabulka 21 Četnosti odpovědí na otázku č. 5 skupiny THP

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
4	1	1	12,5	12,5
5	1	2	12,5	25,0
6	2	4	25,0	50,0
7	3	7	37,5	87,5
10	1	8	12,5	100,0
Celkem	8		100,0	

Tabulka 22 Základní popisné statistiky otázky č. 5

	Průměr	Medián	Modus
Lékaři	6	5	5
Nelékaři	6	5	5
THP	7	7	7

6. Jak hodnotíte interní public relations v nemocnici?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

Tabulka 23 Četnosti odpovědí na otázku č. 6 skupiny lékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
1	2,0	2,0	12,5	12,5
3	4,0	6,0	25,0	37,5
5	3,0	9,0	18,8	56,3
6	4,0	13,0	25,0	81,3
7	1,0	14,0	6,3	87,5
8	1,0	15,0	6,3	93,8
10	1,0	16,0	6,3	100,0
Celkem	16,0		100,0	

Tabulka 24 Četnosti odpovědí na otázku č. 6 skupiny nelékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
1	1,0	1,0	1,3	1,3
2	6,0	7,0	7,8	9,1
3	9,0	16,0	11,7	20,8
4	9,0	25,0	11,7	32,5
5	18,0	43,0	23,4	55,8
6	11,0	54,0	14,3	70,1
7	9,0	63,0	11,7	81,8
8	10,0	73,0	13,0	94,8
9	3,0	76,0	3,9	98,7
10	1,0	77,0	1,3	100,0
Celkem	77,0		100,0	

Tabulka 25 Četnosti odpovědí na otázku č. 6 skupiny THP

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
2	1,0	1,0	12,5	12,5
5	2,0	3,0	25,0	37,5
6	3,0	6,0	37,5	75,0
8	1,0	7,0	12,5	87,5
10	1,0	8,0	12,5	100,0
Celkem	8,0		100,0	

Tabulka 26 Základní popisné statistiky otázky č. 6

	Průměr	Medián	Modus
Lékaři	5	5	Vícenásobný
Nelékaři	5	5	5
THP	6	6	6

7. Jak hodnotíte informační a komunikační strukturu nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

Tabulka 27 Četnosti odpovědí na otázku č. 7 skupiny lékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č..	Kumul. č. v%
2	1,0	1,0	6,3	6,3
3	1,0	2,0	6,3	12,5
4	1,0	3,0	6,3	18,8
5	2,0	5,0	12,5	31,3
6	2,0	7,0	12,5	43,8
7	2,0	9,0	12,5	56,3
8	2,0	11,0	12,5	68,8
9	4,0	15,0	25,0	93,8
10	1,0	16,0	6,3	100,0
Celkem	16,0		100,0	

Tabulka 28 Četnosti odpovědí na otázku č. 7 skupiny nelékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
1	2,0	2,0	2,6	2,6
2	3,0	5,0	3,9	6,5
3	5,0	10,0	6,5	13,0
4	10,0	20,0	13,0	26,0
5	14,0	34,0	18,2	44,2
6	7,0	41,0	9,1	53,2
7	10,0	51,0	13,0	66,2
8	12,0	63,0	15,6	81,8
9	12,0	75,0	15,6	97,4
10	2,0	77,0	2,6	100,0
Celkem	77,0		100,0	

Tabulka 29 Četnosti odpovědí na otázku č. 7 skupiny THP

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
4	1,0	1,0	12,5	12,5
6	1,0	2,0	12,5	25,0
7	1,0	3,0	12,5	37,5
8	4,0	7,0	50,0	87,5
10	1,0	8,0	12,5	100,0
Celkem	8,0		100,0	

Tabulka 30 Základní popisné statistiky otázky č. 7

	Průměr	Medián	Modus
Lékaři	7	7	9
Nelékaři	6	6	5
THP	7	8	8

8. Jak hodnotíte komunikaci středního managementu nemocnice? (především svého nadřízeného)

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

Tabulka 31 Četnosti odpovědí na otázku č. 8 skupiny lékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v%
1	1	1	6,3	6,3
3	1	2	6,3	12,5
5	3	5	18,8	31,3
6	4	9	25,0	56,3
7	1	10	6,3	62,5
8	3	13	18,8	81,3
9	3	16	18,8	100,0
Celkem	16		100,0	

Tabulka 32 Četnosti odpovědí na otázku č. 8 skupiny nelékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
1	3	3	3,9	3,9
2	2	5	2,6	6,5
3	3	8	3,9	10,4
4	8	16	10,4	20,8
5	12	28	15,6	36,4
6	6	34	7,8	44,2
7	8	42	10,4	54,5
8	13	55	16,9	71,4
9	13	68	16,9	88,3
10	9	77	11,7	100,0
Celkem	77		100,0	

Tabulka 33 Četnosti odpovědí na otázku č. 8 skupiny THP

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v%
4	1	1	12,5	12,5
6	5	6	62,5	75,0
9	2	8	25,0	100,0
Celkem	8		100,0	

Tabulka 34 Základní popisné statistiky otázky č. 8

	Průměr	Medián	Modus
Lékaři	6	6	6
Nelékaři	7	7	Vícenásobný
THP	7	6	6

9. Jak hodnotíte komunikaci vrcholového managementu nemocnice?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

Tabulka 35 Četnosti odpovědí na otázku č. 9 skupiny lékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat.č.	Kumul. č. v%
1	2,0	2,0	12,5	12,5
3	1,0	3,0	6,3	18,8
4	1,0	4,0	6,3	25,0
5	2,0	6,0	12,5	37,5
6	6,0	12,0	37,5	75,0
7	1,0	13,0	6,3	81,3
8	1,0	14,0	6,3	87,5
9	2,0	16,0	12,5	100,0
Celkem	16,0		100,0	

Tabulka 36 Četnosti odpovědí na otázku č. 9 skupiny nelékařů

	Četnost	Kumul. č.	Rel.četn.	Kumul. č. v %
2	2,0	2,0	2,6	2,6
3	7,0	9,0	9,1	11,7
4	12,0	21,0	15,6	27,3
5	16,0	37,0	20,8	48,1
6	10,0	47,0	13,0	61,0
7	11,0	58,0	14,3	75,3
8	15,0	73,0	19,5	94,8
9	2,0	75,0	2,6	97,4
10	2,0	77,0	2,6	100,0

Celkem	77,0	100,0
---------------	------	-------

Tabulka 37 Četnosti odpovědí na otázku č. 9 skupiny THP

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
5	2,0	2,0	25,0	25,0
6	3,0	5,0	37,5	62,5
7	1,0	6,0	12,5	75,0
8	2,0	8,0	25,0	100,0
Celkem	8,0		100,0	

Tabulka 38 Základní popisné statistiky otázky č. 9

	Průměr	Medián	Modus
Lékaři	6	6	6
Nelékaři	6	6	5
THP	6	6	6

10. Jak hodnotíte celkově fungování interní komunikace v nemocnici?

Respondenti vybírali z číselné škály od 1 do 10 s tím, že hodnota 1 bylo nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení.

Tabulka 39 Četnosti odpovědí na otázku č. 10 skupiny lékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v%
2	2,0	2,0	12,5	12,5
3	1,0	3,0	6,3	18,8
5	4,0	7,0	25,0	43,8
6	3,0	10,0	18,8	62,5
7	3,0	13,0	18,8	81,3
8	1,0	14,0	6,3	87,5
9	2,0	16,0	12,5	100,0
Celkem	16,0		100,0	

Tabulka 40 Četnosti odpovědí na otázku č. 10 skupiny nelékařů

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č. v %
2	1,0	1,0	1,3	1,3
3	8,0	9,0	10,4	11,7
4	10,0	19,0	13,0	24,7
5	15,0	34,0	19,5	44,2
6	11,0	45,0	14,3	58,4
7	13,0	58,0	16,9	75,3
8	14,0	72,0	18,2	93,5
9	4,0	76,0	5,2	98,7
10	1,0	77,0	1,3	100,0
Celkem	77,0		100,0	

Tabulka 41 Četnosti odpovědí na otázku č. 10 skupiny THP

	Četnost	Kumul. č.	Relat. č.	Kumul. č v %
4	1,0	1,0	12,5	12,5
6	3,0	4,0	37,5	50,0
7	2,0	6,0	25,0	75,0
8	1,0	7,0	12,5	87,5
9	1,0	8,0	12,5	100,0
Celkem	8,0		100,0	

Tabulka 42 Základní popisné statistiky otázky č. 10

	Průměr	Medián	Modus
Lékaři	6	6	5
Nelékaři	6	6	5
THP	7	7	6