

Interní komunikace Nemocnice Kyjov

Tomáš Jeřela

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Jeřela**
Osobní číslo: **K11188**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interní komunikace Nemocnice Kyjov**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte rešerši literatury, která se týká interní komunikace a firemní kultury.**
- 2. Definujte cíle práce a metodický postup.**
- 3. Analyzujte silné a slabé stránky interní komunikace ve zvolené organizaci.**
- 4. Navrhněte a realizujte marketingový výzkum s cílem měřit efektivitu interní komunikace ve zvolené organizaci.**
- 5. Analyzujte získané údaje, které vám poskytlí respondenti organizace.**
- 6. Navrhněte doporučení vedoucí k efektivní interní komunikaci aplikovatelná v praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

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

BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA. Firemní komunikace a řízení reputace. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 129 s. Studium pro praxi. ISBN 80-210-4104-8.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PFEIFER, Luděk. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

31. ledna 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

25. dubna 2014

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
účetanka



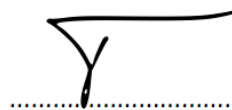

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 8.4.2014



.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním tématem bakalářské práce je analýza a doporučení řešení interní komunikace a firemní kultury Nemocnice Kyjov.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy interní komunikace a firemní kultury. Je zde vysvětlen rozdíl mezi špatnou a správnou interní komunikací. Je zde shrnuto, jak důležitá je firemní kultura pro následné budování vztahů a efektivní interní komunikaci.

Praktická část se skládá z analýzy dotazníkového šetření interní komunikace nemocnice Kyjov. Také se dočtete doporučení jak interní komunikaci a firemní kulturu v nemocnici zlepšit.

Cílem práce je popsat současný stav interní komunikace a firemní kultury. Následně doporučit vedení nemocnice kroky, které by měly pomoci k efektivní interní komunikaci a budování kvalitní firemní kultury uvnitř Nemocnice Kyjov.

Klíčová slova:

Interní komunikace, firemní kultura, interní PR.

ABSTRACT

The main aim of my bachelor thesis is to analyze and recommend solutions to internal communication and corporate culture for Kyjov Hospital.

Theoretical section describes the basic concepts of internal communication and corporate culture. It explains the difference between bad and good examples internal communications. It summarizes the importance of corporate culture for subsequent relationship building and effective internal communication.

The practical part consists of an analysis of a questionnaire survey of internal communication within the Kyjov Hospital. You can also read recommendations on how to improve internal communication and corporate culture at the hospital.

The aim is to describe the current state of internal communication and corporate culture. Subsequently to recommend the hospital management actions that should help to effective internal communication and building quality corporate culture within the Kyjov Hospital.

Keywords:

Internal communication, Corporate culture, Internal PR.

“Touha po pravdě je umlčována odpověďmi, které mají váhu autority, s níž nelze diskutovat.”

Paul Tillich

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Tomáš Jeřela

OBSAH

OBSAH	7
Úvod	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Interní komunikace	12
1.1. Definice interní komunikace.....	12
1.2. Nástroje interní komunikace.....	12
1.2.1. Firemní média.....	12
1.2.2. Osobní setkání	13
1.2.3. Elektronické formy komunikace	13
1.2.4. Cíle interní komunikace	13
1.2.5. Správně komunikovaná interní informace	13
1.3. Jak se projevuje fungující interní komunikace	14
1.4. Jak se projevuje nefungující interní komunikace	16
2. Firemní kultura	18
2.1. Definice firemní kultury	18
2.2. Principy firemní kultury.....	18
2.2.1. Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.....	18
2.2.2. Kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje	19
2.2.3. Kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo	
kvantifikovat	19
2.2.4. Kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem	
činností budoucích.....	19
2.2.5. Kultura firmy je sdílena, ne dohadována	19
2.2.6. Kultura firmy je poznatelná.....	19
2.2.7. Kultura firmy je extrémně setrvačná	20
2.2.8. Kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů.	20
2.2.9. Kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.....	20
2.3. Možné vlivy na firemní kulturu	20
2.3.1. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.....	20
2.3.2. Fungující interní marketing a interní public relations.....	21

2.3.3.	Komunikační schopnosti a dovednosti manažerů.....	21
2.3.4.	Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.....	22
2.3.5.	Škodlivé mlčení.....	23
2.3.6.	Formální a neformální komunikace.....	24
2.3.7.	Zodpovědnost managementu.....	25
2.4.	Hlavní cíle interních public relations.....	25
2.4.1.	Informovanost.....	26
2.4.2.	Důvěra zaměstnanců.....	26
2.4.3.	Ovlivňování postojů.....	26
2.4.4.	Překonávání předsudků a nepochopení.....	27
2.4.5.	Prevence na základě zpětné vazby.....	27
3.	Marketingový výzkum.....	29
3.1.	Výzkumný problém.....	29
3.2.	Definování cíle výzkumu.....	29
3.3.	Metoda sběru.....	29
3.4.	Proces dotazování.....	30
3.5.	Dotazník.....	30
3.6.	Písemná prezentace.....	30
3.7.	Závěrečná doporučení.....	30
4.	Definice užití SWOT analýzy.....	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST		32
5.	Cíle a Metodický postup.....	33
5.1.	Cíle bakalářské práce.....	33
5.2.	Metodický postup bakalářské práce.....	33
6.	SWOT analýza INT. komunikace Nemocnice Kyjov.....	34
6.1.	Strengths – silné stránky.....	35
6.2.	Weaknesses – slabé stránky.....	35
6.3.	Opportunities – příležitosti.....	36
6.4.	Threats – hrozby.....	37
7.	Analýza interní komunikace nemocnice Kyjov.....	38
7.1.	Demografické údaje.....	38
7.2.	Cíle oddělení a nemocnice.....	38
7.3.	Sdílení informací.....	39
7.4.	Vztahy v nemocnici.....	40

7.5.	Hodnocení komunikace, porad a provozních schůzí.....	40
7.6.	Hodnocení a využívání komunikačních prostředků.....	41
7.7.	Kvalita spokojenosti a dostupnosti informací.....	42
7.8.	Intranet a jeho využití.....	46
7.9.	Ústní a písemná komunikace s vedením.....	46
7.10.	Návrhy a nápady na zlepšení komunikace	47
8.	Doporučení na zlepšení interní komunikace nemocnice kyjov	48
8.1.	Doporučené kroky k zlepšení interní komunikace	48
8.1.1.	Školení, kurzy na téma kvalitní komunikace	48
8.1.2.	Komunikační prostředky.....	48
8.1.3.	Odbourávání šušandy.....	49
8.1.4.	Prevence pomocí interní PR.....	50
8.1.5.	Budování firemní kultury.....	50
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

V bakalářské práci se zaměřím na popis kvality interní komunikace a firemní kultury Nemocnice Kyjov. Komunikace ve zdravotnictví je jedním z nejdůležitějších prvků při vykonávání tohoto povolání. Správnou komunikací můžeme člověka uklidnit, posílit, ale také jej naopak zranit a ublížit mu. Zlepšení komunikace může být také jedním z mnoha prvků, který může zlepšit firemní prostředí, proto jsem si zvolil právě toto téma. K nemocnici v Kyjově mám blízko, jelikož jsem tam 7 let pracoval.

V teoretické části popíši základní fráze interní komunikace a firemní kultury. Popíšu zde prvky fungující interní komunikace a také ty, které popíšou komunikaci nefungující. Vysvětlím, jak špatná interní komunikace může ovlivnit důvěru zaměstnanců. Proč a kdy vzniká šuškada, nebo jak pracovat s firemními médii. V druhé polovině teoretické části popíši základní prvky firemní kultury, jak ji budovat, udržovat a jak pracovat se zaměstnanci jako nejcennější komoditou organizace.

V praktické části proběhne samotná analýza komunikace Nemocnice Kyjov. Analýza bude řešena dotazníkovou metodou. Bude zaměřena především na kvalitu interní komunikace, kanály, které organizace v současné době využívá, a jejich hodnocení. Respondenti budou hodnotit kvalitu dostupnosti informací, vedení porad, provozních schůzí, či kvalitu komunikace s vedením nemocnice, mezi odděleními a na svém pracovišti. Respondenti také dostanou prostor k návrhům jak komunikaci zlepšit.

Cílem práce bude hodnocení interní komunikace Nemocnice Kyjov, analýza dotazníkového šetření a návrh doporučených kroků ke zlepšení interní komunikace a zároveň firemní kultury.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. INTERNÍ KOMUNIKACE

Od počátku věků je komunikace nedílnou součástí našich životů. Již v době pravěku byla komunikace výraznou pomocí například při lovu zvěře. I když se v té době komunikovalo verbálně, pouze signály, umožnila tato komunikace synchronizovat tým lovců k úspěšnému ulovení zvěře. Stejně tak je již běžně užívána verbální komunikace, která je v dnešní době brána jako samozřejmost. Učíme se od narození mluvit mateřským jazykem, někdy i dvěma. Komunikace se týká osobního, ale také profesionálního života. Proto je důležité umět komunikovat nejen s členy rodiny a přáteli, ale i s kolegy v práci, klienty. V profesionálním životě pro komunikaci s kolegy slouží interní komunikace.

1.1. Definice interní komunikace

Klíčovým faktorem úspěchu každé organizace jsou její zaměstnanci. Jak zdůrazňuje autorská trojice Cutlip, Center, Broom, právě práce zaměstnanců je to, co instituci dělá institucí, a je proto třeba upřednostnit budování vztahů se zaměstnanci před všemi ostatními cílovými skupinami, které se nacházejí vně instituce. (Cutlip, Center, Broom in Bystrov, Růžička, 2006, s. 67) Interní komunikace v tomto kontextu představuje *nástroj, jenž pomáhá udržovat zaměstnance informované, motivované a zároveň slouží k budování firemní kultury*. Výhody kvalitní interní komunikace pro organizaci shrnuje Shirley Harrison takto: zlepšuje výkonnost zaměstnanců, pomáhá řídit tok informací, vytváří zpětnou vazbu pro manažery, rozvíjí pocit sounáležitosti a týmového ducha a je rovněž dobrou přípravou pro krizový management. (Harrison in Bystrov, Růžička, 2006, s. 67) Frank Jefkins zároveň upozorňuje, že programy interní komunikace by měly zajistit i komunikaci horizontální, tedy mezi zaměstnanci navzájem, kterou nazývá *employee-employee (sideways) relations*. (Jefkins in Bystrov, Růžička, 2006, s. 67)

1.2. Nástroje interní komunikace

Základní oblast nástrojů interní komunikace tvoří:

1.2.1. Firemní média

Tradičním představitelem firemních médií jsou tištěné časopisy. Vedle nich se ale čím dál častěji prosazují elektronická média, ať už jde o vnitřní webové stránky, nebo o nejrůznější newslettery a elektronické verze časopisů. Do této skupiny můžeme zařadit i ad hoc nástroje typu osobních dopisů členů managementu zaměstnancům, které slouží pro sdělení

zásadního významu, nebo různé firemní publikace připravované a distribuované na podporu určitého rozhodnutí, například nové firemní strategie.

1.2.2. Osobní setkání

Vedle standardní struktury porad, které tvoří páteř řízení společnosti, jsou to i různé speciálně organizované akce typu vnitropodnikových konferencí pro vybrané skupiny zaměstnanců či organizovaná setkání všech zaměstnanců. Jinou formou mohou být regionální roadshow či návštěvy členů vrcholového managementu v jednotlivých útvarech. V případě společností v procesu zásadních změn se často používají i hodiny otevřených dveří (jour-fix) u vybraných členů managementu.

1.2.3. Elektronické formy komunikace

Sem patří například využití textových zpráv (SMS), které mají své místo zejména při řešení krizových situací. Tradiční nástěnky začínají nahrazovat televizní obrazovky či informační displeje umístěné na místech s vysokou frekvencí pohybu osob. Opravdu velké společnosti a nadnárodní koncerny pak pro prosazení určitých vzkazů dovnitř společnosti používají i standardní reklamní nástroje včetně televizních a rozhlasových spotů. U globálních firem, kde není možné zajistit přítomnost člena vrcholového managementu na důležité poradě či akci, se stalo běžnou praxí využívat zařízení pro telekonferenci. (Bystrov, Růžička, 2006, str. 68-69)

1.2.4. Cíle interní komunikace

Aby interní komunikace mohla naplnit svoje cíle, musí působit v úzké kooperaci s dalšími složkami. V první řadě jsou to *human resources/lidské zdroje*. Útvar HR je pro interní komunikaci důležitý ze dvou důvodů. Je zdrojem všech informací týkajících se vztahu mezi společností a zaměstnancem; vedle odměňování jde o široké spektrum různých zaměstnaneckých výhod, jako jsou příplatky, vzdělávací kurzy apod. Důležitým tématem je také problematika bezpečnosti práce a ochrany zdraví. (Bystrov, Růžička, 2006, str. 67)

1.2.5. Správně komunikovaná interní informace

Vlastnosti dobré interní komunikace shrnují Bystrov a Růžička do pěti pojmů:

- a. **včasnost** - vyjadřuje požadavek, aby významné informace byly komunikovány interně dříve nežli směrem k externí veřejnosti,

- b. **zřetelnost** - znamená, že klíčové vzkazy by měly být jednoduše pochopitelné a všeobecně srozumitelné,
- c. **stručnost** – vystihuje způsob sdělování informací lidem, kteří nemají čas dlouho číst či poslouchat,
- d. **informovanost** – vyjadřuje požadavek, aby klíčový vzkaz byl opravdu nový či významný pro příjemce informace,
- e. **poutavost** – znamená, že interní komunikace zvyšuje svoji efektivitu i tím, nakolik dokáže svojí formou i obsahem zaměstnance zaujmout. (Bystrov, Růžička, 2006, str. 69-70)

1.3. Jak se projevuje fungující interní komunikace

Proces, který je spuštěn událostí, má své vstupy a výstupy, má své podmínky, za kterých probíhá. Je dynamicky proměnlivý v čase a pohybu, probíhá v určitých nastavených podmínkách a v kontextu. Organizace, která chce interní komunikaci ovlivňovat, musí proces jejího průběhu a zlepšování analyzovat a zjistit jednotlivé činnosti, které tento proces tvoří, a identifikovat hlavní faktory, které tento proces ovlivňují. Jedině tak může odhalit problémová místa a najít prostor ke zlepšení.

Pokud budeme vědět, které faktory efektivitu komunikace ovlivňují, můžeme je nastavit tak, aby tvořily určitý standardní rámec. To je důležité zejména proto, aby se firma vystříhala chaosu z improvizace, aby se eliminovaly nepředvídatelnosti a také aby se minimalizovaly chyby plynoucí z nedostatků komunikátorů. Chceme-li zavést systém, v tomto případě systém interní komunikace, je nutné nastavit procesu pevný rámec tvořený z podmínek, které efektivní průběh procesů usnadní a někdy vůbec umožní.

Na základě teoretických a praktických poznatků získaných díky kvalitativnímu výzkumu jsem z analýz vybral soubor prvků – faktorů, které interní komunikaci tvoří a tedy zásadně ovlivňují její kvalitu. Z provedených rozhovorů, pozorování a porovnávání lze efektivitu komunikace jako jev zakotvit v základním schématu, který tvoří 10 prvků (dle „zakotvené teorie“ v knize Základy kvalitativního výzkumu, Strauss – Corbinová, 1999)

Uvedených 10 prvků - faktorů - se pravidelně opakuje v praktických studiích, jsou ověřené a zobecněné, můžeme je tedy považovat za základní prvky interní komunikace:

1. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách.
2. Jasně deklarovaná strategie firmy a z ní vyplývající komunikační strategie.

3. Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost managementu za komunikaci firmy.
4. Definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v podnikání firmy.
5. Deklarovaná sociální politika firmy podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi firmou a jejími zaměstnanci.
6. Nastavení komunikačních standardů, které zajistí integraci nových pracovníků do organizace, objasňování firemního byznysu, poskytování informací o hlavních cílech a finanční výkonnosti firmy, hodnocení pracovníků a řízení kariéry a další.
7. Efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations.
8. Komunikační kompetence manažerů.
9. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu.
10. Technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury firmy pro potřeby interní komunikace.

Některé firmy mají tyto základní prvky jako podmínky kvalitní komunikace zakotvené již od svého vzniku, aniž by je kdy deklarovaly. Vycházejí především z firemní kultury, kterou do firmy přináší vlastník a management. Vychází ze základních principů spolupráce, resp. komunikace, a to z hlavních principů:

- partnerství,
- vzájemné prospěšnosti,
- spravedlnosti,
- otevřenosti,
- morální autority.

Uvedené principy přesně odráží základní firemní atmosféru, ve které všichni pracovníci pracují. Záleží tedy na otevřeném spravedlivém vztahu nastaveném vlastníkem a vedením firmy k pracovníkům, na vůli managementu neustále firmu udržovat stabilní a konkurence schopnou. Pokud má být interní komunikace přínosná, pak potřebuje pevný základ. Pokud komunikace nefunguje, něco není v pořádku, projevuje se tak absence některého z pevných základů.

Často bohužel management řeší pouze důsledky příčin pramenících z chybějícího základního nastavení. Příčiny nefungující interní komunikace často vycházejí z chybějícího nastavení základních předpokladů, které umožňují její efektivitu. Je také nutné zdůraznit, že každý z dále uvedených prvků zásadně stimuluje pracovníky a vytváří konkrétní podmínky pro jejich vlastní motivaci.

Jednotlivé prvky (předpoklady, faktory) se vzájemně prolínají, obsah jednoho je součástí obsahu i ostatních, nedají se úplně oddělit, vzájemně se ovlivňují, absence jednoho naruší funkce dalších. Je třeba chápat je v celku, přesto je třeba objasnit pro větší srozumitelnost každý zvlášť. (Holá, 2011, str. 63-66)

1.4. Jak se projevuje nefungující interní komunikace

Důsledky neefektivní komunikace

Podle Holé (2011, str. 80-81) si lze význam efektivní interní komunikace nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Nejčastějšími projevy mohou být:

- nedostatek informací,
- neúplné informace,
- nejednoznačné informace.

Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku.

Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné a zavádějící zmatené informace. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace. Informační šum, resp. komunikační šum, často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů, že:

- komunikace je pouhé sdělování,
- základem komunikace je podat informaci,
- komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení,
- informace je třeba zdržovat, uvolňovat a přidělovat,

- s informacemi se dá dobře manipulovat,
- komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten necht' se sám ptá,
- komunikační systém a nastavené procesy vyřeší komunikaci (Ramsey, 2002).

Mnohdy jde o nevědomé odmítání otevřené komunikace, firemní kultura vede manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovali s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V tomto případě selhává management firmy. Důsledky nefungující vnitrofiremní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k:

- demotivaci,
- nerozhodnosti,
- pasivitě,
- frustraci

a tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůst:

- ve vysokou míru fluktuace pracovníků,
- ve špatnou koordinaci procesů a činností,
- v nezájem o dosahování vytyčených cílů,
- ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby,
- v neefektivním marketingové řízení,
- v konkurenční neschopnost celé firmy.

Je nutné znovu si uvědomit, že komunikace není pouze to, co a jak říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery jednáme. Ve firmě úroveň komunikace mezi firmou a pracovníky, mezi manažery a navzájem i mezi pracovníky v týmu jednoznačně určuje úroveň jejich spolupráce. Mnohé průzkumy ukazují, že právě špatné interpersonální vztahy - špatná úroveň komunikace – bývá nejčastěji příčinou odchodu z firmy.

2. FIREMNÍ KULTURA

2.1. Definice firemní kultury

Firemní kulturu můžeme definovat jako „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde vysloveně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce. (Armstrong, 1999, s. 357)

Definice firemní kultury podle Kotlera: Co to však přesně je kultura firmy? Většina lidí z branže by měla potíže najít správná slova k popisu tohoto těžko postižitelného pojmu – někteří lidé jej definují jako „společně sdílené zkušenosti, příběhy, názory a normy, které charakterizují nějakou firmu“. Vejdete-li do jakékoliv firmy, první věc, která vás zaujme, je její kultura – způsob, jak se lidé oblékají, jak spolu mluví, jak vítají zákazníky.

Někdy se kultura firmy vyvíjí organicky a přenáší se přímo od osobnosti a návyků generálního ředitele k jejím zaměstnancům. (Kotler, 2007, s. 88)

2.2. Principy firemní kultury

Chceme-li hlouběji proniknout do podstaty kultury firmy a naučit se ji formovat tak, aby byla v souladu s našimi podnikatelskými záměry, je nezbytné respektovat několik zákonitostí, které pro kulturu firmy platí:

2.2.1. Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování

Na první zákonitost jsme již upozornili, když jsme zdůraznili skutečnost, že kultura firmy je klíčovým "měkkým" předpokladem prosperity firmy. Podtrhněme tedy ještě jednou, že kdykoliv uvažujeme o kultuře konkrétní firmy, uvažujeme o specifických rysech a povahách jejích pracovníků.

2.2.2. Kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje

Představy, přístupy a hodnoty jsou takového charakteru, že pronikají za rámec lidského vědomí a ovlivňují tedy jeho chování, aniž si to racionálně uvědomuje. Tato skutečnost nás bude mimořádně zajímat, až budeme uvažovat o tom, jak kulturu firmy měnit.

2.2.3. Kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat

Také tento fakt nám život právě neulehčí, obzvláště vezmeme-li v úvahu, že náš způsob uvažování je nakloněn spíše racionálním pohledům na věc, že s oblibou popřáváme sluchu pravidlo "co chceme řídit, musíme umět změřit". V případě kultury firmy budeme muset rámec takového pravidla opustit.

2.2.4. Kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích

Na to, jaký je vztah mezi představami, přístupy a hodnotami na jedné straně a provozovanou činností, již se týkají, na straně druhé, jsme již upozornili v předchozí kapitole - platí zde oboustranná podmíněnost.

2.2.5. Kultura firmy je sdílena, ne dohadována

Kulturu firmy nelze změnit ani jen částečně ovlivnit tím, že vydáme "nařízení o její změně", že zahájíme vyjednávání s předáky odborů nebo nějakým jiným krokem obdobného charakteru. Na kultuře firmy se nelze jednoduše dohodnout - je nutné docílit toho, že pracovníci firmy se dobrovolně rozhodnou sdílet a rozvíjet určité představy, přístupy, hodnoty.

2.2.6. Kultura firmy je poznatelná

Ačkoliv jsme už upozornili na "měkkost", nezměřitelnost, podvědomý charakter kultury firmy, přesto můžeme konstatovat, že podle zjevných syndromů, viditelných projevů můžeme kulturu konkrétní firmy spolehlivě poznat a dál pak na ní pracovat.

2.2.7. Kultura firmy je extrémně setrvačná

Jako vše, co má co do činění s lidským způsobem myšlení, je i kultura firmy těžce a dlouhodobě měnitelná.

2.2.8. Kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů

Chceme-li poznat kulturu konkrétní firmy, musíme vzít v úvahu skutečnost, že představy, přístupy a hodnoty, které jsou ve firmě sdíleny a respektovány, nemusejí být zcela jednotné. To platí, zvláště jedná-li se o větší firmu nebo firmu provozující činnosti rozličného druhu. Nacházíme pak subkultury typické pro určité relativně uzavřené jednotky - divize, cechy a podobně. Stejně tak je faktem, že kultura firmy je organickou součástí kultur, které firmu obklopují. Kultury "branže", regionální kultury, národní kultury. Připomeňme na tomto místě, že vliv kultur vyššího řádu se může dostávat i do rozporu. Stačí poukázat na příklad firem, působících ve zlínském regionu - ještě před pár lety se tu střetával vliv baťovské tradice (historické kultury, mimochodem také důkaz o její setrvačnosti) a vliv socialistického plánovitého hospodářství (národohospodářská kultura).

2.2.9. Kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost

To, co nás po dlouhou dobu obklopuje, aniž se tomu věnuje pozornost, aniž se o tom hovoří, skutečně začneme chápat jako něco zcela běžného, automatického, samozřejmého, daného, bohužel také jako něco, co je mimo rámec našeho vlivu, a tedy i snažení. (Pfeifer, 1993, s. 23-26)

2.3. Možné vlivy na firemní kulturu

2.3.1. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách

Komunikace je významnou součástí firemní kultury, úzce s ní souvisí, komunikace vychází z kultury a současně kulturu ovlivňuje a tvoří. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura, proto se tyto dvě kategorie života firmy tak úzce prolínají. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na

důvěře a spravedlnosti, vzájemném respektu a obecných morálních zásadách (viz principy efektivní komunikace), pak má efektivní komunikace ve firmě připravenou cestu.

Konkrétně se kultura firmy projevuje ve vztahu ke všem partnerům firmy, v tomto případě k zaměstnancům, ale úzce souvisí i s komunikací s ostatními partnery a vnějším okolím firmy, a také ve vztahu k obecným morálním zásadám, k pravdě a lži, k poctivosti a nepoctivosti a ke spravedlnosti. V interní komunikaci se přímo zrcadlí vztah vlastníka a managementu k pracovníkům. (Holá, 2011, str. 66)

2.3.2. Fungující interní marketing a interní public relations

Interní komunikace je součástí celého komunikačního mixu, jehož efektivita a výsledky často přispívají k prosperitě firmy. Je-li základní filozofie firmy založená na marketingu (podnikání firmy je založeno na vzájemné prospěšné spolupráci s partnery vycházející ze základní teze spokojeného a vracejícího se zákazníka, který přináší firmě zisk), pak můžeme celou komunikaci firmy označit jako marketingovou.

Bohužel se pojem marketingu v obecném povědomí scvrkává na marketingový mix a konkrétní marketingovou komunikaci, zejména reklamu, proto budeme hovořit raději o firemní komunikaci. Srozumitelnější pak může být čtenáři přirovnání, že to, co firma marketingově praktikuje vůči zákazníkům, by měla také praktikovat vůči zaměstnancům, kteří jsou jejími vnitřními zákazníky. Tito zákazníci cosi požadují za určitou cenu. Proto by součástí marketingových aktivit firmy měl být vnitřní marketing zaměřený na vnitřního zákazníka – pracovníka. Tato funkce a její naplňování musí být podporována vrcholovým vedením.

2.3.3. Komunikační schopnosti a dovednosti manažerů

Manažer by měl být manažerem zejména díky manažerským kompetencím, do nichž se bez pochyby řadí i ty komunikační. Manažerské kompetence, mocenské postavení a komunikační dovednosti a schopnosti, které by měly být na vyšší úrovni než u ostatních pracovníků (proto je manažerem), mu vytváří větší možnost přizpůsobit se komunikaci s pracovníky a činí ho tím odpovědným za tuto komunikaci. Komunikační kompetence i odpovědnosti dávají manažerům široké možnosti ovlivňovat chod a řízení firmy, proto je nezbytné, aby všichni manažeři cítili odpovědnost za fungující komunikaci, stejně jako odpovědnost za vedení a výsledky týmu.

Všichni vedoucí pracovníci by měli mít osvojené potřebné komunikační schopnosti a dovednosti, měli by být vedeni k sebereflexi a usilovat v této oblasti o osobní rozvoj. Firma by měla dbát o proškolení a vzdělávání v oblasti interní komunikace, měla by vést a napomáhat k rozvoji manažerských komunikačních kvalit, vymáhat odpovědnost a poskytovat manažerům zpětnou vazbu v této oblasti řízení.

Poznámka: Pokud pracovník nerozumí proč a co má dělat, jaký to má přínos pro firmy i jeho vlastní práci, není motivovaný zlepšovat svůj výkon. Manažer, který prohlašuje, že pracovník něco neví nebo nechápe, protože je hloupý je špatný manažer. Nechápe svou vlastní úlohu v této komunikaci, nechápe, že je třeba nastavit takovou úroveň komunikace, na které dosáhne s pracovníkem porozumění. Je to stejné jako s dětmi – aby vám rozuměly, musíte se v komunikaci přizpůsobit jejich úrovni. Manažera, který s tímto faktem nepracuje a ani necítí odpovědnost za komunikační nedorozumění, resp. za výkon svého podřízeného, je třeba zbavit manažerské pozice. Na druhou stranu i manažer, který má odpovědnost za tým, musí mít kompetenci propustit nebo přemístit pracovníka, se kterým se přes veškerou snahu nemůže domluvit, protože pracovník „nechce“, a který mu rozleptává svými negativními postoji celý tým.

2.3.4. Otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu

Význam zpětné vazby ukazuje tradiční model frankfurtské školy např. Solomon (2008). Zákazníci jsou zdánlivě pasivními příjemci informací, ale jejich zpětná vazba, která cyklicky probíhá, přináší firmě důležité informace o tom, co zákazník potřebuje a co mu dělá radost a tím zpřesňuje nabídku. Mluvíme-li o vnitřním zákazníkovi, partnerovi – zaměstnanci, funguje i v interní komunikaci zpětná vazba úplně stejně. Stejně významně poskytuje zaměstnavateli informace o tom, co pracovníci potřebují a co je motivuje. Prvním krokem ke zpětné vazbě je však důvěra a otevřená komunikace.

Pokud nejsou v těchto třech pilířích komunikace zakotveny základní podmínky pro efektivní komunikaci, organizace není schopna nikdy efektivní komunikaci provozovat, i když bude mít nejmodernější technologie. (Holá, 2011, str. 74-76)

2.3.5. Škodlivé mlčení

Jsou firmy, ve kterých je řízení založeno především na formální a mocenské autoritě, a zaměstnancům je dáváno, že nejlepším předpokladem pro budování kariéry a udržení pracovní pozice je jejich tichý souhlas se vším, co firma dělá. Jakákoli diskuze, projevení nesouhlasu nebo projevy vlastních názorů zaměstnanců jsou v takových firmách nežádoucí, považují se za nepřátelské útoky, rozvracení týmu a špatnou pracovní morálku. Tato extrémní situace, postavená na pokroucených, nespravedlivých a špatných principech firemní kultury, se ve vztahu k zaměstnancům projevuje zejména nezájmem o diskuzi, neinformovaností zaměstnanců v základních bodech fungování firmy nebo v jednostranném sdělování informací ze strany firmy a jejího nezájmu o zpětnou vazbu.

Taková situace se brzy stane neúnosnou, neboť je z dlouhodobého hlediska velkou překážkou rozvoje a prosperity firmy. Obavy ze vzájemné konfrontace na obou stranách rozšiřují propast v jejich komunikaci a nalezení společné řeči se stává čím dále obtížnější. Pouze formální, mocenská autorita, diskuzi uzavřené prostředí, neinformovanost vedou k lhostejnosti, nejistotě, frustraci a v konci k nezájmu zaměstnanců, což vyústí v jejich neloyalitu a odchod těch kvalitnějších z firmy.

V některých případech v jinak dobře fungujícím oboustranném komunikačním vztahu firmy a zaměstnanců se může mlčení objevit jako signál napjaté situace. K situaci, kdy jedna strana mlčí a druhá toto mlčení považuje za nedobré až tíživé, může docházet z různých důvodů. Důvodem může být vzniklá nejistota, kdy není zcela jasné, co se děje. Chybné změny, krize ve firmě, různé nejasnosti, které pro osvětlení vyžadují jistou časovou prodlevu v komunikaci, to mohou být důvody napjaté nejasné situace.

U zaměstnanců je mlčení často způsobeno nepochopením připravovaných změn, strategií nebo firemních cílů nebo následuje jako reakce na mlčení firmy, která přestala zaměstnancům poskytovat dostatečné informace. Neochota k názorové diskuzi vzniká na základě špatně poskytovaných nebo vůbec neposkytovaných informací. Mlčení nastává v rámci chybných změn nebo v případě krize. Pro firmu by mělo být každopádně okamžitě signálem, že se něco děje. Čím lépe funguje zpětná vazba, tím rychleji může dojít k nápravě nežádoucího stavu. Jen rychlou reakcí se dá zabránit důsledkům této situace, a to šíření fám z nedostatku nebo z nejednoznačnosti informací. Šíření zkreslených a zejména negativních zpráv neformálními komunikačními kanály může vést k úplné paralyzaci aktivity zaměstnanců.

Firma si je tohoto stavu ve většině případů vědoma, někdy záměrně podstupuje uvedené riziko, ve většině případů si však úplně neuvědomuje všechny škody pro budoucnost. Čím je větší časová prodleva v nefunkčnosti, tím je náprava důsledků náročnější, vyžaduje více úsilí a více času. I zde totiž, stejně jako v kterékoli manažerské činnosti, platí pravidlo, že není-li dostatečná prevence, je úsilí vynaložené na odstranění důsledků mnohonásobně větší než úsilí, které by se vynaložilo při preventivním nastavení. Nejsou-li negativní důsledky odstraňovány při jejich první projevech, narůstají nekontrolovaně geometrickou řadou, a stejně tak narůstá na konci nezměrné úsilí nutné k nápravě nezdaru.

2.3.6. Formální a neformální komunikace

Pokud firma nezajišťuje základní funkce interní komunikace, nesděljuje dostatek aktuálních informací, nedává prostor pro vyjasňování a diskuze, ale spíše jen sporadicky oznamuje, nechává obrovský prostor pro potenciální spekulace a zakládá podmínky pro naprosto roztržité názorové prostředí nebo naopak pro vznik „zcela jasných názorů“ a fám, bohužel pro firmu ve svém konci škodlivých.

Ve firmě na základě osobních vztahů, vzájemných pracovních i osobních sympatií i antipatií vznikají různé komunikační kanály neformální komunikace. Zde samozřejmě naprosto spolehlivě fungují efekty komunikačního šumu a sněhové koule (pořád se něco na nějaký základ nabaluje). Pokud pracovníci nemají dostatek informací, spekulují a dál informace předávají s vlastní váhou informace, vytvářejí neuvěřitelné kombinace možností a management se nestačí divit, co vše se v lepším případě dovídá, v horším případě co paralyzuje jejich pracovní výkon.

Čím méně je formální komunikace, tím intenzivnější je neformální. Nefungující komunikace ve firmě má zcela jasně měřitelný účinek na produktivitu práce jednotlivých pracovníků. Jestliže část pracovní doby zaměstnanci tráví diskuzemi o nevyjasněných otázkách fungování firmy, o nevyjasněných chystaných změnách či různých jiných nejasných záležitostech, nevěnují se své práci dostatečně a mohou i začít pochybovat, zda jejich práce má nějaký význam.

Nekorigovaná komunikace nebo její úplná absence v době krize má velmi škodlivé následky. Lidé přestávají pracovat a diskutují o tom, co bude, firmou se řídí polopravdy a fámy, aktivnější zaměstnanci si hledají nová místa, ti, kteří nevědí, co budou dělat, mohou začít velmi silně zneužívat chaosu ve firmě k vlastnímu obohacení. Čím delší je

prodleva v komunikaci, tím hůř bude management po čase firmu zvládat a nastavovat ji z chaosu do fungujícího systému.

Poznámka: V japonské pracovní kultuře je zvykem, že po práci chodí pravidelně posedět s pracovníky i manažeři. Důvodem není jen společné popíjení saké, ale snaha ovlivnit neformální komunikaci. Neboť pokud pracovníci diskutují mimo pracoviště pracovní otázky, často se mohou v diskuzi názorově ujednotit jinak, než je záměrem managementu. Proto se management snaží ovlivnit i neformální komunikaci, která má významný vliv na kvalitu formální interní komunikace.

2.3.7. Zodpovědnost managementu

Hlavní problém, proč nefunguje interní komunikace, je především ten, že vedení firmy podceňuje důležitost této komunikace a vědomě se jí nezabývá. Firma roste, mění se, vyvíjí se tak rychle, že není schopna se soustředit na tento problém tak, jak by bylo třeba. Ve vývoji firmy se prioritně řeší marketingová komunikace se zákazníky a vnějšími partnery. Interní komunikace se zanedbává, protože ve firmě se přece vždycky nějak domluvíme. Ve firmách se budují CRM systémy pro zákazníky a partnery firmy, často se však zapomíná, že hlavními partnery firmy jsou její zaměstnanci. Je to proto, že vedení firmy je nerespektuje jako rovnocenné partnery, neklade důraz na budování vztahů s nimi, neuvědomuje si, že úspěchy firmy stojí především na cílevědomé spolupráci motivovaných a loajálních zaměstnanců. (Holá, 2011, str. 82-85)

Nejvyšší odpovědnost za úroveň vnitrofiremní komunikace má vrcholové vedení firmy. To by také mělo projít kvalitním komunikačním tréninkem a dobře znát teorii vnitrofiremní komunikace. Vrcholoví manažeři by v první řadě měli chápat a správně realizovat svoji komunikaci činy, neboť tato komunikace je v jejich postavení naprosto rozhodující. Také by měli vědět, jak svoje činy vysvětlit a "odkomunikovat", aby je ostatní správně pochopili. Je velkou chybou, když si myslí, že ve svém postavení nemusí nikomu nic vysvětlovat. Je velmi důležité, aby i ostatní měli možnost jejich jednání porozumět. Bez vzájemného porozumění není skutečná komunikace (Hloušková, 1998, s. 14).

2.4. Hlavní cíle interních public relations

V rámci aktivit interních PR se v praxi rozlišuje několik základních dílčích cílů, které na sebe vzájemně navazují, ovlivňují se a podporují. Jedná se o informovanost, získání

důvěry, ovlivňování postojů, překonávání předsudků a nepochopení a prevenci na základě zpětné vazby.

2.4.1. Informovanost

Základem interních PR je dostatek, aktuálnost a správnost načasování informací. Podávané informace musí být jednoznačné, musí vylučovat pochybnosti a musí být pravdivé. Jakýkoliv nedostatek v informovanosti zasévá pochybnosti a vytváří vhodné podmínky k šíření fám a negativních informací. Nutností je také poskytovat dostatek pozitivních informací pro posilování pozitivní image firmy. Správná informovanost je základem pro vytváření důvěry zaměstnanců a otevřené atmosféry. (Holá, 2011, str. 36)

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí být součástí celkové strategie a musí vycházet z firemní vize. Jedině tehdy, chápe-li vrcholové vedení firmy, jakou roli má systém práce s lidmi při dosahování firemních cílů, může tento personální přístup ovlivnit celou firemní kulturu, a tím i firemní komunikaci. Největší překážkou v rozvoji vnitrofiremní komunikace je neodborná a nesystémová personální práce vedoucích pracovníků (Hloušková, 1998, str. 13-14).

2.4.2. Důvěra zaměstnanců

Nenahraditelnými zaměstnanci se stávají pracovníci, kteří se ztotožňují s cíli firmy, rozumějí své práci a považují ji za smysluplnou v rámci fungování celé firmy. Důvěra zaměstnanců je prvotní pro jejich motivaci a loajalitu. Důvěra ve firmu je základem pro dosažení stavu vzájemného přizpůsobení. Loajálnost pracovníků se projevuje v jejich důvěře k firmě. Ta se projevuje zejména ve chvílích přijímání a uplatňování změn – kdy loajální pracovníci změny podporují, neboť důvěřují svému vedení, že tyto změny sledují správný cíl.

2.4.3. Ovlivňování postojů

Za předpokladu dostatečných stimulačních podmínek, daných důvěrou, otevřenou atmosférou a prostorem pro zpětnou vazbu začíná vnitřní motivace zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou nedílnou a důležitou součástí firmy, cítí k firmě důvěru a její zájem o vzájemně výhodný vztah, jsou ochotni pracovat více a lépe v zájmu firmy. Pozitivní vztah zaměstnanců projevuje zejména v jejich loajalitě a šíření dobrého jména firmy.

2.4.4. Překonávání předsudků a nepochopení

Zaměstnanci přicházejí do firmy s již alespoň částečnou představou o firmě, která může obsahovat některé předsudky a prvky negativního hodnocení firmy. Úlohou interních PR v tomto směru je dostatkem otevřenosti informací a poskytnout zaměstnancům možnost změnit své názory a proaktivně názory a postoje pracovníků ovlivňovat v zájmu firmy.

2.4.5. Prevence na základě zpětné vazby

Zpětná vazba obnáší reakce na práci interních PR, na jejím základě se ukazuje, zda tyto aktivity jsou účinné či nikoli. Na základě zpětné vazby může docházet k výrazným posunům správným směrem, důležitá je pro dosažení vztahu vzájemného porozumění. Zpětná vazba může výrazně zlepšovat práci interních PR, zejména lépe preventivně čelit možným nedorozuměním a předcházet konfliktům. Je však nutné zmínit, že samotné získávání informací nezajišťuje účinnost zpětné vazby, to je založeno na práci managementu se získanými informacemi, na ochotě firmy naslouchat zaměstnancům, diskutovat s nimi a vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah.

Celý proces činnosti interních PR je strukturovaný, zahrnuje monitoring, analýzu a rozbor všech faktorů, které ovlivňují postoje zaměstnanců k firmě, zvolení vhodných taktik postupu, realizaci jednotlivých aktivit a práci se zpětnou vazbou. (Holá, 2011, str. 36-37)

2.5. Loajální a spokojený zaměstnanec

Kdo je loajální a spokojený zaměstnanec? Čím se projevuje a jak se to projevuje v konkrétních pracovních výsledcích? Každá organizace chce mít loajálního, méně pak i spokojeného pracovníka, proto je důležité, aby si management řekl, jakého pracovníka považuje za loajálního a spokojeného, co určuje jeho loajalitu a spokojenost. To, že ve firmě pracovník splňuje veškerá očekávání managementu a ve firmě setrvává, nestačí, to může být někdy zavádějící. Splňuje také firma pracovníkova očekávání, nepracuje dobře jen proto, že to vyplývá z jeho osobní odpovědnosti a nehledá si jiné zaměstnání? Pro firmu je velmi důležité se dozvědět, zda pracovník svoji pracovní kariéru nadále spojuje s firmou, zda by v ní chtěl pracovat v horizontu dalších několika let.

To jsou otázky, které by si měl management pokládat současně s otázkami na spokojenost s pracovními podmínkami, s nadřízeným manažerem, se zastávanou pozicí, se systémem odměňování apod. Je důležité se dozvědět, co může pracovníka udělat spokojenějším a loajálnějším. Samozřejmě, že firma musí uvážit, co je v jejím zájmu. Někdy nároky

pracovníka mohou přesahovat možnosti firmy a někdy firma zaměstnává věčného nespokojence. Aby se vyvarovala zaměstnávání těchto osob, je nutné přijmout preventivní opatření už v procesu vyhledávání a přijímání pracovníků (stanovit si kritéria na osobnostní charakteristiky potenciálních zaměstnanců, pozitivní přístup je například pro budoucí spolupráci hodně důležitý). Loajalita a s ní ruku v ruce spokojenost pracovníka se naplno projeví hlavně při zavádění změn a v pracovní výkonnosti.

Loajalita zaměstnanců se projevuje při implementaci změn podporou. Podpora pramení z důvěry pracovníka ve firmu, v její perspektivu, ve změny, které management musí z hlediska svého podnikání zavádět. Loajální pracovník se snaží pochopit nutné změny a překonávat obavy z nich vyjasňováním u sebe i u ostatních pracovníků. Loajální zaměstnanec pak změny podporuje, prosazuje je, neboť věří svému vedení, že sleduje správný cíl. Loajální, stabilní pracovníci jsou klíčoví, svým vlivem dokážou prosazovat záměry a cíle v organizaci.

Loajalita a spokojenost pracovníka má ještě jednu obrovskou výhodu. Lidé, kteří rádi pracují pro svoji firmu, o ní dobře mluví a šíří její věhlas a úspěchy. Velkou měrou se tak podílejí na budování reputace image firmy. Ta je významná pro zákazníky, spolupracující firmy i potenciální zaměstnance.

Pracovní výkonnost bývá hlavním kritériem hodnocení zaměstnanců, bohužel při náboru se podceňuje často postoj pracovníka k práci, který tvoří větší část výsledku jeho výkonu. Někteří manažeři mají na zaměstnance velmi jednoduše definované nároky: nelže, nekrade a firmě jinak neškodí, dělá co má. Zaměstnanec na druhou stranu od svého zaměstnavatele požaduje hlavně zajištěné zaměstnání a pevný plat. I když je vztah na počátku zaměstnaneckého poměru takto nastaven, zákonitě se bude rozvíjet. Přijdou na řadu změny, konflikty a v nich se začnou projevovat osobnostní charakteristiky všech účastníků. Najednou bude zaměstnanci vadit, že se mu nedostává vlídného zacházení a vlastníkově bude vadit, že se pracovník uráží a některé nové práce nechce vykonávat. Vždyť on ho platí a myslí na jeho budoucnost!

Vzájemná komunikace, jednání a chování má obrovský vliv na pracovní výkonnost, lze to pozorovat zejména při výměně manažera, při budování týmu na základě otevřené komunikace, při odstraňování překážek vyšších výkonů apod. Výkonnost založená na motivaci pracovníka a týmu je dobře měřitelná. Pracovník musí vždy vědět, jaký je smysl jeho práce...(Holá, 2011, str. 122-123)

3. MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Jednotlivé metody marketingového výzkumu využijeme zpravidla tam, kde vznikla informační mezera. Tedy tam, kde chybějící informace přináší problém. Problém vzniká, když se plánovaný stav (odbytu, zisku, expanze) výrazně liší od stavu skutečného. Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozpoznat marketingové problémy. (Kozel, 2006, str. 70)

3.1. Výzkumný problém

Tuto fázi nelze podcenit, protože definování problém je nejdůležitější a často nejobtížnějším krokem celého procesu marketingového výzkumu. Proto také tato fáze výzkumu trvá mnohdy více než padesát procent celkové doby potřebné pro vyřešení zadaného problému. Pokud se nám pak podaří jasně definovat problém a cíle, nejedná se o ztrátu, ale naopak o ušetření celkových nákladů - i časových. ... Výzkumný problém pokaždé vychází z tržních (marketingových) problémů zadavatele. Ne vždy jsou však tyto problémy zřejmé již od samého počátku výzkumu. Definování problému vysvětluje účel výzkumu a vymezuje jeho cíle. ... Účel výzkumu představuje odpověď na otázku, proč se má výzkum provádět. Při správném postupu bychom měli určit, v čem spočívá problém. ... Účel můžeme vyjádřit pomocí příležitostí, které na trhu doposud neexistovaly, nebo existují, ale my neznáme přesnější možnosti jejich využití. (Kozel, 2006, str. 71-72)

3.2. Definování cíle výzkumu

Pro kterýkoli problém platí, že jej můžeme zkoumat z mnoha různých pohledů a zjišťovat řadu informací. Proto je vhodné vycházet ze starého přísloví, které praví: „Dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém“. ... Cílem pak rozumíme nalezení hlavního faktoru (faktorů), který nám určí další směr naší práce. (Kozel, 2006, str. 72)

3.3. Metoda sběru

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. (Kozel, 2006, str. 141)

Písemné dotazování nebo také dotazování poštou patří mezi rozšířené typy dotazování. ... Výhodou písemného dotazování jsou jeho relativně nízké náklady v porovnání s jinými typy dotazování. ... Respondent má časový prostor na rozmyšlení odpovědi, není negativně ovlivňován tazatelem. Největší nevýhodou písemného dotazování je nízká návratnost. ...

Za dobrou návratnost dotazníku u kvalitně připraveného písemného dotazování se považuje 30% návratnost. (Kozel, 2006, str. 143)

3.4. Proces dotazování

Písemné dotazování – respondent vyplňuje dotazník bez cizí pomoci, proto jsou požadavky na dotazník při tomto typu dotazování největší. Otázky formulujeme co možná nejprecizněji, aby respondent pochopil, co po něm v konkrétní otázce vlastně chceme. Součástí dotazníku je motivační průvodní... (Kozel, 2006, str. 151)

3.5. Dotazník

Význam dotazníku spočívá ve čtyřech oblastech. Získává informace od respondentů, poskytuje strukturu rozhovoru, tj. usměrňuje proces rozhovoru, zajišťuje standardní jednotnou matici pro zapisování údajů a za čtvrté ulehčuje zpracování údajů. (Kozel, 2006, str. 161)

3.6. Písemná prezentace

Základním způsobem prezentování výsledků je písemná prezentace. Pomocí závěrečné zprávy informuje zadavatele o výzkumu a jeho výsledcích. ... Při používání číselných údajů bývá pravidlem vyjádření v procentech, která mají vyšší vypovídací schopnost. Pro větší přehlednost používáme většinou čísla zaokrouhlená. Přesné hodnoty uvádíme do tabulek. Je-li to možné, využíváme vždy grafické zobrazení pro lepší interpretaci výsledků. ... Tabulky poskytují důležitý přehled o přesných číselných hodnotách, zároveň jsou nástrojem pro ty uživatele, kteří nedokážou správně pracovat s grafy. Grafy slouží k zachycení přehledu o tendencích, souvislostech a struktuře zkoumaných jevů. Pomocí grafů můžeme lépe zkoumat závislosti a vztahy mezi proměnnými. (Kozel, 2006, str. 105)

3.7. Závěrečná doporučení

Cílem interpretace údajů je navrhnout správná doporučení zadavateli pro jeho další rozhodování, řešení problému. Doporučení by měla mít logickou strukturu, který vychází ze zadání a cíle výzkumu. (Kozel, 2006, str. 104)

4. DEFINICE UŽITÉ SWOT ANALÝZY

SWOT analýzu si můžeme zařadit mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. V odborné literatuře charakteristika této metody končí zpravidla tím, že je uveden výsledek poslední fáze provádění SWOT analýzy – matice SWOT. ... SWOT je zkratka z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats – hrozby. SWOT je tedy akronym pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí organizace.

Analýzu SWOT řadíme mezi základní metody strategické analýzy právě pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Z této charakteristiky jednoznačně vyplývá, že SWOT analýza pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí. ... Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, str. 295-296)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5. CÍLE A METODICKÝ POSTUP

5.1. Cíle bakalářské práce

Bakalářská práce popíše základní pojmy interní komunikace. Nastíní principy firemní kultury a jejich hodnoty. Práce bude hodnotit kvalitu interní komunikace v organizaci Nemocnice Kyjov. Hodnocena bude kvalita interní komunikace napříč organizací. Výzkumné otázky zjistí, zda zaměstnanci znají cíle svého oddělení a nemocnice. Jaké jsou vztahy na pracovišti. Jak kvalitně a účinně jsou vedené porady a provozní schůze. Které komunikační kanály jsou užívány a jak často. Zda jsou zaměstnanci spokojeni s dostupností informací. Výzkum také odpoví, jestli zaměstnanci využívají intranet aktivně či pasivně (z jakého důvodu nebo jej neuvžívají vůbec). Ověříme spokojenost s ústní a písemnou komunikací. Následná analýza pomůže definovat jednotlivé situace, které bude třeba řešit. Poté budou navržena řešení, která povedou k efektivnější komunikaci.

5.2. Metodický postup bakalářské práce

Hodnocení komunikace bude probíhat formou dotazníku viz PŘÍLOHA P III: Dotazník.

Dotazník obsahuje 23 otázek. Z toho jsou 3 otázky otevřené. Ostatní otázky byly uzavřené s možností doplnit odpověď, pokud nebyla v nabídce.

V hodnocení kvality komunikace a spokojenosti jsem využil šestibodovou škálu pro odbourání neutrální odpovědi. Dotazník byl sjednocen jak pro vedoucí pracovníky, tak pro řadové zaměstnance. Respondenti měli možnost vyjádřit se k fungování interní komunikace (doporučení, připomínky, komentáře) v otevřené otázce u konce dotazníku.

Po domluvě s vedením nemocnice byla nemocnice ochotna provést tisk dotazníků na mnou zakoupený papír.

Tištěná forma byla zvolena s ohledem na výhody: anonymnost, pohodlnost při vyplňování, minimální požadavky na ovládání informačních technologií a možnost v klidu vyplnit dotazník doma. Anonymita byla zajištěna možností vhodit dotazník do veřejných schránek, které se nacházejí v každé budově nemocnice nebo dotazník vhodili do schránky sekretariátu nemocnice.

6. SWOT ANALÝZA INT. KOMUNIKACE NEMOCNICE KYJOV

SWOT analýza popisuje současný stav interní komunikace v nemocnici. Jednotlivé body jsou popsány v další části práce.

Tabulka č. 1 SWOT analýza interní komunikace nemocnice Kyjov

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> a. Podpora vedení. b. Nemocniční listy – časopis. c. Intranet. d. NIS (úvodní nástěnka). e. Jídelna. f. „Popejchlovská“ doba.¹ g. Erudovaný personál. h. Nový personál. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Vyhořelí zaměstnanci. b) Sebereflexe zaměstnanců. c) Provoz 24/7. d) Konkurence mezi odděleními. e) Nedořešená interní komunikace a firemní kultura. f) Konflikty mezi zaměstnanci. g) Šuškanďa.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> a. Zvýšení spokojenosti personálu. b. Konkurenceschopnost nemocnice. c. Spokojený personál = spokojený klient. d. Zvýšení důvěry v komunikované cíle. e. Prevence zpětnou vazbou. f. Odbourání šuškanďy g. Motivace personálu. h. Snížení šikany personálu. i. Nemocniční listy - časopis. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Častý odchod personálu. b. Neochota ke změnám. c. Vyostření probíhajících či ukrytých, odložených konfliktů. d. „Popejchlovská“ doba. e. Nedostatek trpělivosti a času. f. Politická nestabilita

¹ Ing. Josef Pejchl pověřen vedením nemocnice (2010-2012) si na pomoc přivedl Mgr. Evu Havlíkovou. Vytvořili v nemocnici velmi negativní atmosféru, především díky svému jednání, kdy nekomunikovali a tím vytvářeli napětí, např. rozdáváním výpovědí poslední den v měsíci, před koncem pracovní doby. Pokud se někdo postavil proti jejich vůli byl razantně a okamžitě potrestán (přesunutí na jiné oddělení, snížením platu nebo výpovědí). Za jeho působení se lidé spoléhali na komunikaci s vedením pomocí intranetu, jelikož byl však intranet používán ke kritice kroků vedení, byl striktně omezen pouze na příspěvky ze strany vedení.

6.1. Strengths – silné stránky

- a) Podpora vedení – vedení souhlasilo s dotazníkovým výzkumem pro zpracování bakalářské práce. Také již v předchozích letech proběhlo několik šetření interní komunikace, které však nebyly dotaženy do konce (odchod aktivních zaměstnanců, restrikce ze strany „Pejchlovského vedení“). Avšak stále je tu snaha vedení i zaměstnanců interní komunikaci posílit.
- b) Nemocniční listy – zde je možné otisknout aktuality, provozní změny, nové přístrojové vybavení, představit nové zaměstnance a služby.
- c) Intranet – je vytvořen, stačí vynaložit úsilí na jeho další užívání.
- d) NIS – umožňuje sdílet informace pomocí úvodní nástěnky, kde jsou většinou nejaktuálnější informace. Dále se dají posílat zprávy do stavového řádku aplikace, které se zobrazují všem nebo konkrétním uživatelům (využíváno především k informování o poruchách přístrojů či jejich opětovné funkčnosti).
- e) Jídelna – personál má možnost využívat závodní kuchyni, zde je tedy prostor pro nástěnky (může nahradit TV) a další informační kanály.
- f) „Popejchlovská“ doba – lidé si uvědomili, že může být i hůře. Ti silnější se, s přístupem vedení, posunuli dopředu. A uvědomili si své spotřeby a cíle, většinou nemocnici následně opustili (pokud jim to rodinné zázemí umožnilo).
- g) Erudovaný personál – nejcennější zaměstnanci jsou ti, kteří něco umí, takové nemocnice má, ale musí je udržet. Erudovaný personál je velmi silnou stránkou nemocnice.
- h) Nový personál – vytvoření PR oddělení by mohlo pomoci komunikaci obnovit a vytvořit tak podmínky pro nový, ale i stávající personál.

6.2. Weaknesses – slabé stránky

- a) Vyhořelí zaměstnanci – jsou nemotivováni a neochotni ke změnám, velmi to ztěžuje situaci při nápravě důsledků špatné komunikace. Hodnoty zaměstnanců jsou jiné než hodnoty organizace.
- b) Sebereflexe zaměstnanců – zpětné hodnocení sebe sama či zpětná vazba od personálu výrazně chybí nejen v této organizaci.

- c) Provoz 24/7 – možnost vytvořit celodenní program pro všechny zaměstnance, pro upevnění firemní kultury.
- d) Konkurence mezi odděleními – rivalita jednotlivých oddělení (výdělečnost vs. ztrátovost) o rozdělení rozpočtu.
- e) Nedořešená interní komunikace a firemní kultura – dlouho trvající komunikační krize, neochota se přizpůsobit novým komunikačním procesům a standardům.
- f) Konflikty mezi zaměstnanci – situace vzniklé ze šušandy, tedy informačních šumů.
- g) Šušanda – neoficiální informace, většinou zkreslené, bez jakékoliv zpětné vazby šířené rychlostí, jež odpovídá vážnosti obsahu dané informace.

6.3. Opportunities – příležitosti

- a) Zvýšení spokojenosti personálu – vytvoření efektivní interní komunikace umožní zvýšit důvěru mezi zaměstnanci a vedením nemocnice.
- b) Zlepšení konkurenceschopnosti nemocnice – spokojený zaměstnanec umožní nemocnici zvýšit kvalitu služeb.
- c) Spokojený personál = spokojený klient – spokojený personál se bude mnohem lépe chovat ke svým klientům, tím se opět zvýší konkurenční schopnost a pověst nemocnice. Tedy i její stabilita.
- d) Zvýšení důvěry v komunikované cíle – fungující interní komunikace umožní zpětnou vazbu vedení nemocnice a tím odbourání nedůvěry zaměstnanců k jejím rozhodnutím.
- e) Prevence zpětnou vazbou – příležitost odbourat šušandu, které se bude dávat pomocí interní komunikace předcházet, bude třeba využít všech komunikačních prostředků.
- f) Odbourání šušandy = otevřená komunikace.
- g) Motivace personálu. – správně komunikované vize a cíle nemocnice dají personálu možnost ztotožnit se s nimi a tak vytvořit motivační prostředí, které umožní zaměstnanci se na cílech podílet či je podporovat.
- h) Snížení šikany personálu – vytvořit příjemnou firemní kulturu a tím omezit šikanu personálu mezi sebou i z vedení.

- i) Nemocniční listy – pravidelně nabízet personálu kurzy proti syndromu vyhoření či zlepšení komunikace.

6.4. Threats – hrozby

- a) Častý odchod personálu – špatná komunikace cílů nebo rozhodnutí vedení jsou nejčastějším důvodem odchodu personálu, jelikož zaměstnanec se neztotožňuje s kroky vedení či cíli organizace.
- b) Neochota ke změnám – vyhořelý personál nemá ochotu měnit zaběhlé procesy, které jsou však nedostatečné pro budoucí zlepšení komunikace.
- c) Vyostření probíhajících či ukrytých, odložených konfliktů – situace, které jsou díky špatné interní komunikaci skryté, mohou s přicházejícími změnami vyplavat na povrch, bude třeba je správně komunikovat a nejlépe předejít jejím následkům, které by mohly vyvolat, dostatečnou interní komunikací.
- d) Popejchlovská doba – komunikace byla od vedení k zaměstnancům, situace byla napjatá, nikdo netušil co bude druhý den. Všichni dělali jen to, co se po nich chtělo a nic navíc. Jelikož ta doba již skončila, situace je klidná, nedochází k žádným změnám či krokům ke zlepšení situace.
- e) Nedostatek trpělivosti a času – podniknuté kroky nemusí situaci zlepšit viditelně a okamžitě, bude třeba personál neustále motivovat a stimulovat. Stejně tak vedení bude muset komunikovat své budoucí kroky a reagovat na zpětnou vazbu personálu nemocnice. Vedení musí být dostatečně ochotné a trpělivé tuto komunikaci vést (neměla by kroky přerušit ani při změně vedení).
- f) Politická nestabilita – podpora vedení z kraje je velmi špatně vnímána a ovlivňuje tak i špatnou komunikaci a motivaci zaměstnanců. Politická nestabilita je opravdu silný faktor pro vznik informačního šumu a tzv. šuškaný. Navíc také politické zásahy nemohou zaměstnanci příliš ovlivnit, a proto vedení nemůže získat 100% podporu.

7. ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE NEMOCNICE KYJOV

Analýzu jsem rozdělil do deseti kategorií, které popíší jednotlivé úrovně komunikace a jejich kvalitu.

7.1. Demografické údaje

Z 820 distribuovaných dotazníků se vrátilo 305 vyplněných, tj. 37.2%. Na průzkumu se podílelo 30 vedoucích pracovníků (10% respondentů) a 275 řadových zaměstnanců (90% respondentů) (Graf č. 51). Délka praxe v nemocnici (Graf č. 52) do 1 roku je u 4%, 1-3 roky 8,5%, u 3-10 let je to 22% a 11 a více let je to 66%. Je velmi pozitivní, že lidé, kteří v nemocnici pracují nejdéle jsou v převážné většině a mají zájem (vyplnění dotazníku je důkazem) o to, aby v nemocnici byla komunikace na lepší úrovni.

7.2. Cíle oddělení a nemocnice

Personál hodnotil, zda se cítí dostatečně informován o fungování nemocnice (Co je v organizaci nového, jak si vede, jaká je její situace)(Graf č. 1). S tím, že se cítí informování souhlasilo 28% dotazovaných respondentů, 53% respondentů cítí částečnou informovanost o dění v nemocnici, a nesouhlasilo 19%. Pouze jeden respondent reagoval, že ho situace v nemocnici příliš nezajímá. Určitě se toto hodnocení dá zlepšit otevřenějším přístupem vedení k těmto informacím.

Vizi a dlouhodobé cíle (Graf č. 2) svého oddělení zná 50% respondentů z toho 18% respondentů si je jisto a cíle oddělení zná, ostatních 32% si to spíše myslí. Zbýlých 50% ve většině 35% cíle svého oddělení spíše nezná a 15% je nezná vůbec. 44,5% dotazovaných popsalo cíle oddělení následovně (níže jsou nejčastěji popisované cíle oddělení, kompletní výčet najdete v Tabulka č. 2 Cíle oddělení):

- akreditace,
- zvyšování a udržení kvality,
- fungující oddělení a sledování nových trendů,
- kvalitní péče o pacienta,
- rekonstrukce oddělení,
- spokojenost pacientů a personálu,
- zavádění nových metod atd.

Jistě by bylo přínosné na poradách či provozních schůzích tyto cíle, ať už dlouhodobé či krátkodobé, připomínat a informovat personál o postupu k jejich dokončení.

Dlouhodobé cíle nemocnice (Graf č. 3) zná 35%, z toho 8% ano a 27% si myslí, že cíle nemocnice zná. Ostatních 65% se cítí částečně neinformováno (43%) a 22 % se necítí informováno vůbec. Stručně cíle nemocnice popsalo 126 (41%) respondentů a to následovně (níže jsou nejčastěji popisované cíle nemocnice, kompletní výčet najdete v Tabulka č. 3 Cíle nemocnice):

- akreditace,
- konkurenceschopná nemocnice,
- spokojenost pacientů,
- spokojenost personálu,
- zachování zdravotní péče.

V otevřené otázce je vidět, že na cílech nemocnice se respondenti převážně shodují. Dá se předpokládat, že personál, který cíle v jednotlivých otevřených otázkách nevyplnil, odpovídá procenty personálu, jež se cítí neinformován či není informován vůbec. Situace se může vysvětlit i následovně, personál není pravidelně informován o budoucích rozhodnutích a plánech, které nemocnice chce vykonat, a tak není dostatečně motivován k podpoře a naplnění těchto cílů.

Jakým způsobem se k personálu dostávají „důležité“ informace o nemocnici (Graf č. 4) 187 odpovědí - formálně ústně (porady vedení, oddělení), 90 - formální písemnou formou (např. e-mailem, online bulletinem, tištěnou formou) a 108 neformální (šušandou), ostatní odpovědi odkazují na regionální média (Slovácko, Kyjovské noviny, TV). Vedení by mělo zvážit, zda nedělat častěji setkání se zaměstnanci osobně a nedávat tak prostor pro informační šum.

7.3.Sdílení informací

Cítí se personál seznamován s úspěchy nemocnice? (Graf č. 5) Z větší části (62%) se cítí informováno 17% personálu a zbylých 45% pouze částečně. Z 38% se cítí nedostatečně informováno 28%, 10% se cítí neinformováno vůbec. Informace o úspěších nemocnice by měla nemocnice komunikovat nejen směrem ven, ale i směrem dovnitř, přichází tak o skvělou motivaci a podporu firemní kultury.

7.4. Vztahy v nemocnici

Jaké jsou vztahy v nemocnici? (Graf č. 6) Formální vztah, tedy profesionální, v nemocnici má 20% respondentů, spíše formální vztah má 64% respondentů, spíše neformální 15% a neformální (osobní) pouze 1% respondentů. Spíše formálnost vztahů (tedy profesionální úroveň komunikace) v nemocnici lze přisuzovat dlouho trvajícím kolegiálním vztahům na pracovišti (66% respondentů pracuje v nemocnici 11 a více let).

7.5. Hodnocení komunikace, porad a provozních schůzí

Komunikace s vedením (Graf č. 7) je dle většiny respondentů (67%) blíže k lepšímu středu, z těchto respondentů si 14% myslí, že komunikace s vedením je výborná. Z druhé poloviny hodnocení (33%) je vidět, že pouhých 8% považuje komunikaci s vedením za špatnou. Pokud vedení bude lépe komunikovat své cíle, jistě se to odrazí i na přístupu zaměstnanců k práci a zlepší to firemní kulturu.

Komunikace s vedením oddělení (Graf č. 8) je z velké části (87%) považována za dobrou, přitom 39% považuje komunikaci s vedením oddělení za výbornou. Komunikace s vedením oddělení dělá potíže jen 13% z toho 3% procenta považují komunikaci za velmi špatnou. Zde jsou vidět rezervy, které by si mělo vedení oddělení uvědomit, že zaměstnanci jsou nástrojem oddělení ke splnění cíle, pokud se zaměstnanec nebude cítit jako týmový hráč, bude to oddělení při jeho cestě k cíli škodit. Proto by měl každý primář a vrchní sestra mít na paměti, že personál nechte myšlenky svému vedoucímu a správně komunikovat své úkoly a požadavky.

Obdobně je na tom i komunikace na oddělení (Graf č. 9) kde 91% respondentů považuje komunikaci za funkční (45% za výbornou), zbylých 9% považuje komunikaci za neúčinnou a pouze 1% za nefunkční. Funkční komunikace mezi personálem je první indikátor funkční kultury oddělení, pokud funguje komunikace mezi odděleními, lze se následně věnovat podstatnějším cílům.

Komunikace s jiným oddělením (Graf č. 10) je také považována z větší části za funkční (82%) z toho za vynikající je 11% a uspokojivě 42%, dobře hodnotí 29%. Ostatních 18% považuje komunikaci za neúčinnou a pouze 5% za nefunkční. Potíže jsou na všech odděleních, jen se jinak nazývají, jinak se k nim přistupuje. Pokud se buduje správná firemní kultura oddělení, které následně buduje firemní kulturu celé nemocnice, neměla by být mezioborová komunikace zanedbávána.

Řízený průběh porad či provozních schůzí (Graf č. 11) hodnotí pozitivně 84% zaměstnanců z toho 47% prohlásilo, že má řízený průběh porad či provozní schůze. Ostatních 16% hodnotí řízení porad negativně (3% nemá řízené porady vůbec). Pokud se zefektivní porady a zkrátí se jejich průběh, může se ušetřený čas investovat do jiných aktivit. Další přínos bude pro zaměstnance, nebudou se nudit a cítit obtěžování.

Vyjádřit se na poradě či provozní schůzi (Graf č. 12) má prostor nadpoloviční většina 85% z toho pouze částečně jen 29%. Ostatních 15% se vyjádřit spíše nemůže a vůbec žádný prostor k vyjádření má 5% respondentů. Řízenou diskuzí se může poskytnout prostor všem účastníkům. Pokud není prostor na místě, mohl by personál reagovat písemnou formou, pokud se stydí, tak umožnit zpětnou vazbu anonymně. Aby zpětná vazba měla svou váhu, musí se nastavit pravidla tak, aby při poskytování zpětné vazby, nebyl personál odbyt či zesměšněn a dostal odpověď.

Aktivně se na schůzích (Graf č. 13) zapojí pouze 11%, částečně 25%, spíše se nezapojí 52% a pasivní je 11%. Aktivní zapojení nemusí být na všech odděleních či pozicích nutností. Pokud je to však možné, přítomný personál by měl být osloven, dostat prostor pro sdělení svého názoru či řešení situace.

Zda je po ukončení porady či provozní schůze distribuován zápis (Graf č. 14) odpovědělo 66% že ano, pouze 10% spíše ano, 23% odpovědělo, že není pravidelně, a pouze 10% že zápis se nedistribuuje vůbec. K distribuci by měly být použity všechny dostupné komunikační kanály (email, intranet, diskuzní fórum atd.)

Z celkového hodnocení charakteristiky (Graf č. 15) je 56% porad a provozních schůzí efektivní v čase i v přínosu informací. 14% porad, které navštěvují respondenti jsou informačně přínosné, za to je neefektivně využitý čas. U zbylých 16% je nízký informační obsah, ale porady jsou ukončeny včas, a 14% není vedeno efektivně a přínos informací tomu neodpovídá. I zde platí, že pokud se zefektivní porady, zkrátí se jejich průběh, může se ušetřený čas investovat do jiných aktivit.

7.6. Hodnocení a využívání komunikačních prostředků

Ve využití komunikačních prostředků (Graf č. 16) jsou ve většině respondentů stále:

- osobní setkání (219 odpovědí, často užívá 35%, občas 48%, nikdy 5%, Graf č. 17),
- prac. porada (193 odpovědí, často užívá 26%, občas 44%, nikdy 8%, Graf č. 18),
- telefon (168 odpovědí) (často užívá 46%, občas 26%, nikdy 5%, Graf č. 20),

- nástěnka (162 odpovědí) (často užívá 28%, občas 41%, nikdy 6%, Graf č. 25).

V závěsu je pak:

- e-mail (104 odpovědí, často užívá 19%, občas 20%, nikdy 22%, Graf č. 19),
- intranet (80 odpovědí, často užívá 4%, občas 38%, nikdy 19%, Graf č. 24),
- IM klienti (10 odpovědí, často užívá 1%, občas 3%, nikdy 43%, viz Graf č. 22),

a diskuzní fórum (5 odpovědí, často užívá 2%, občas 9%, nikdy 35%, Graf č. 23), také nejsou příliš užíváni.

Osobní setkání se zaměstnanci je velmi efektivní, pokud je prostor pro zpětnou vazbu, a vedení je ochotno odpovídat na dotazy upřímně a otevřeně, je to skvělá příležitost k posílení motivace zaměstnanců. Časově je to však velmi náročné i pro samotné zaměstnance (provoz 24/7), proto je vhodnější posílit zanedbávané komunikační kanály jako jsou především intranet a email (hromadné) či nástěnky - TV (konkrétní informace pro konkrétní oddělení).

Informace o provozu nemocnice mohou zaměstnanci získat (Tabulka č. 4 Informace o provozu nemocnice můžete získat) ze zápisu z porad vedoucích pracovníků, který podepisují (237 odpovědí), následně ústní formou od vedoucího pracovníka (201 odpovědí), na provozních schůzích (197 odpovědí), od kolegů – co se dozví jinde (136 odpovědí), v podstatě je to šuškaná, intranet má pouhých (69 odpovědí). Pokud by se využívala více kombinace ústní a písemné komunikace, šířené v nejkratším čase přes nejméně komunikačních uzlů, dalo by se předcházet šuškaně. Vedení získá možnost odpovídat pouze na vhodné a kvalitní dotazy.

7.7. Kvalita spokojenosti a dostupnosti informací

Informace o cílech a strategii nemocnice (Graf č. 26) dostává 8% dotazovaných, 14% považuje informace za nedostupné, ostatní hodnotí dostupnosti těchto informací průměrně. Sdílení těchto informací by mělo být pro vedení nemocnice prioritou, v zásadě to může ovlivnit pozitivní postoj personálu k potřebným změnám a získat tak jeho podporu.

Informace o cílech a strategii svého oddělení (Graf č. 27) je hodnoceno již lépe. Výbornou dostupnost považuje 18% a hned následně dostává tyto informace 26%, pouhých 8% je považuje za nedostupné. Vedení oddělení, tedy primáři a vrchní sestry, by mělo svůj personál informovat o potřebných změnách, požadavcích, a motivovat je k participaci na bu-

doucích cílech. Tato komunikace by měla zásadně ovlivnit kulturu pracovního prostředí jednotlivého oddělení.

Informace o změnách v nemocnici (Graf č. 28), (např. personální) dostává pouze 4% respondentů, ostatní hodnotí tyto informace průměrně. Nedostává je však 14%. Tady je velký prostor pro pochybení, např. o vydávání informací nepatřičným osobám, které na tyto informace nemají nárok. Nový zaměstnanec by měl být představen a proveden po nemocnici, aby se cítil přijat a dobře zapadl do nového kolektivu. K informování o personálních změnách může vedení a personální oddělení pomocí intranetu či Nemocničních listů (s příloženou fotografií).

Informace o zaměstnaneckých benefitech a ohodnocení (Graf č. 29) dostává pouze 7%, nedostupné informace jsou pro 19% respondentů. Ostatní respondenti hodnotí dostupnost těchto informací průměrně. Je potřeba udržovat personál v příjemném prostředí (motivovat) a pokud to prostředí a motivaci nemá nemocnice, může ho nabídnout mimo areál, slevou na pobyt, divadlem či jinou kulturní akcí. Benefit je prostředek, jak říct zaměstnanci, vážím si tě, vím, že máš těžkou práci, a proto ti chci dát najevo, že jsi pro mne důležitý. Proto jsou benefity stvořeny, je to forma díku. Nemocnice by měla vytvořit průzkum a zjistit, co zaměstnance motivuje, jistě, 50% i více může říci, že chtějí peníze, ale jistě budou i tací, kteří chtějí být oceněni i uznáním, že svou práci dělají kvalitně.

Finanční situaci (Graf č. 30) považuje za dostupné 12% a nedostupné 10% respondentů. Zde je možné sledovat rozpor, který je v průměru dostupnosti na obou stranách stejný. Vysvětlit zaměstnancům finanční situaci není lehké, ale velice důležité. Jak a kde se šetří, z jakých důvodů a proč se investuje do projektů, o kterých zaměstnanci mnohdy ani nevědí či se o nich dozvídají z médií. Tomu je lépe předcházet, i zaměstnanec může vědět jak nemocnici ušetřit peníze. Může zde být prostor pro motivaci a pokud takovou úsporu nalezne (úspora, která bude v poměru s kvalitou), může být odměněn, zde je prostor pro motivaci.

Více lidí je informováno o úspěších a neúspěších nemocnice (Graf č. 31), nejlépe dostupnost hodnotí 10% respondentů. 7% hodnotí informace za nedostupné. Z grafu vyplývá, že informace jsou dostupné průměrně. Opět, se zde může projevat informovanost spíše pomocí médií než přímým kontaktem s vedením nemocnice. Pravidelné zprávy, jak o úspěchu tak i o neúspěchu, by mezi zaměstnance vždy mělo přinášet vedení nemocnice, ne externí zdroje (médiá, klienti nemocnice).

Pocit sounáležitosti (Graf č. 32) si v nemocnici cení pouhých 8%, graf napovídá, že 30% respondentů se cítí v lepší polovině sounáležitosti, je zde však vidět i velké procento lidí, kteří jsou v té horší polovině hodnocení. Sounáležitost v nemocnici je na silném průměru, „standarty“ nedovolují měnit zaběhlé principy a tedy tím zlepšit prostředí firemní kultury. Vybudovat firemní kulturu je běh na delší trať. Každý zaměstnanec by si měl uvědomit, že je to pro jeho dobro, stejně tak i vedení nemocnice. Cítit se v práci jako doma by mělo být krédem každého zaměstnavatele a zaměstnance. První krok může vzejít ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, ten druhý jej však musí opětvat a ne zahodit. Což se někdy stává u nových zaměstnanců, jsou stávajícím systémem zmanipulováni nebo vyloučeni.

Zda je komunikace vedení se zaměstnanci nápomocná (Graf č. 33) si myslí 7%, odtud hodnocení klesá k 26% lepšího průměru a pozvolna klesá k 13%. Z čehož plyne, že komunikace s vedením je účinná pouze pro polovinu personálu. I nepřímá komunikace, přes vrchní sestry a primáře, by měla vést k zaměstnanci. Vedení nemusí oslovovat jednotlivce, mělo by směřovat svou komunikaci k masám, jednotlivci by mělo dávat najevo zájem o zpětnou vazbu a řešení situací.

Včasnost informací (Graf č. 34) potřebných k provádění své práce dostává včas 27% i ostatní zaměstnanci hodnotí dostupnost v lepší polovině, ostatní hodnocení klesá přímou úměrou až na 6%. Včasnost informace může vyřešit spoustu sporů vzniklých špatným nepochopením úkolu, zlepšení sdílení těchto informací, např. v kombinaci ústní a písemné formě, může těmito situacím předcházet.

Vedení nemocnice umožňuje zpětnou vazbu ke svým rozhodnutím (Graf č. 35) v 8%, následně to klesá k průměru (32%), respondenti hodnotí zpětnou vazbu od horších 19% až po nejhorších 10%.

Vedení reaguje na zpětnou vazbu jednotlivců (Graf č. 36) v 7% úplně, následně v průměru hodnotí od 23% přes 28% až k 23%, což je uspokojivé, následně to klesá k 10%, kdy na zpětnou vazbu nereaguje vůbec. Reakce na zpětnou vazbu nemusí být opět mířena jednotlivci, bylo by však vhodné jednotlivci dát informaci, že zpětná vazba bude k nalezení v tomto kanálu a zprávě.

Šuškanda (Graf č. 37) převažuje především u 9%, avšak následně, šuškanda stoupá v průměru až na 36%, u pouhých 4% respondentů šuškanda nepřevažuje nad oficiálními informacemi. Šuškanda je součástí každé firemní kultury, je pouze na komunikátorovi

a příjemci, jak informaci zpracují, čemu dají v informaci váhu, a jak ji předají dále. Proto musí být zprávy jednoduché a výstižné.

Komunikaci s ostatními kolegy na stejné úrovni (Graf č. 38) považuje za dostatečnou 33-36% respondentů, pak náhle klesá až ke 3%. Komunikace s kolegy je podle grafu viditelně v pozitivní půlce. Pokud jsou konflikty na pracovišti, měli by je vedoucí pracovníci včas rozpoznat a následně se snažit o jejich urovnání. Zvýšené napětí na oddělení neprospívá ani nezaujatým kolegům ani klientům.

V mimořádných událostech je komunikace hodnocena (Graf č. 39) pozitivně 34-32% pak postupně klesá opět ke 4%. Mimořádné události jsou v celku hodnoceny pozitivně. Synchronizace jednotlivých pracovišť zde hraje velkou roli, má vliv na komplexní zvládnutí situace. Zde se dá doporučit pouze trénování těchto situací, pravidelné kontroly vybavení (technického i personálního, manuály), které je potřeba ke skvělému zvládnutí těchto situací.

Za efektivní a organizované porady/provozní schůze oddělení (Graf č. 40) považuje 36-23% respondentů, u ostatních to klesá z 20% na 7%. Efektivnost porad jsem popisoval výše, i zde má efektivnost hodnocení v pozitivní polovině.

Stručné a jasné nařízení (Graf č. 41) dostává 31-34% respondentů, pak to klesá na horších 7%, 4% respondentů považuje informace za nesrozumitelné. Z hodnocení je vidět, že většina personálu dostává jasná nařízení a sdělení. Možná zde, pro negativní hodnocení, chybí zpětná vazba, a tím dosažení správného předání a přijetí informace.

Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř nemocnice jsou vstřícné (Graf č. 42) a to hodnoceno v lepší polovině průměrem 25% respondentů, pak průměr klesá na 12% až k 4%, kteří hodnotí komunikaci negativně. Zde je jasně vidět pozitivní přístup respondentů ke komunikaci v nemocnici. Bylo by vhodné, aby pro komunikaci měly ty nejefektivnější nástroje, které by jim umožnily komunikaci zlepšit, dát tak vedení možnost sdělovat své budoucí kroky, které by nemocnici dostaly ke splněným cílům.

Komunikaci považuje v nemocnici za dostatečnou (Graf č. 43) 6% respondentů, pak v dobrém 34%, hodnocení však klesá až k 9% a to z průměru dost prudce. Komunikace je hodnocena jako průměrná, proto je tu i z předchozích informací vidět, že prostor ke zlepšení tu je. Respondenti, by o zlepšení interní komunikace měli zájem. Proto by bylo vhodné, aby zaměstnanci a vedení našli cestu k obousměrné zdravé komunikaci.

7.8. Intranet a jeho využití

Intranet využívá (Tabulka č. 5) aktivně pouze 7% respondentů. Pasivně ho navštěvuje skoro 9%, někteří popsali (viz Tabulka č. 5), že intranet nefunguje, je neaktuální. Jiní by si ho dovedli představit jako komunikační kanál s vedením, pouze vedení v současné době nepřispívá. Ti, co zvolili odpověď ne (téměř 85%) byly v další otázce požádání o upřesnění důvodu, proč intranet nepoužívají (Tabulka č. 6). Zde nejvíce respondentu popisuje: nemají čas (109 odpovědí), ztratili na intranet přístup (69 odpovědí), neradi se veřejně prezentují (34%), nezajímá je, co se tam píše (23 odpovědí), nebyl jim přidělen přístup (19 odpovědí).

Z výzkumu vyplývá, že intranet nezajímá téměř 10% respondentů, proto by mohlo být intranetu opět užíváno jako jednoho z mnoha komunikačních kanálů. Komunikovat jak tištěnou, tak i ústní formou a brát intranet jako podporu. Komunikovat zde, porady a schůze vedení. Intranet je podmínkou pro získání akreditace, nač jej mít a nepoužívat.

7.9. Ústní a písemná komunikace s vedením

Spokojenost s ústní komunikací s vedením (Tabulka č. 7) je hodnocena kladně - 60% respondentů. Nepodařilo se osobně setkat s vedením pouze 10% respondentů. Setkání nevyhledává 15% respondentů, 8% by ani nenapadlo, že by tato možnost existovala. V ostatních případech odpovídali respondenti v celku jednomyslně, a to, že nepotřebovali ústně komunikovat. Chválili si schůzku s NAMOP, kritika padala směrem k ekonomickému náměstkovi a řediteli. Domlouvat si osobní schůzku chce čas na obou stranách. Zde je možná úspora v osobní návštěvě náměstků v provozu oddělení. Seznámí se tak s pracovním prostředím personálu a mohou tak podpořit firemní kulturu, dát zájem o její zlepšení.

Hodnocení písemné komunikace s vedením (Tabulka č. 8 Spokojenost s písemnou komunikací s vedením) je hodnoceno kladně, odpověď dostalo do měsíce 142 respondentů. 112 respondentů se shodlo na tom, že vedení nepíše. 19 respondentů ani netuší, jestli někdo jejich dopisy a žádosti čte, dalších 10 respondentů tvrdí, že nikdo na dopisy nereaguje. I zde je zmíněna chvála na komunikaci s NAMOP. Ekonomický náměstek a vedoucí provozu v komunikaci neodpovídají. Odpovídají až po opakované urgenci. Pokud jim nevyhovují zvolené komunikační kanály, měli by sami navrhnout, které mají zaměstnanci v komunikaci s nimi používat.

7.10. Návrhy a nápady na zlepšení komunikace

Nápady jak komunikaci v nemocnici či na oddělení zlepšit (Tabulka č. 9) popsalo pouze 68 respondentů. Respondenti v popisu mají nápady na to, jak komunikaci v nemocnici zlepšit, spíše se vyjadřují a popisují, jak se v nemocnici cítí a co je trápí. Upozorňují na nevhodnou firemní kulturu (v době psaní této práce na předchozího ředitele, který byl současně ředitelem nemocnice v Karlových Varech, situace se změnila a nyní má nemocnice novou paní ředitelku) postavenou na morálních a etických hodnotách. Většina respondentů se shoduje, že je to o lidech a jejich přístupu ke komunikaci a práci.

Určitě by bylo vhodné, aby se jak zaměstnanci, tak i vedení začali více respektovat. Své kroky si navzájem obhájili, nebo alespoň s úctou vyslechli názor protistrany, s respektem k vážnosti daného tématu.

8. DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE NEMOCNICE KYJOV

Analýza dokazuje, že se interní komunikace může zlepšit. Pokud se má zefektivnit interní komunikace v nemocnici, musí se zkvalitnit, a to především, firemní kultura. Jak řekla Holá (2011, str. 66): v interní komunikaci se přímo zrcadlí vztah vlastníka a managementu k pracovníkům. Manažera, který s tímto faktem nepracuje a ani necítí odpovědnost za komunikační nedorozumění, resp. za výkon svého podřízeného, je třeba zbavit manažerské pozice. (Holá, 2011, str. 76) Je potřeba, aby vedení šlo vzorem, udávalo morální autoritu.

8.1. Doporučené kroky k zlepšení interní komunikace

8.1.1. Školení, kurzy na téma kvalitní komunikace

Školení o správné komunikaci pro manažery, vedoucí pracovníky, vrchní sestry, primáře, vedení nemocnice. Prevence, je levnější než řešení následků nefunkční komunikace. Investice do správné komunikace by měla vždy začít investicí do personálu. Pokud manažer neví, jak správně komunikovat, nemůže žádná technologie tuto neschopnost nahradit. Takový manažer by měl být nahrazen.

8.1.2. Komunikační prostředky

8.1.2.1. Moderní technologie - mohou pomoci komunikaci usnadnit. Musí být správně vyvážena i s ostatními komunikačními kanály.

8.1.2.1.1. Využití intranetu:

- a) zkusit na intranetu nechat hlasovat o časech a datech, kdy mohou zaměstnanci navštívit vedení. Tak by se mohl dostavit co největší počet zaměstnanců,
- b) umožnit zaměstnancům klást přímé dotazy (i ty nepříjemné) a vedení by na ně mělo odpovídat v co nejkratším čase.

8.1.2.1.2. LED panely či TV– umístit dálkově řízené LED panely na viditelná místa do areálu nemocnice. Pomocí těchto panelů lze komunikovat různá sdělení nejen pro zaměstnance, ale i pro klienty nemocnice (oddělit důležitost barvou, interní informace mohou být skryty pod čísly, které si zaměstnanec dohledá na intranetu).

- 8.1.2.1.3. SMS zprávy a e-maily – vedení může posílat nejdůležitější informace či přehledy o svém jednání pomocí zpráv SMS. V dnešní době, kdy má mobilní telefon každý, lze tedy tímto způsobem ulehčit přístup k informacím v kombinaci s intranetem. Je také možné, že to usnadní přístup i těm, kterým intranet nevyhovuje.
- 8.1.2.1.4. Nemocniční rozhlas – lze využít pro krátká a stručná sdělení. Rozhlas má také tu výhodu, že se dá použít pro komunikaci s personálem a usnadnit jeho hledání v areálu nemocnice. Nemocniční rozhlas mohou být IP telefony, které podporují tuto funkci.
- 8.1.2.1.5. Online konference – vedení může pořádat online setkání se zaměstnanci, dotazy mohou být kladeny mikrofonem nebo pomocí klávesnice. Tyto konference mohou být zaznamenány pro pozdější použití a tak umožnit shlédnutí i zaměstnancům, kteří se nemohli připojit ve stanovený čas.
- 8.1.2.2. Jídelna, nemocniční listy, nástěnky (TV) – tyto komunikační kanály jsou pro dlouhodobé zprávy (vize a cíle nemocnice v horizontu měsíců, let). V jídelně se dají informace a krátké zprávy tisknout i na papír, který se vloží na ták (viz řetězce rychlého občerstvení). Pravidelné vydávání nemocničního časopisu dá toku informací řád. Pokud není aktuálně o čem informovat, mohou tam být pravidelné aktualizace o dění v nemocnici, odpovědi na zajímavé otázky vedení či prezentace oddělení a edukace personálu v první pomoci, v asertivním chování, kurzy o komunikaci. To stejné platí o nástěnkách (TV).
- 8.1.2.3. Osobní schůzky – časově náročnější, ale nejefektivnější způsob komunikace. Lze kombinovat online a osobní setkání s vedením či jednotlivými náměstkami, pravidelnost těchto setkání může budovat důvěru mezi zaměstnanci.

8.1.3. Odbourávání šušandy

Překonání předsudků a nepochopení bude ze začátku nepříjemné. Obě strany, vedení i zaměstnanci, budou muset při počátečním ujasňování a řešení vzniknu-

tých situací hodně komunikovat, jistě se to neobejde bez ústupků na obou stranách, aby se došlo ke konsenzu.

8.1.4. Prevence pomocí interní PR

Cílem je loajální a spokojený zaměstnanec, který bude svou práci dělat rád, svědomitě a bude chtít své výkony zkvalitnit, nebo si kvalitu udržet na stávající úrovni. Interní PR by měl pomoci budovat firemní kulturu a tím vytvářet prostor pro kvalitní komunikaci mezi zaměstnancem a vedením nemocnice.

Úkolem interní PR by mělo být především vytváření prostředí, kde je zaměstnanec informován, pracuje v kvalitních podmínkách, má možnost se s důvěrou obracet na své kolegy a vedoucí pracovníky. Tím může zabránit i častému odchodu zaměstnanců. Vedení by si mělo uvědomit, že pokud nemůže nabídnout dostatečné finanční ohodnocení, mělo by nabídnout kvalitní pracovní podmínky, jako jsou prostředí, kolektiv, investice do vzdělání.

8.1.5. Budování firemní kultury

8.1.5.1. Budování firemní kultury – budování důvěry u zaměstnanců, kvalitních pracovních podmínek, je velmi náročné a náročnost stoupá s kvalitou vedení. Zodpovědnost managementu by měla být prioritou. Pokud zaměstnanec má za vzor vedoucího, který není za své nezodpovědné jednání potrestán, není motivován svou prací dělat kvalitně, tím klesá i kvalita pracovních podmínek (personál je znechucen).

8.1.5.2. Umožnit zpětnou vazbu - umožnit říci i to nepěkné, avšak důležité, pro zajištění klidného a příjemného pracovního prostředí. Také to je prevence před nechtěnou šuškanou.

Komunikace s vedením či ostatními zaměstnanci, a to na všech frontách, je velice důležitá. Zaměstnanci jsou většinou v pozici, kdy nemohou nic změnit, ale pouze věci kritizují, to je nejspíš pozůstatek z předchozí doby. Když se vedení postaví k zaměstnancům otevřeně a vyslechne si jejich názory, jistě to pomůže zlepšit nejen interní komunikaci, ale i firemní kulturu. Samozřejmě na druhé straně je důležité s kritikou (i s tou konstruktivní) šetřit a užívat ji jen v krajních případech. Mnohem lepší je přístup návrhu řešení, než jen tupá kritika. Obě strany potřebují jistý rámec sebereflexe, bez kterého se to v dnešní době neobejde.

ZÁVĚR

Podle popisu výše zmíněné teorie a nastavením pravidel interní komunikace dle definice Holé je možné vybudovat efektivní a účinnou firemní kulturu, která bude mít silnou interní komunikaci.

Je potřeba, aby si i zaměstnanci a stejně tak i vedení uvědomilo, že je to běh na dlouhou trať přes překážky, které vznikly již dávno před tím, než se o nějaké interní komunikaci jednalo.

Z analýzy je cítit, že interní komunikace se zasekla na podmínkách firemní kultury. Nejdůležitější je vybudovat firemní kulturu, která bude umožňovat komunikaci otevřenou, bude budovat důvěru mezi zaměstnancem a vedením. V nemocnici chybí partnerství, spravedlnost a otevřenost, morální autority, které jsou vzorem pro zaměstnance. Tyto nedostatky velmi ohrožují komunikaci, které podporují šuškanou.

Je důležité odbourat domněnky vedení, vedoucích pozic, o tom, že komunikace je pouhé sdělování, a komunikace funguje sama o sobě (kdo chce něco vědět, cestu k informaci si najde). Je to demotivující! Je potřeba, aby zaměstnanci měli zájem o informace a stejně nadšeně by vedení tyto informace mělo šířit (viz kapitola 1.4.). S tímto může pomoci boj proti syndromu vyhoření, který již v nemocnici probíhal, ale „Pejchlovské“, vedení pracovníky IPA vyhodilo. Tímto by se odstranilo i škodlivé mlčení, jelikož jsou tímto zaměstnanci už otráveni. Může to být tím, že žádná strana neustoupí. Vedení i zaměstnanci si musí uvědomit, že je potřeba se navzájem brát jako partnery.

Jak již bylo řečeno, energie vložená do prevence šetří nejen čas a úsilí, ale i finance. Posilování důvěry mezi zaměstnanci a vedením by mohlo být budoucím úkolem PR, pokud se nemocnice rozhodne k tomuto kroku. PR by mělo budovat firemní kulturu, která by tvořila prostředí pro loajální zaměstnance. Loajální zaměstnanec by mohl mít prostor pro motivaci ostatních zaměstnanců, kteří tak budou o nemocnici mluvit v dobrém a budovat její reputaci. I firemní komunikací lze budovat firemní kulturu, a naopak.

Přeji nemocnici to nejlepší a doufám, že svou interní komunikaci zlepší a všichni zaměstnanci se budou cítit dostatečně informováni, motivováni a práce je bude naplňovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BYSTROV, Vladimír a Miloš RŮŽIČKA, 2006. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 129 s. Studium pro praxi. ISBN 80-210-4104-8.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 103 s. ISBN 80-716-9550-5.
- [5] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [6] HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [7] KOTLER, Philip, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] PFEIFER, Luděk, 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NIS	Nemocniční Informační Systém.
NAMOP	Náměstkyně pro ošetrovatelskou péči
CRM	Customer relationship management
PR	Public Relations
IPA	Integrovaná psychiatrická ambulance

SEZNAM TABULEK

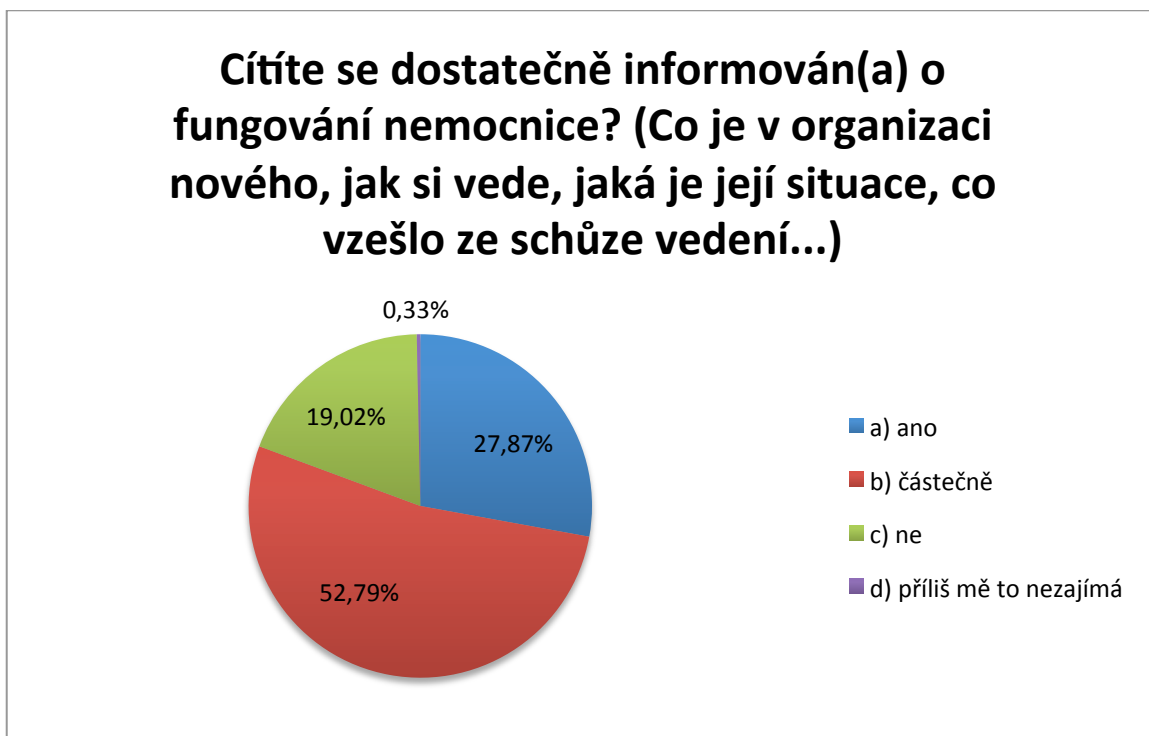
Všechny níže uvedené tabulky jsou zpracovány autorem bakalářské práce:

Tabulka č. 1 SWOT analýza interní komunikace nemocnice Kyjov.....	34
---	----

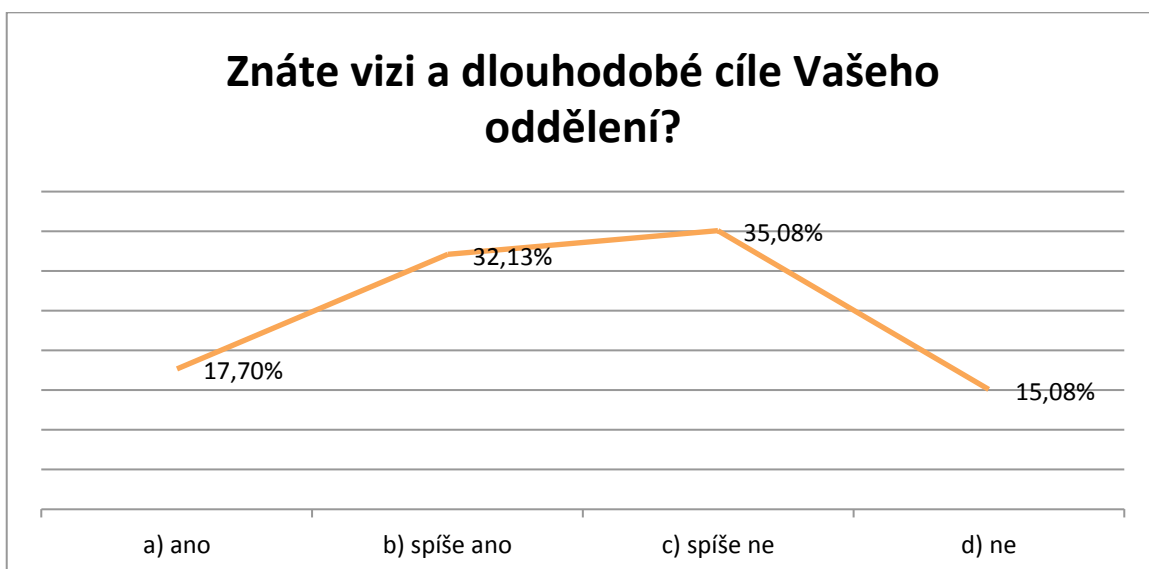
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: GRAFY	56
PŘÍLOHA P II: TABULKY	75
PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK	92
PŘÍLOHA P IV: CHARAKTERISTIKA NEMOCNICE KYJOV	96

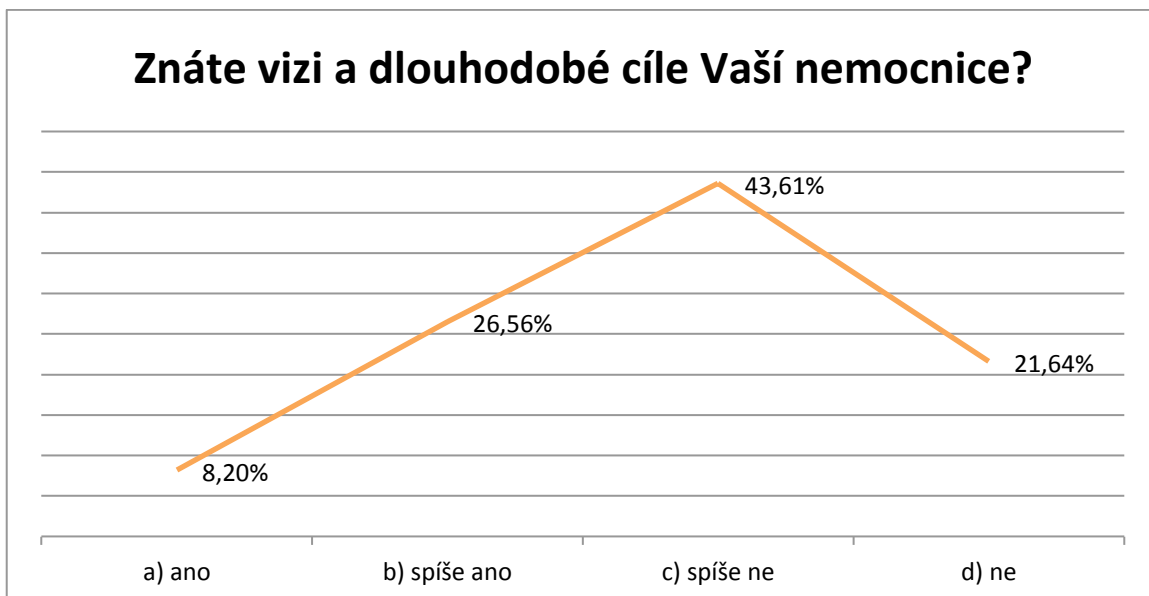
PŘÍLOHA P I: GRAFY



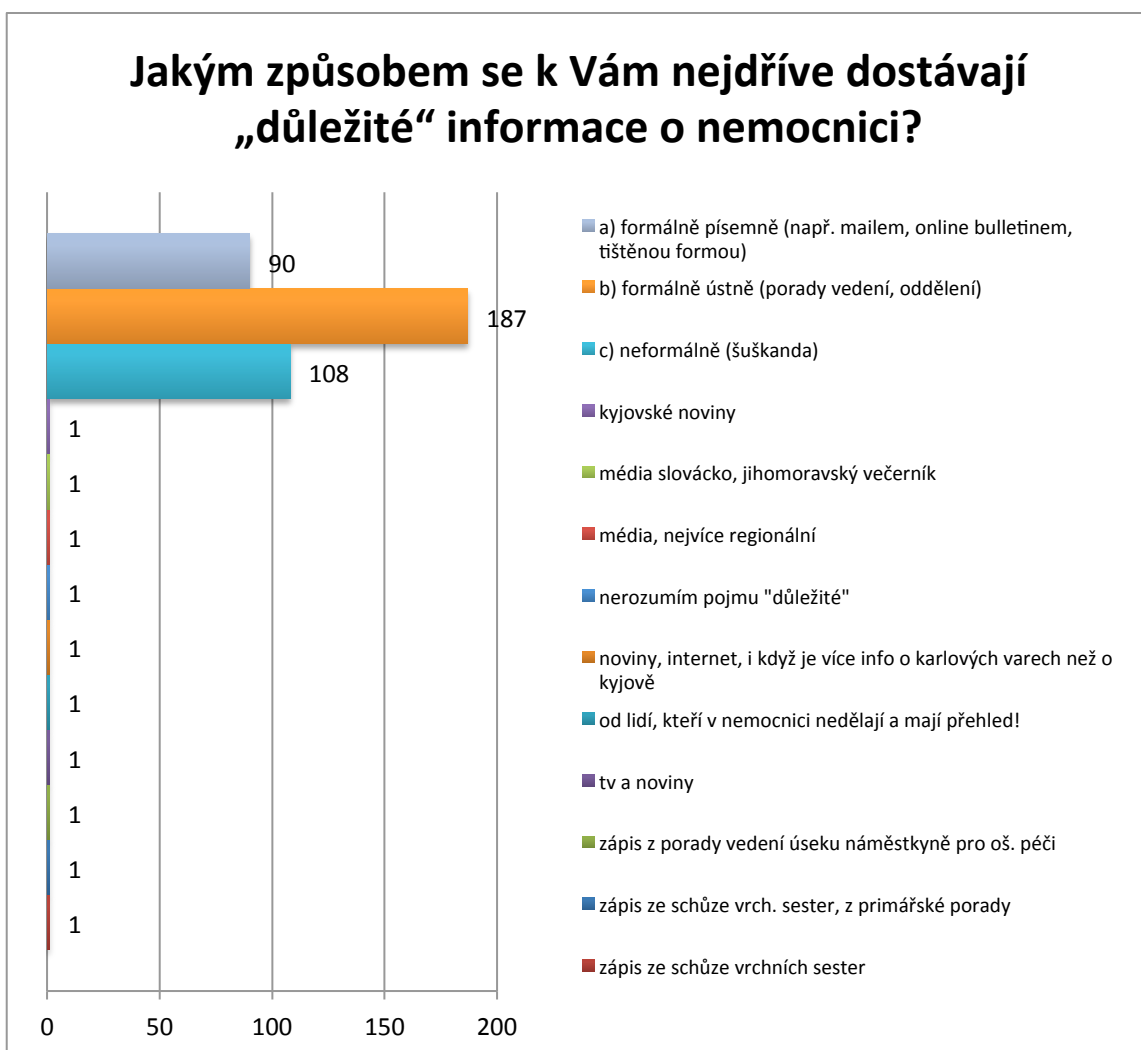
Graf č. 1 Cítíte se dostatečně informován(a) o fungování nemocnice?



Graf č. 2 Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vašeho oddělení?

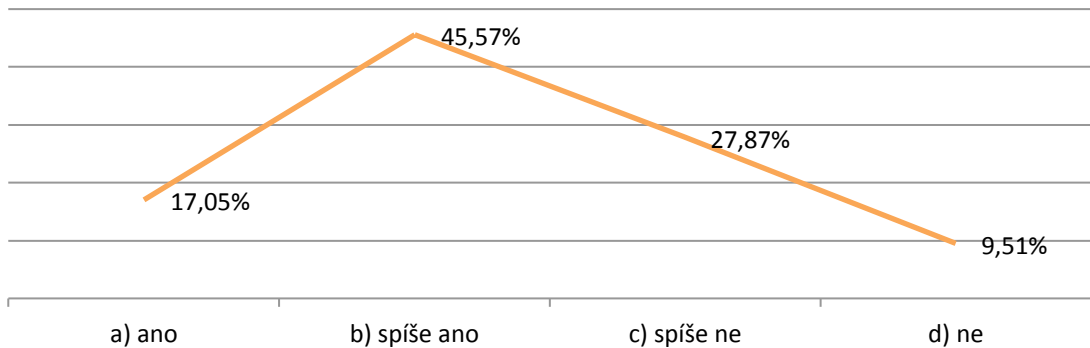


Graf č. 3 Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší nemocnice?



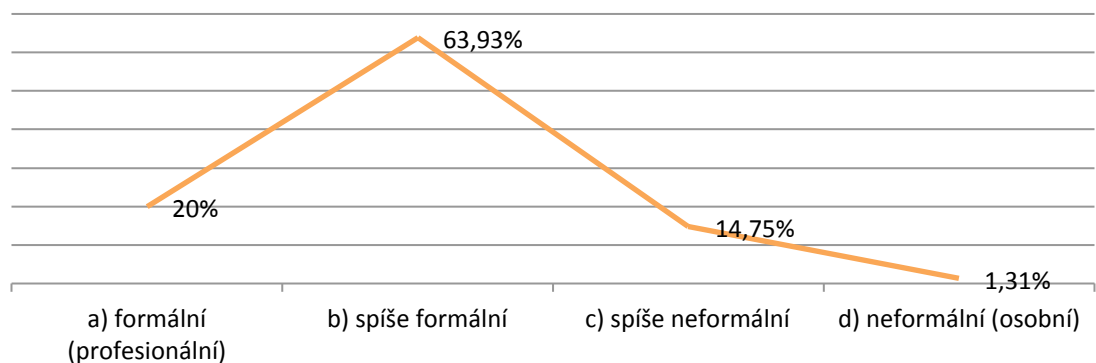
Graf č. 4 Jakým způsobem se k Vám nejdříve dostávají „důležité“ informace?

Jste seznamován/a s úspěchy nemocnice (např. dosažení určitého cíle)?



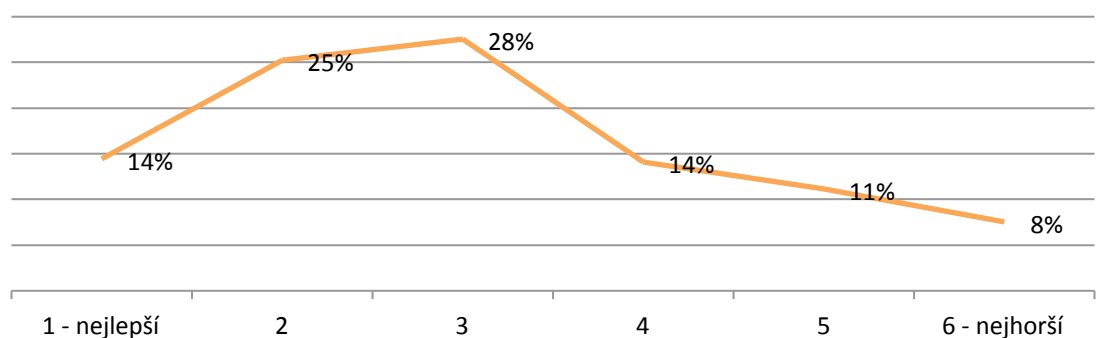
Graf č. 5 Jste seznamován/a s úspěchy nemocnice (např. dosažení určitého cíle)?

Jaké jsou vztahy ve Vaší nemocnici?

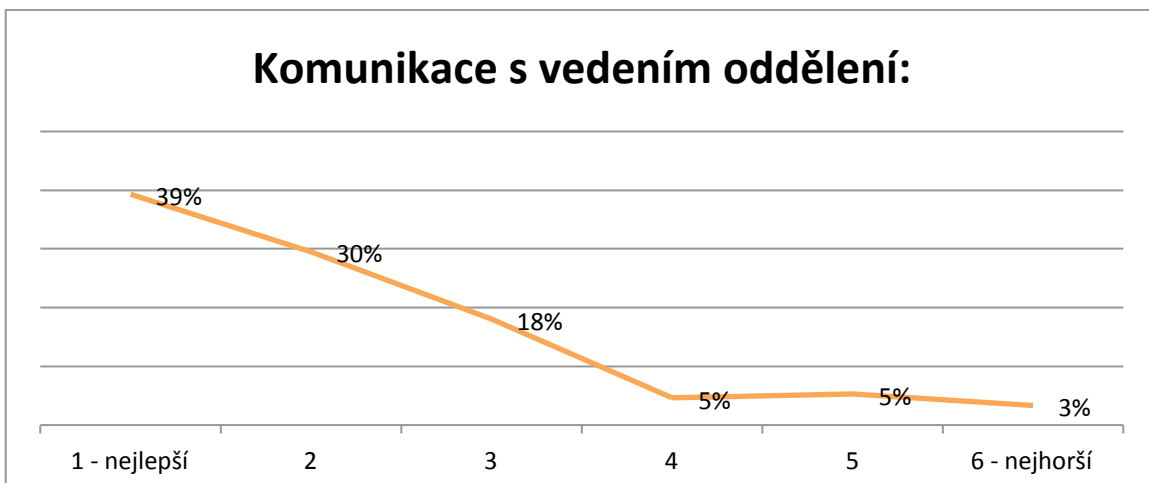


Graf č. 6 Jaké jsou vztahy ve Vaší nemocnici?

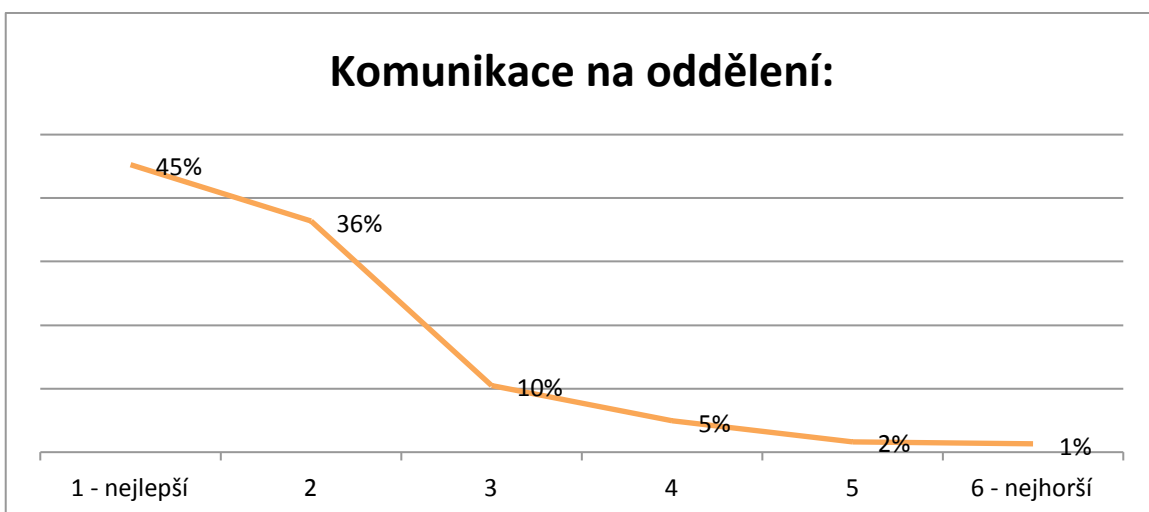
Komunikace s vedením:



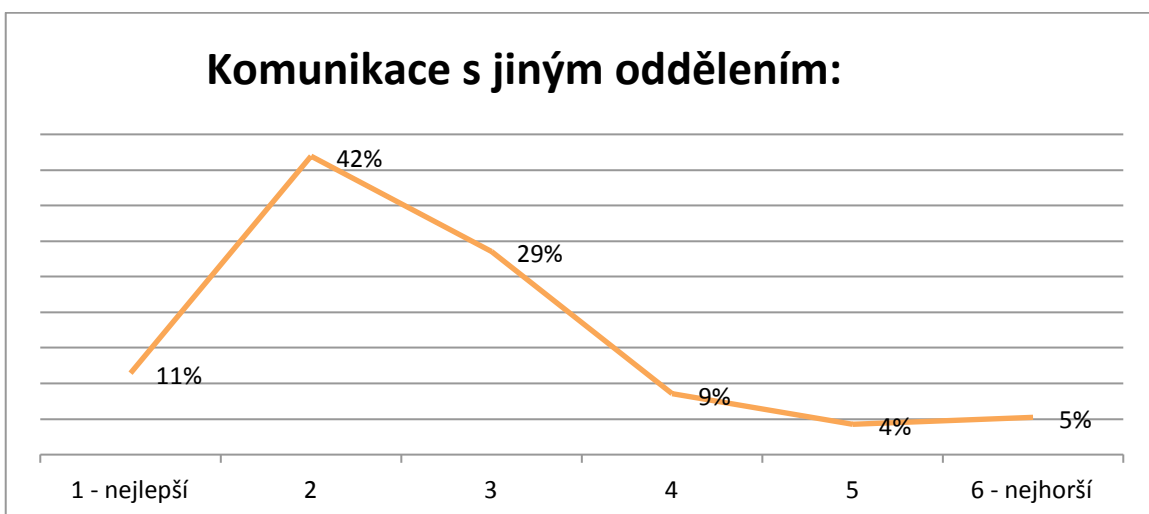
Graf č. 7 Komunikace s vedením



Graf č. 8 Komunikace s vedením oddělení

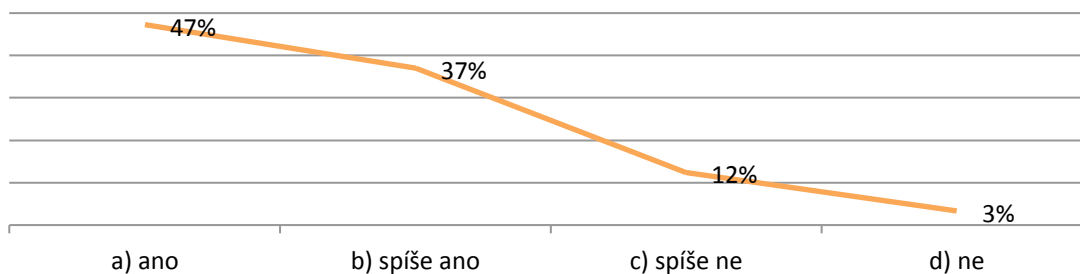


Graf č. 9 Komunikace na oddělení



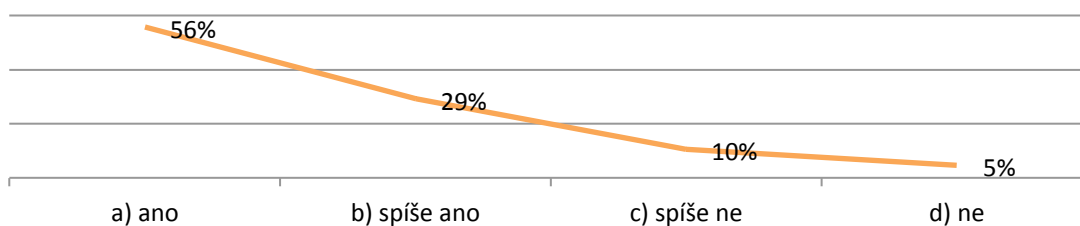
Graf č. 10 Komunikace s jiným oddělením

Charakterizujte porady/provozní schůze ve Vaší nemocnici - řízený průběh:



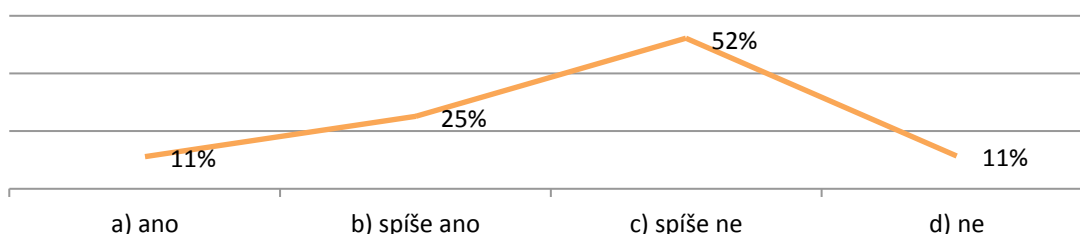
Graf č. 11 Charakterizujte porady/provozní schůze ve Vaší nemocnici - řízený průběh

Charakterizujte porady/provozní schůze ve Vaší nemocnici - každý účastník má prostor pro vyjádření



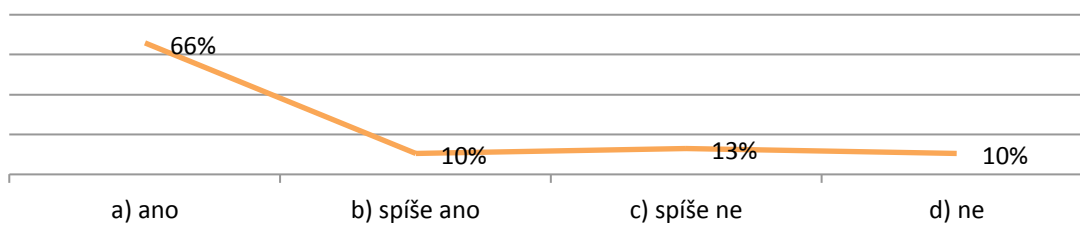
Graf č. 12 Charakterizujte porady/provozní schůze ve Vaší nemocnici - každý účastník má prostor pro vyjádření

Charakterizujte porady/provozní schůze ve Vaší nemocnici - všichni účastníci se aktivně zapojují:



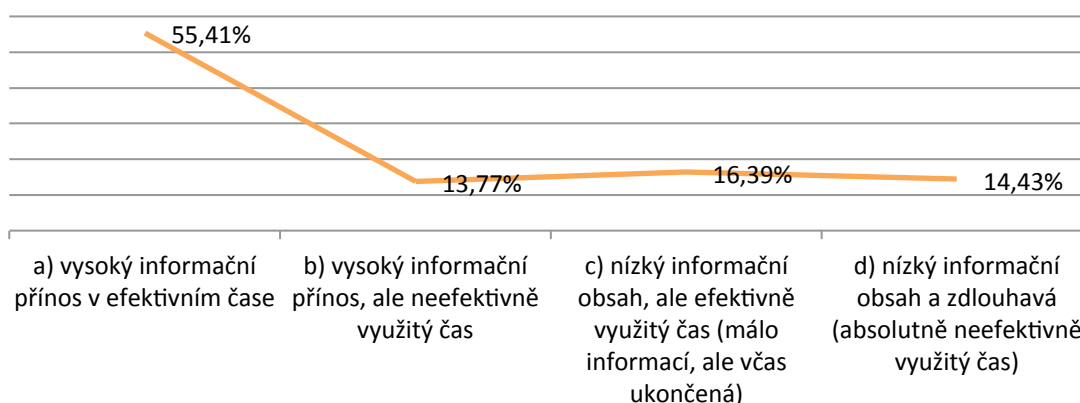
Graf č. 13 Charakterizujte porady/provozní schůze ve Vaší nemocnici - všichni účastníci se aktivně zapojují

Charakterizujte porady/provozní schůze ve Vaší nemocnici - po ukončení je distribuován zápis:

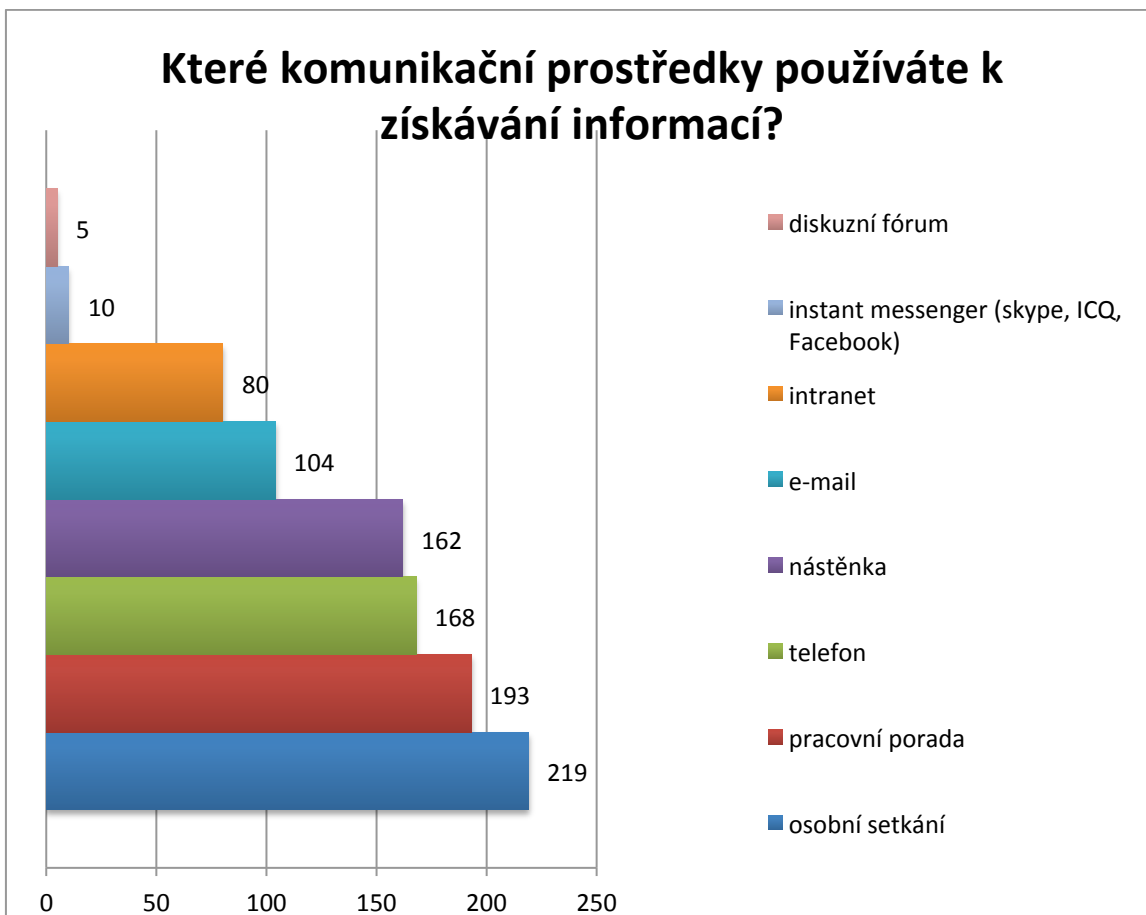


Graf č. 14 Charakterizujte porady/provozní schůze ve Vaší nemocnici - po ukončení je distribuován zápis

Vyberte možnost, která nejlépe charakterizuje Vaše porady/provozní schůze:



Graf č. 15 Vyberte možnost, která nejlépe charakterizuje Vaše porady/provozní schůze



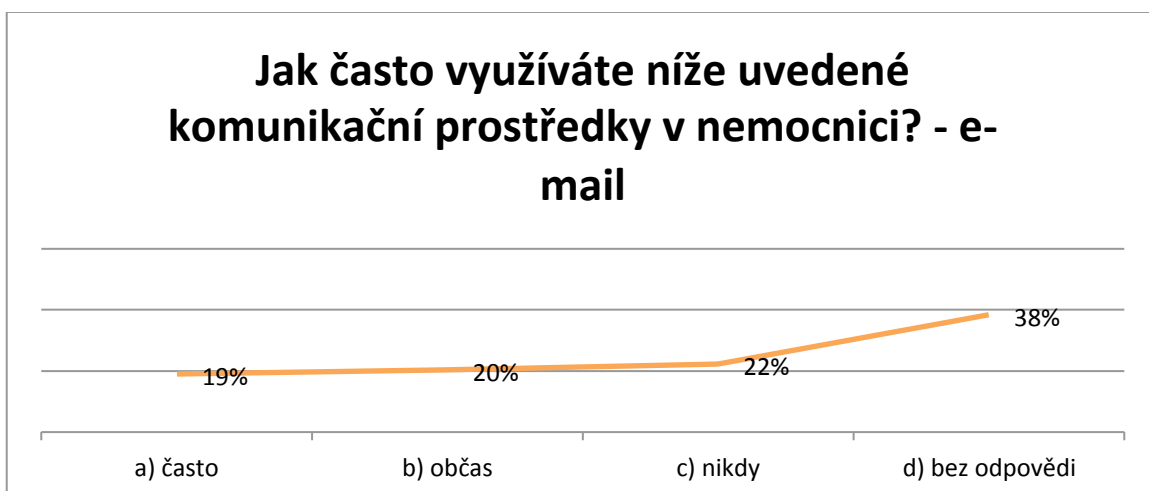
Graf č. 16 Které komunikační prostředky používáte k získávání informací?



Graf č. 17 Komunikační prostředky v nemocnici - osobní setkání



Graf č. 18 Komunikační prostředky v nemocnici - pracovní porada

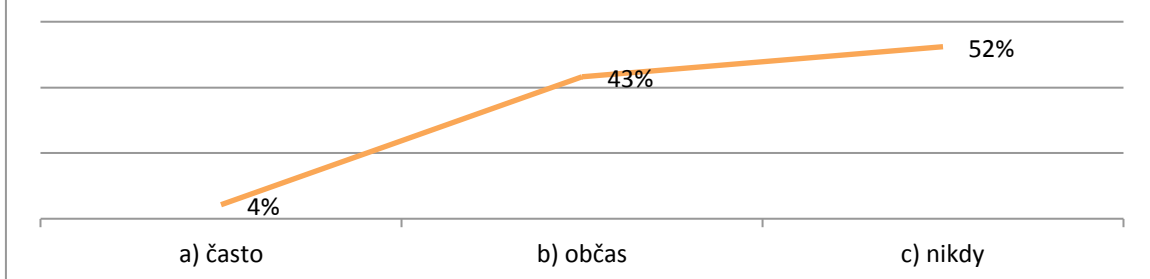


Graf č. 19 Komunikační prostředky v nemocnici - e-mail



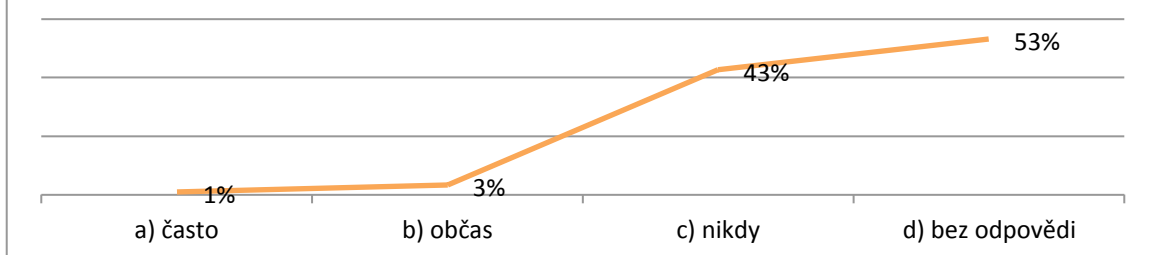
Graf č. 20 Komunikační prostředky v nemocnici - telefon

Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky v nemocnici? - videokonference



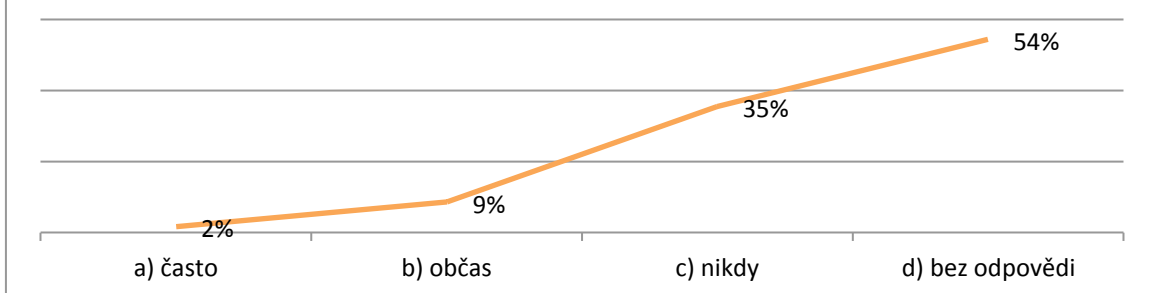
Graf č. 21 Komunikační prostředky v nemocnici - videokonference

Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky v nemocnici? - instant messenger (skype, ICQ, Facebook)



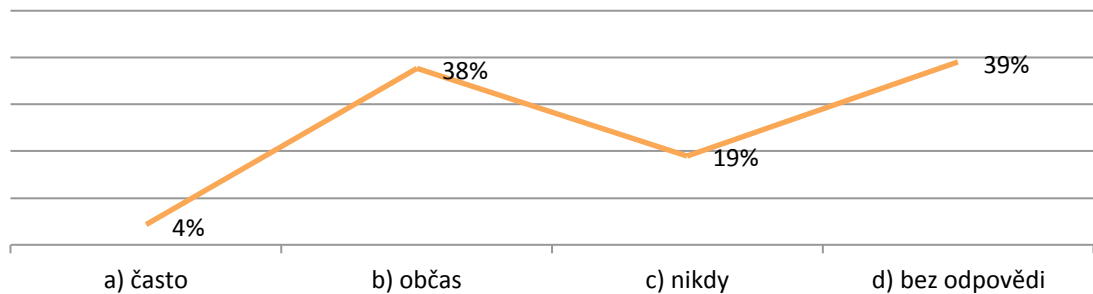
Graf č. 22 Komunikační prostředky v nemocnici - instant messenger (skype, ICQ, Facebook)

Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky v nemocnici? - diskuzní fórum



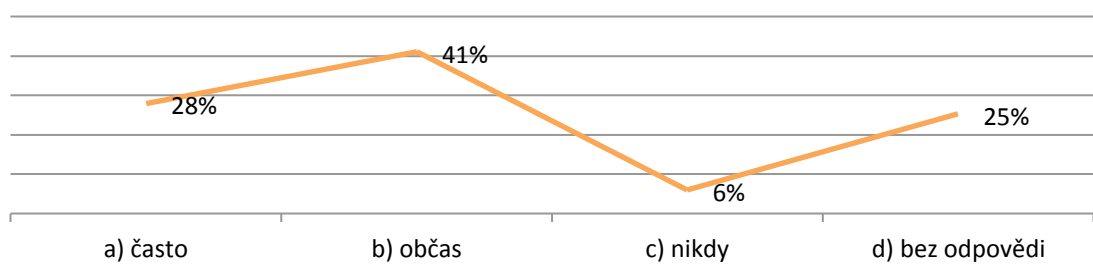
Graf č. 23 Komunikační prostředky v nemocnici – diskuzní fórum

Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky v nemocnici? - intranet



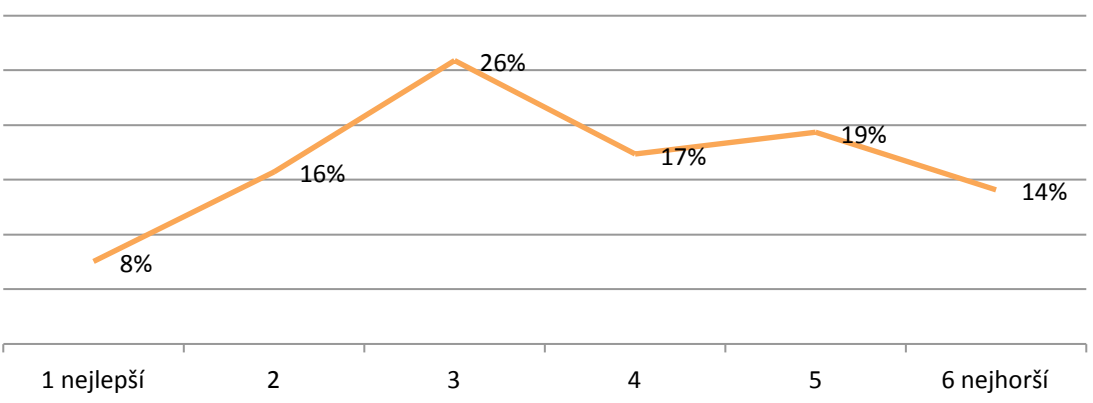
Graf č. 24 Komunikační prostředky v nemocnici - intranet

Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky v nemocnici? - nástěnka

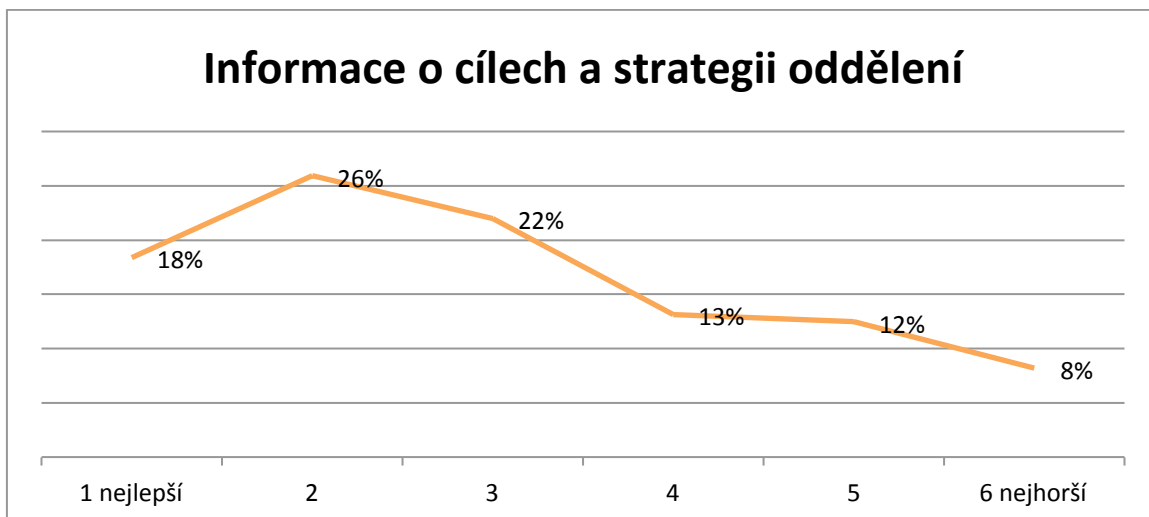


Graf č. 25 Komunikační prostředky v nemocnici - nástěnka

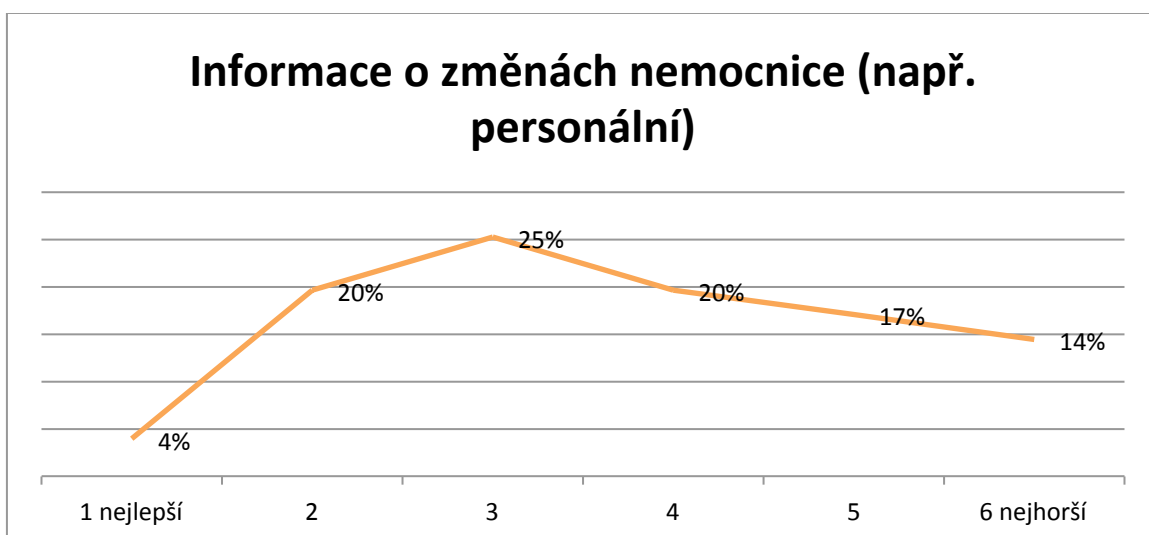
Informace o cílech a strategii nemocnice



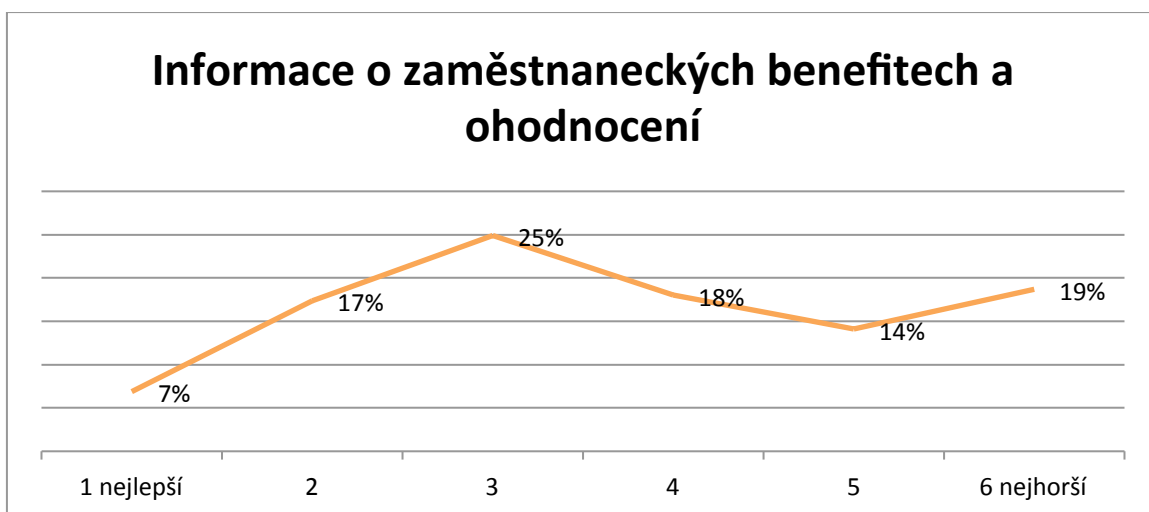
Graf č. 26 Informace o cílech a strategii nemocnice



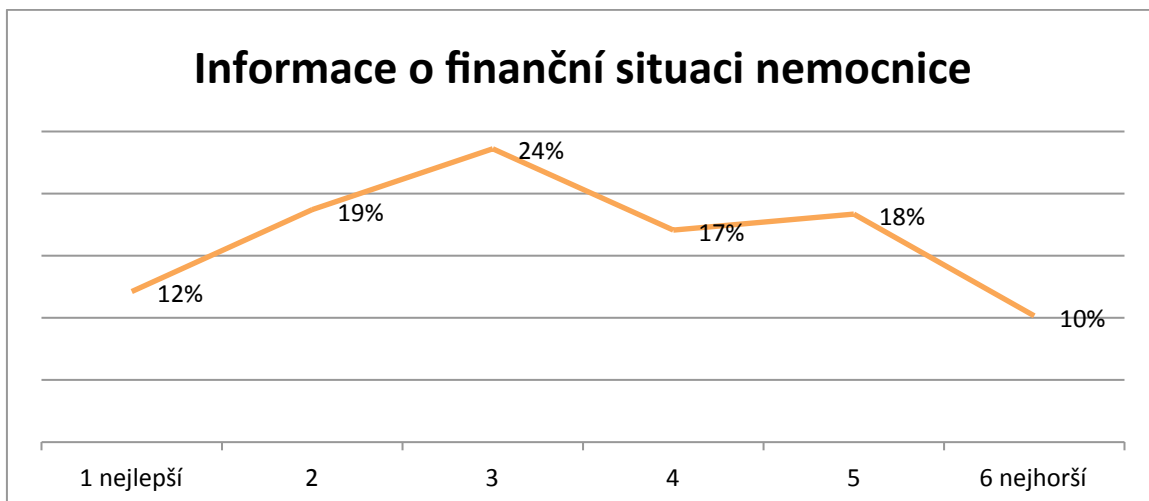
Graf č. 27 Informace o cílech a strategii oddělení



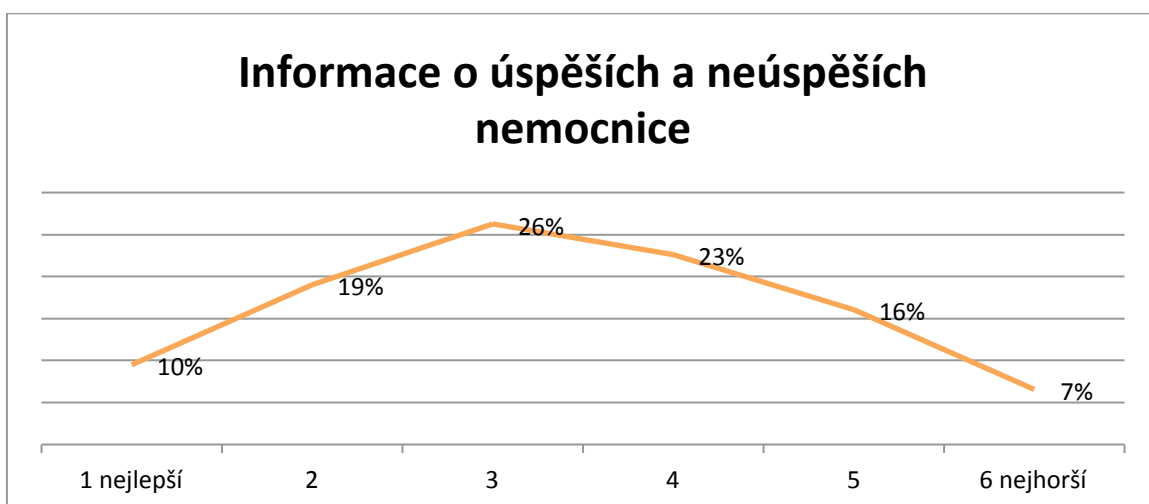
Graf č. 28 Informace o změnách nemocnice (např. personální)



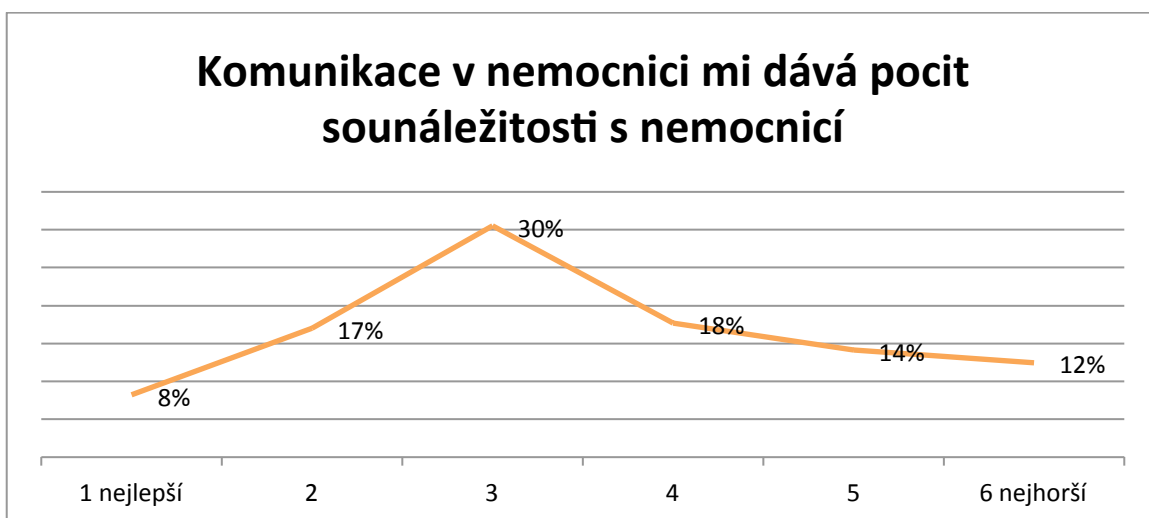
Graf č. 29 Informace o zaměstnaneckých benefitech a ohodnocení



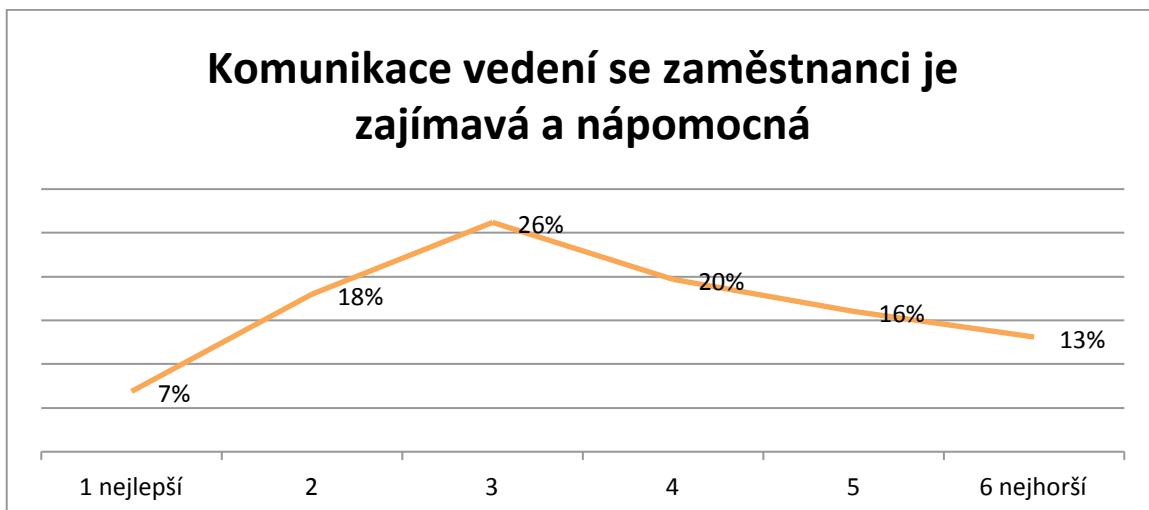
Graf č. 30 Informace o finanční situaci nemocnice



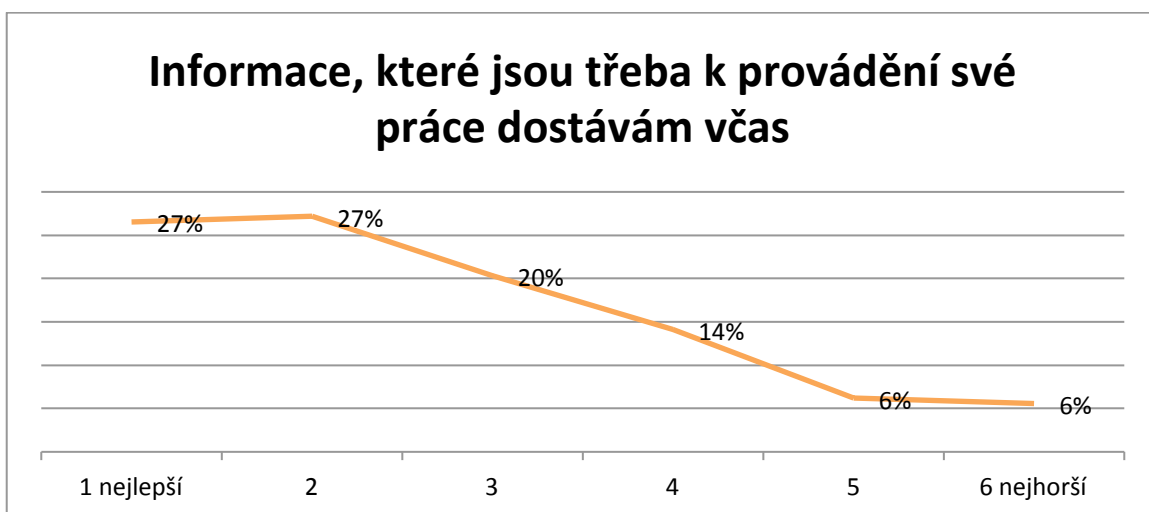
Graf č. 31 Informace o úspěších a neúspěších nemocnice



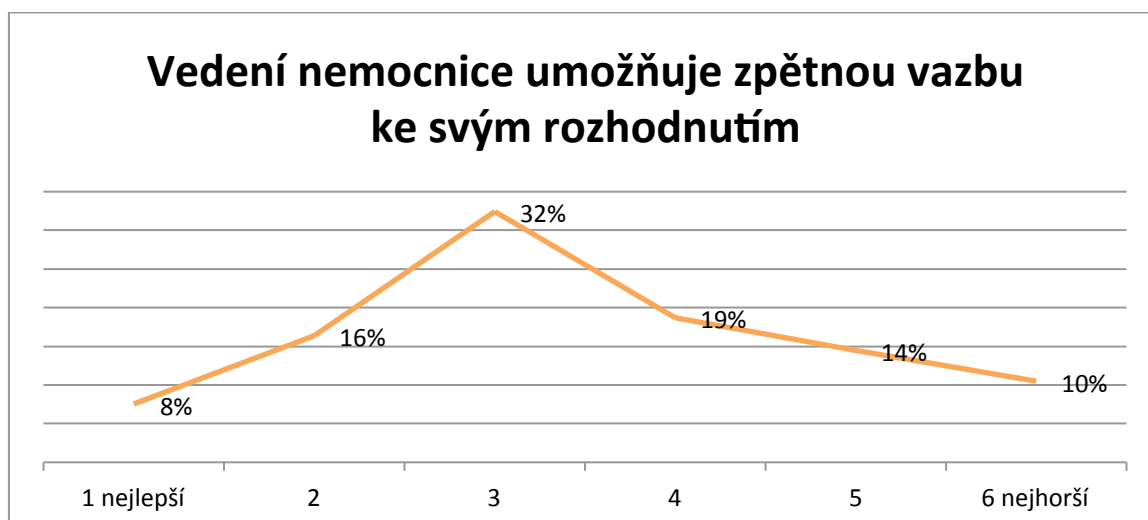
Graf č. 32 Komunikace v nemocnici mi dává pocit sounáležitosti s nemocnicí



Graf č. 33 Komunikace vedení se zaměstnanci je zajímavá a nápomocná

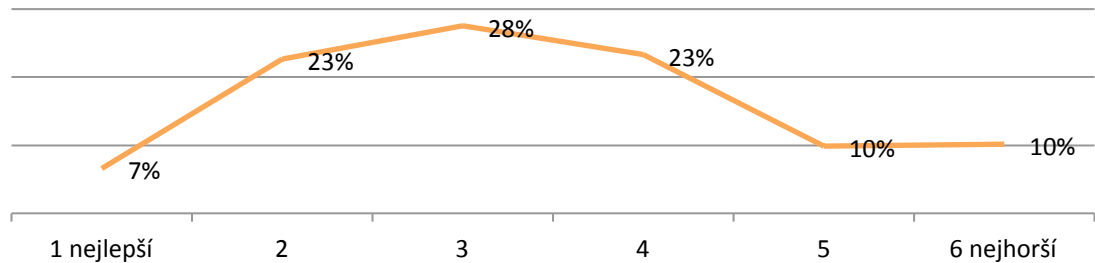


Graf č. 34 Informace, které jsou třeba k provádění své práce dostávám včas



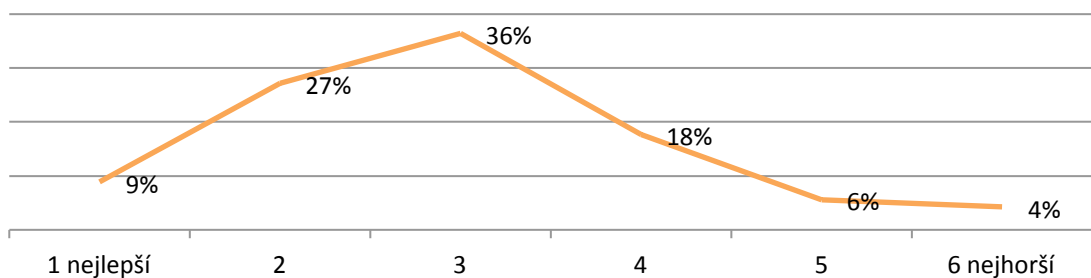
Graf č. 35 Vedení nemocnice umožňuje zpětnou vazbu ke svým rozhodnutím

Vedení nemocnice reaguje na zpětnou vazbu, kterou jsem dal/a



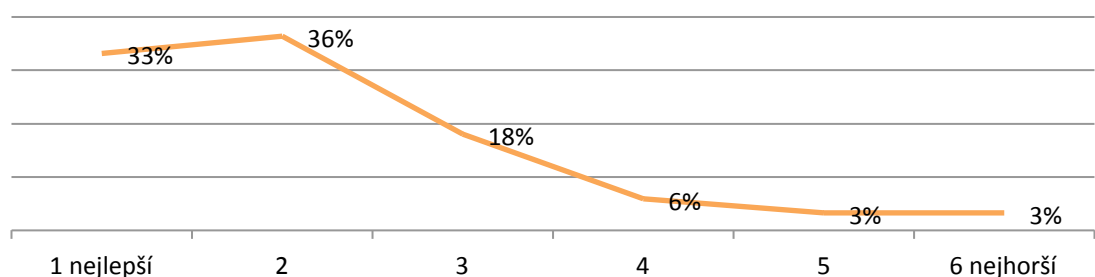
Graf č. 36 Vedení nemocnice reaguje na zpětnou vazbu, kterou jsem dal/a

Nemocnici se vyskytuje přiměřené množství šušandy (převažuje nad oficiálními informacemi)



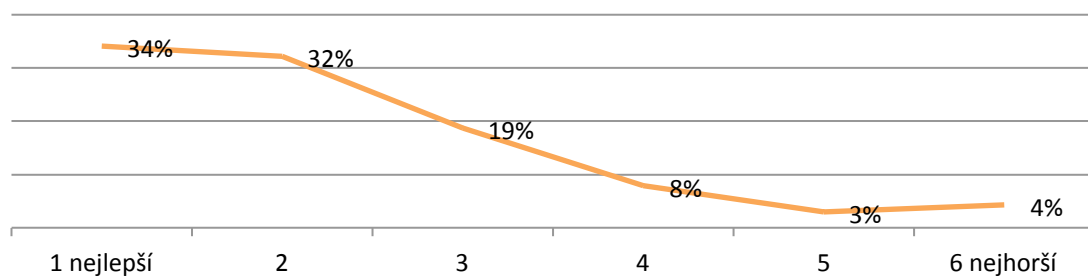
Graf č. 37 Nemocnici se vyskytuje přiměřené množství šušandy

Komunikace s ostatními kolegy na mé úrovni je dostatečná



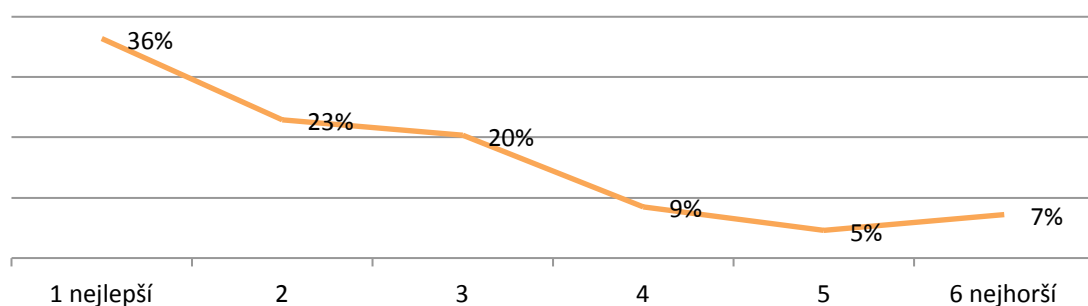
Graf č. 38 Komunikace s ostatními kolegy na mé úrovni je dostatečná

Komunikace při mimořádných událostech (např. výpadek elektrického proudu či NIS) funguje správně



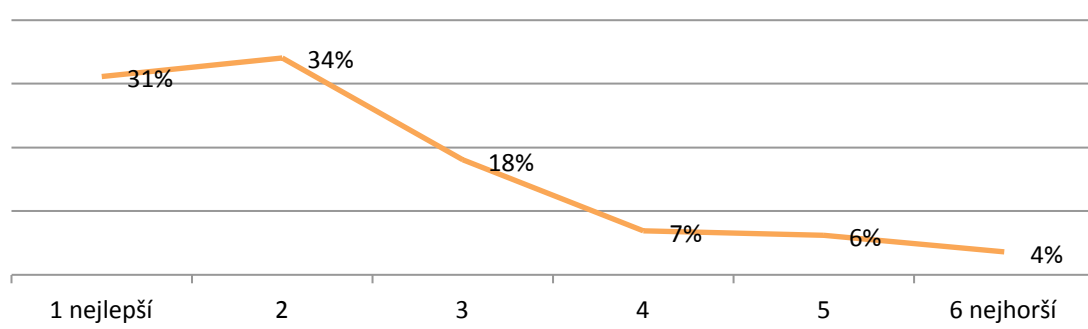
Graf č. 39 Komunikace při mimořádných událostech (např. výpadek elektrického proudu či NIS) funguje správně

Porady/provozní schůze mého oddělení jsou dobře organizované a efektivní



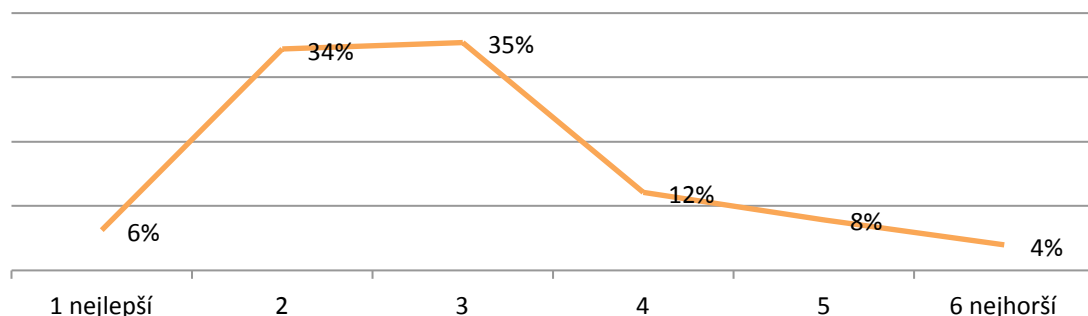
Graf č. 40 Porady/provozní schůze mého oddělení jsou dobře organizované a efektivní

Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná



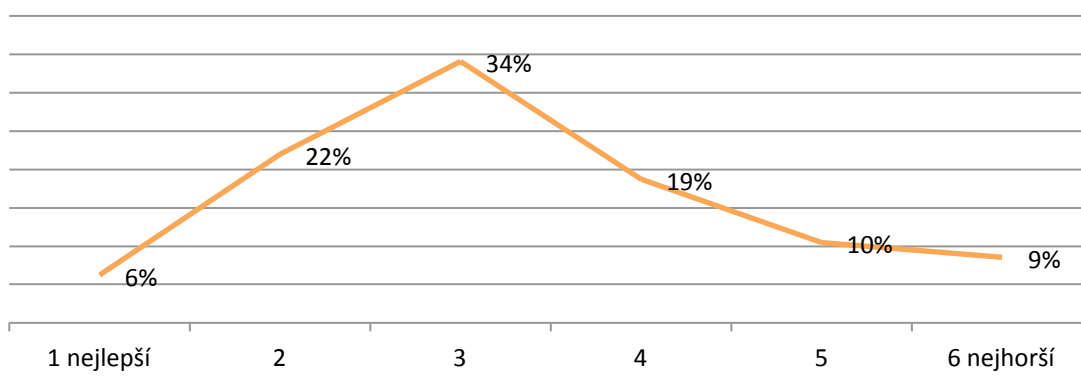
Graf č. 41 Písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná

Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř nemocnice jsou vstřícné



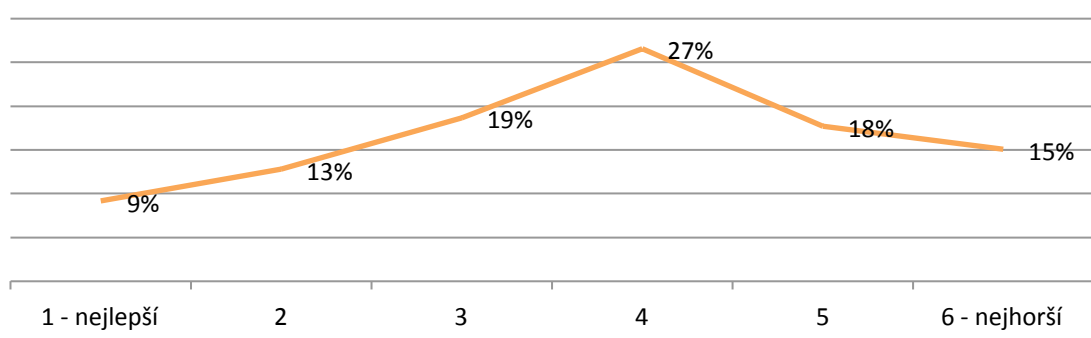
Graf č. 42 Postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř nemocnice jsou vstřícné

Komunikace v nemocnici je dostatečná



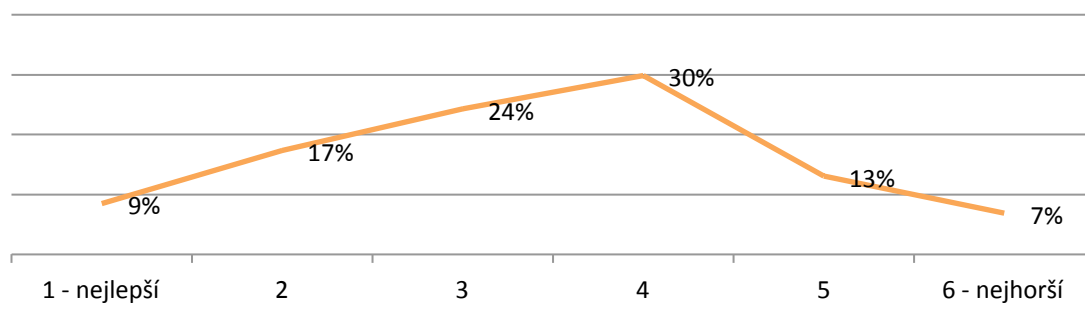
Graf č. 43 Komunikace v nemocnici je dostatečná

Hodnocení komunikace: vrcholové vedení (ředitel, náměstci) se zaměstnanci:



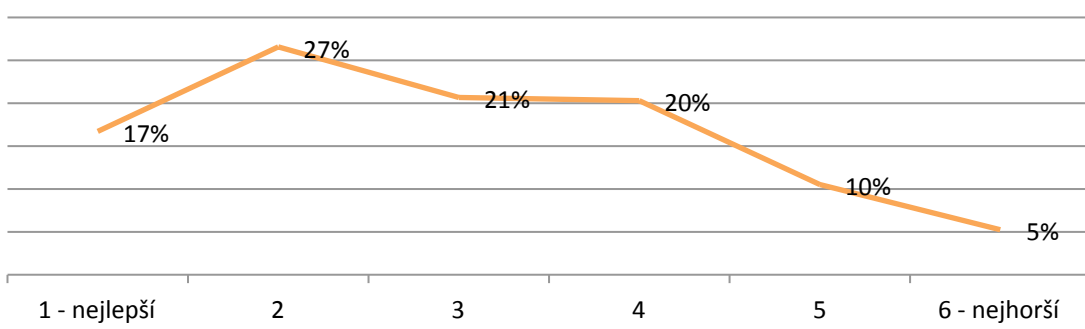
Graf č. 44 Hodnocení komunikace: vrcholové vedení (ředitel, náměstci) se zaměstnanci

Hodnocení komunikace: vrcholové vedení (ředitel, náměstci) se středním managementem:



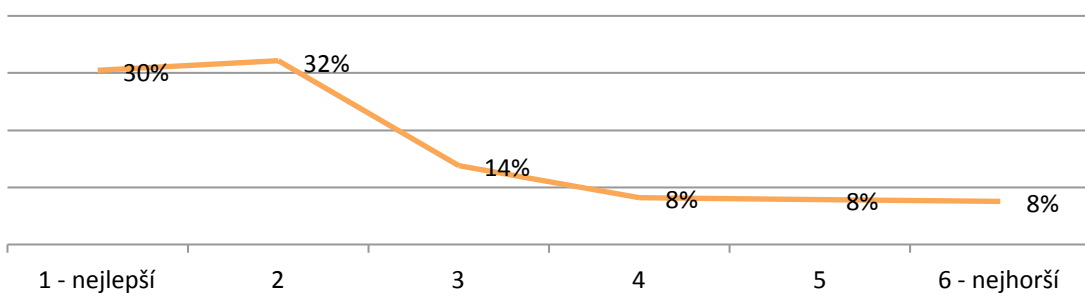
Graf č. 45 Hodnocení komunikace: vrcholové vedení (ředitel, náměstci) se středním managementem

Hodnocení komunikace: střední management (primáři) se zaměstnanci:



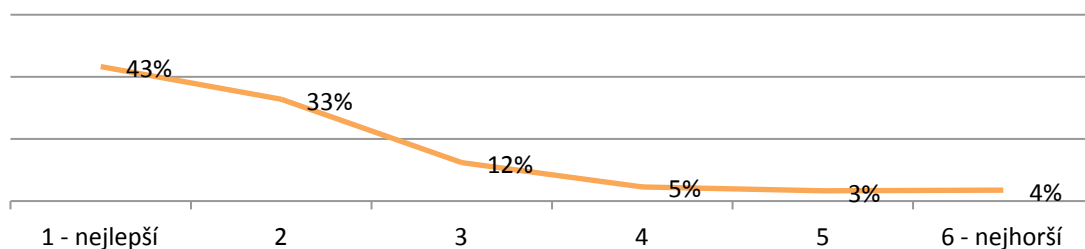
Graf č. 46 Hodnocení komunikace: střední management (primáři) se zaměstnanci

Hodnocení komunikace: střední management (vrchní sestry) se zaměstnanci:



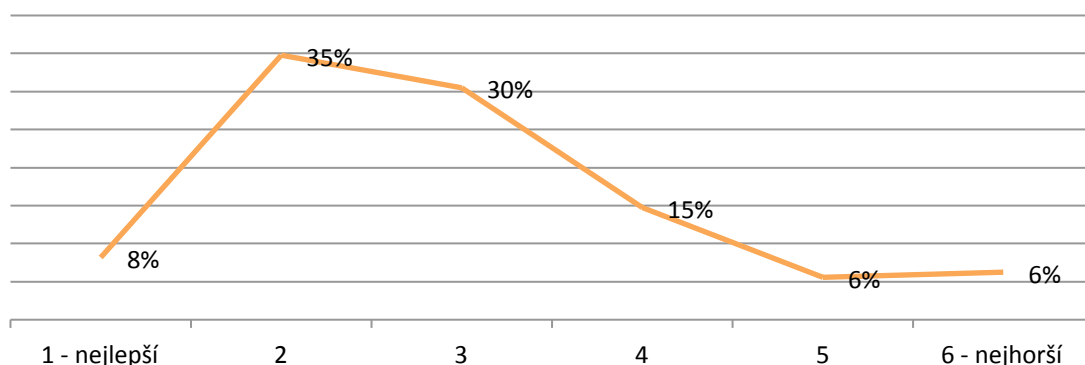
Graf č. 47 Hodnocení komunikace: střední management (vrchní sestry) se zaměstnanci

15. e) Hodnocení komunikace: kolegové – zaměstnanci v rámci jednoho (vašeho) oddělení:



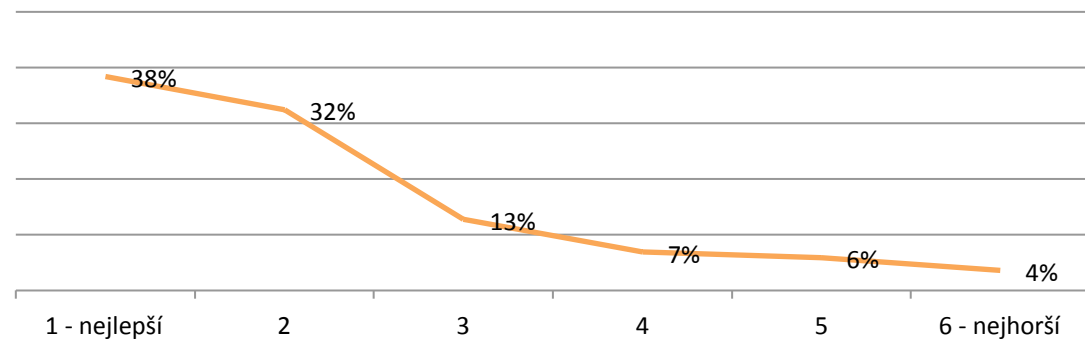
Graf č. 48 Hodnocení komunikace: kolegové – zaměstnanci v rámci jednoho (vašeho) oddělení

Hodnocení komunikace: mezi odděleními:

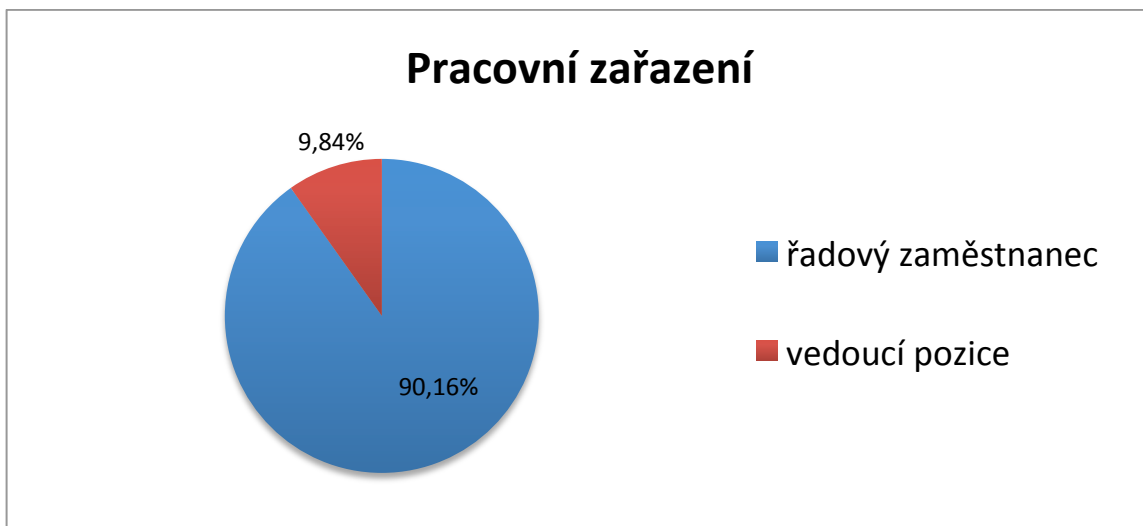


Graf č. 49 Hodnocení komunikace: mezi odděleními

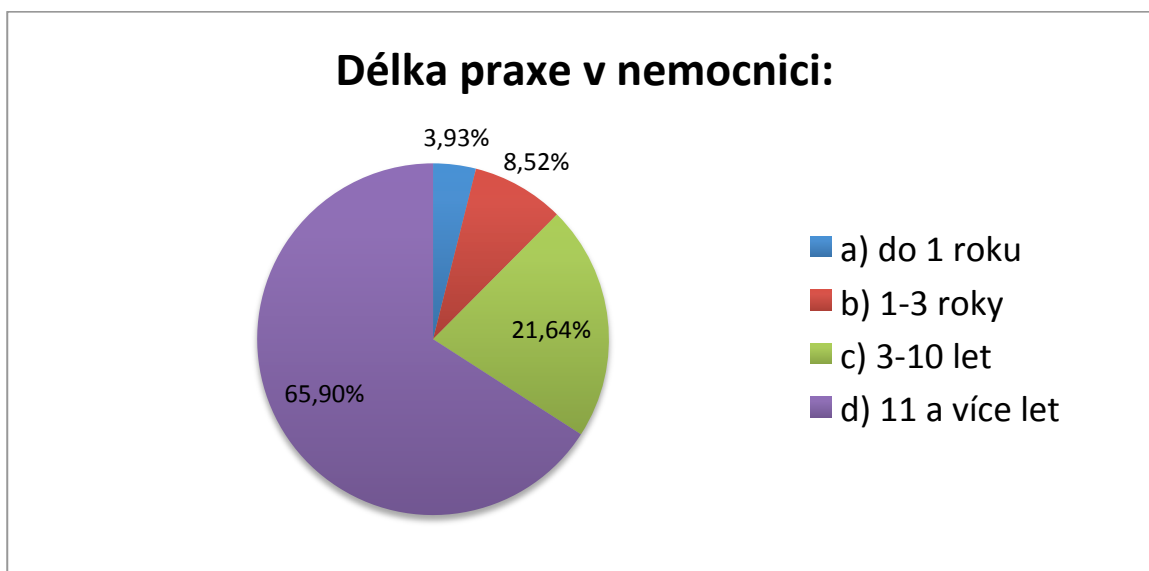
Hodnocení komunikace: zaměstnanci – administrativní úsek (osobní, mzdové, ...)



Graf č. 50 Hodnocení komunikace: zaměstnanci – administrativní úsek



Graf č. 51 Pracovní zařazení



Graf č. 52 Délka praxe v nemocnici

PŘÍLOHA P II: TABULKY

Tabulka č. 2 Cíle oddělení

Cíle oddělení:
- rozšíření amb. - rozšíření zákroků
1. péče na vysoké úrovni 2. stabilizace personálu 3. starat se o to aby odd. fungovalo dále 4. snižovat rizika atd.
1. poskytování kvalitní a plnohodnotné služby zákazníkům ON Kyjov 2. uskutečňovat svoji činnost na základě nejmodernejších poznatků, dodržovat SLP a svou činnost stále zkvalitňovat 3. podrobně vr. řízená dokumentace oddělení pl-01
1. poskytování péče na vysoké odborné úrovni, 2. dostupnost péče pro všechny 3. možnost nadstandardu atd.
absolvování akreditací, zvyšování vzdělanosti
akreditace na podzim, příprava
akreditace, rekonstrukce, atd.
Certifikace.
chtějí nás zrušit, nevím co bude zítra, natož za rok nebo dva
dětské odd. se bude rekonstruovat
Díky filozofii min. zdravotnictví, udržování poměrů bez logiky a transparentnosti, díky aroganci hejt. Haška, je naše fungování a vize ve hvězdách, bez možnosti ovlivnit ji z naší strany
efektivní hospodaření, spokojený klient
fungující oddělení
fungující oddělení, sledování nových trendů a jejich aplikace v praxi
fungující oddělení, sledování nových trendů a zavádění do práce
fungující oddělení, sledování nových trendů a jejich aplikace v praxi
fungující oddělení, sledování nových trendů a jejich aplikace v praxi.
hodně makat, málo za to dostat :-), hlavně se přístrojově dovybavit
jsem důchodce
koupě nového přístroje a centrifugy pro vyšetření krevních skupin
kvalit. oš. péče
kvalita, profesionalita
kvalitní léčebné a ošetrovatelská kompletní urologická péče pro pacienty ze spádové oblasti
kvalitní odborná péče, spokojenost pacientů
kvalitní oš. péče
Kvalitní péče o pac., nové léčebné metody, hledat kde jsou možné najít úspěchy
kvalitní péče o pacienta v perioperačním traktu
kvalitní péče o pacienty, úspěšné ukončení rekonstrukce, zvyšování odbornosti - vzdělávání

kvalitní péče, co nejméně zatěžující pro pacienty, ale nejnovějších trendů
kvalitní, profesionální přístup
léčit
léčit a pokud možno vyléčit
má naše oddělení naformulovaný vůbec nějaký cíl?
malování
moderní laboratoř
moderní pracoviště poskytující péči na co nejvyšší úrovni
nastavit procesy implementace strategických změn oddělení, správně je popsat a vytvořit mapy.
Naše oddělení by chtělo JIP, další nevím.
nepřekročit náklady
neuroúřl. jip
nevím
nevím, spokojený pac.
neznám
nové větší množství operací, ev. uzavření odd. stále neznámé.
nový pracovní úsek a zahájení vyšetřování nových metod
obnova přístrojového vybavení, zavedení nových metod vyšetření
odd. spokojenost pacientů
ošetřovatelská péče - zvýšení úrovně
Otevřené oddělení, rodiče, partner zdravotníka, přátelské oddělení, maximalizace přijímání průvodců k nemocným dětem, modernizace odd. zkvalitňování diagnostické, léčebné a oš. péče.
Personálně stabilizovat odd. efektivně nakládat s prostředky léčba pac. na velmi dobré úrovni
pod vedením MUDr. Köenigové do června a pak se uvidí
Pod vedením MUDr. Köenigové do června, pak se uvidí.
Pokud vím tak vedení by naše oddělení nejraději zavřelo!
poskytování kvalifikované péče na vysoké úrovni
poskytování kvalitní péče
poskytování kvalitní péče
poskytování zdrav. služeb, (snad více než 1 rok)
poskytovat dostatečnou, odbornou, profesionální péči našim pacientů. Cíle? tak to nevím.
poskytovat péči na vysoké úrovni
Pracovat zodpovědně, spolehlivě. Dohlížet na nižší zdravotní personál. Důležité je komunikace mezi odděleními i dále lékař - sestra. Pracovat podle směrnic.
Při dosavadním rozsahu služeb, zavádět moderní přístupy léčby v oboru.
rekonstrukce
rekonstrukce - někdy
rekonstrukce budovy uzdravení pacientů
rekonstrukce odd.
rekonstrukce odd.
rekonstrukce odd.
rekonstrukce odd.

rekonstrukce oddělení
rekonstrukce oddělení
rekonstrukce oddělení
rekonstrukce oddělení lůžkového a amb. traktu
rekonstrukce spojení dětského a kojeneckého oddělení na 1. patro
rekonstrukce, nová kamera
rekonstrukce, přístrojové vybavení
rekonstrukce, přístrojové vybavení.
rekonstruovat, zlepšovat kvalitu prostředí, komunikaci, zaškolovat nové pracovníky pro vykonávání a uspokojování potřeb klientů
rodiče spolupracují v ošetřování a v péči o děti, učíme je snadné postupy, cíl: být partnerem v péči spolu s rodinou, nemocnice není pro děti strašák
Rozšíření lůžkového fondu o "jípová lůžka"
rozšířit ambulance
rychle a správně vyléčený pacient, nízké náklady
sledování nových trendů
spokojení a zdraví klienti
spokojení, informování pac.
spokojenost dětských pacientů
spokojenost klientů, zkvalitnění péče efektivita práce oddělení, úprava oddělení zemí, vnitřní vybavení
spokojenost pacientů
spokojenost pacientů
spokojenost pacientů
spokojenost pacientů
prezentace na veřejnosti
spokojenost pacientů a jejich rodičů
spokojenost pacientů a personálu
spokojenost pacientů a personálu
spokojenost pacientů i personálu
spokojenost pacientů, nové okna, zlepšit ekonomickou situaci
spokojenost pacientů, klientů a personálu
spokojenost pacientů, propojení všech oborů ku prospěchu pacienta
spokojený pacient, kvalitní péče
udržení oddělení péče, spokojenost pacienta a poskytování efektivní
udržet a posouvat kvalitu poskyt. péče
udržet a zabezpečit chod oddělení ku prospěchu zaměstnanců a spokojenosti vyšetřených pacientů
Udržet kvalitu práce a obnova technického zařízení, zavádění nových metod.
udržet kvalitu práce a obnova technického zázemí, zavádění nových metod
udržet si a zlepšovat standardy léčebné a ošetrovatelské péče
uplatňování nových metod v praxi
ve stávajících podmínkách zkvalitnění péče o malé pacienty stavební řešení prostor dět. odd. spojení 2 standardů koj + VD rozšíření ambulantní části
vize byla výměna oken, která již proběhla

vysoký standard léčebné péče
zachovat existenci
zachovat koncepci oboru, spolupráce s praktickými lékaři, preventivními prohlídky
zachovat operativu doplnit peronální vybavenost
zachovat počet lůžek, personálu, poskytovat kvalitní péči, dočkat se rekonstrukce odd.
zavádění nových metod vzdělávání, akreditace
zavádění nových metod, akreditace oddělení
zavádění nových metod, vzdělávání, akreditace odd.
zavádění sérologických metod, obnova technického vybavení, udržení dobré spolupráce s klienty naší lab.
zavedení nových metod na úseku serologie
zavedení nových metodik zůstat v plnění a být v zisku
zefektivnit fungování oddělení
ZISK
zisk
zkvalitnit ošetrovatelskou péči, lékařskou péči, úspěšné ukončení rekonstrukce oddělení
Zlepšení OŠE péče.
zlepšit či alespoň udržet obložnost oddělení, zlepšit komunikaci mezi jednotlivými pracovníky
zlepšit přístrojové vybavení oddělení, zachovat stávající rozsah péče
zlepšit přístup a komunikaci s pacientama
zlepšování kvality péče, získat ISO, připravit se na akreditaci rekonstrukce operačních sálů
znám současnou, co do budoucna bude ne?
zpříjemnit pobyt v nemocnici, zlepšit kvalitu péče
zpříjemnit poc. pobyt v nemocnici, zlepšit komunikaci mezi pracovištěma
Zvýšit efektivitu práce a kvalitu péče
zvyšování kvality poskytované péče, rozšíření spektra operativy
zvyšovat a udržet kvalitu
zvyšovat kvalitu oš. péče, neplýtvat, šetřit
zvyšovat kvalitu práce, zlepšovat technické vybavení oddělení

Tabulka č. 3 Cíle nemocnice

Cíle nemocnice:
-kvalitní oše. péči akreditace nemocnice
1. pracovat s pocitem finanční výše 2. péče na vědecké úrovni
a vy víte, co se vašemu "šéfovi" honí hlavou?
akreditace
akreditace
akreditace
akreditace
akreditace
akreditace
akreditace
akreditace
akreditace a zlepšení péče
akreditace lůž. oddělení, a těch, které nemají, zviditelnění nemocnice, oprava od.
akreditace nem.
akreditace nemocnice
akreditace nemocnice
akreditace nemocnice
akreditace nemocnice
akreditace nemocnice
akreditace nemocnice uzdravení a spokojenost pacientů
akreditace pro NK
akreditace udržení provozu
být jednou z páteřních nemocnic kraje...
být prosperující nemocnicí do které se lidé nebudou bát přicházet, aby se nesetkávali s nepříjemnými lidmi. zlepšovat péči a diagnostiku
chtějí veselí zrušit, mluví se o tom několik let, nevím co bude dál
co nejstabilnější poskytování OSE + ostatní péče, ale nejnovějších poznatků
dlouhodobě poskytovat kvalitní zdravotní péči
Dosáhnout akreditace
dosáhnout akreditace
dosažení akreditace
dosažení akreditace
dosažení akreditace, zlepšení kvality péče
Dostupná a kvalitní péče pro všechny "jít s dobou", modernizace
dovést nemocnici k akreditaci kvalitní péče o pac.
efektivní hospodaření, spokojený klient
fungování jako páteřní nemocnice
funguje ze setrvačnosti
hlavně úspory
hlavní cíl - nový ředitel pro nemocnici Kyjov, samostatný - ne pro více nemocnic!!!
hodně makat, málo za to dostat :-), hlavně se přístrojově dovybavit

jsem důchodce
komunikace schopné pracoviště kvalitní oš. a lék. péče
konkurence schopná poskytující lékařskou a ošetrovatelskou péči na vysoké úrovni
konkurence schopná nemocnice
konkurence schopná nemocnice v oblasti poskytování lékařské a ošetrovatelské péče
konkurence schopná nemocnice v oblasti poskytování lékařské a ošetrovatelské péče.
konkurenceschopná nemocnice v oblasti lék. a oper. péče
kvalita poskytované péče efektivita poskytované péče
kvalitní péče o všechny pacienty
kvalitní zdravotnická péče
mám pocit, že chce nemocnice opět usilovat o akreditaci
nastavit procesy implementace strategických změn v nemocnici, adekvátně ji popsat a vytvořit mapy nutné k nastavení azimutu zdárné akreditace.
nemocnice by měla mít ředitele a ne aby zde byl jenom tak omezenou dobu
netuším
nevím
nevím
nevím
neznám
neznám
nový ředitel
obnova budov, zeleně, snaha o zlepšení fin. situace a hospodaření
oddlužení
páteční nemocnice v kraji jihomoravském
plánovaná rekonstrukce budov
plánované rekonstrukce budov.
poskytování kvalitní péče, prosperovat.
poskytování péče
Poskytování vysoce kvalitní odborné erudované lékařské a ošetrovatelské péče
postupná rekonstrukce jednotlivých odd. spokojený pacient (klient)
postupovat co nejlépe k dosažení zdraví pacienta
pracovat kvalitně, dosáhnout akreditace (SAK).
Pracovat zodpovědně. Důležité je, aby pacienti byli spokojení a rádi chodili do nemocnice. Dobře spolupracovat s ostatními odděleními a vycházet si vstříc, aby pacienti nečekali dlouho na vyšetření.
Proč tak dlouho trvá zvolení nového ředitele?
prosperita nemocnice, zkvalitnění lékařské a ošetrovatelské péče, snížení dluhu nemocnice
prosperovat
především moderní péče o nemocné udržet si dobré jméno v kraji, atd.
předpokládám že vyšší výdělek, nový ředitel?

rekonstrukce
rekonstrukce dět. odd. zřízení LDN, znovuoobnovení lesoparku, obnova budov - výměna oken, zateplení fasád
rekonstrukce interny, gynekologie
rozvoj a modernizace ISO zkvalitnění služeb
ředitel by měl být k dispozici v nem. kyjov každý den osobně, ne jen po telefonu a 2x týdně
řízená dokumentace nemocnice momentálně neobsahuje platný dokument popisující tuto problematiku
schopná nemocnice v poskytování péče pro pacienty
Snad léčit pacienty...
spokojenost pac., ušetření více peněz
spokojenost pacientů
spokojenost pacientů a pracovníků bezpečí pacientů
spokojenost pacientů, audit
spokojenost pacientů, dobré jméno nemocnice
Spokojenost pacientů, snížení nákladů, hladký běh každého odd., snížení stížností od pacientů.
spokojenost všech
spokojený pacienti, poskytování kvalitní péče
stabilního ředitele
stavební úpravy
stěhování LDN z Veselí do Kyjova? rekonstrukce děts. odd.
systém kvality péče, SAK, ISO, získat a připravit se na akreditaci, zvyšovat kvalitu péče, indikátory kvality
tak dalece mě to nezajímá
Udržet stávající úroveň lékařské péče, snižovat finanční propad.
udržet úroveň lékařské péče
úspěšná akreditace
viz. ot. 3 snížit zadlužení nemocnice zaručit nejlepší možnou péči
viz. otázka č. 3
viz. otázka č. 3
volba nového ředitele, řešení obytné budovy (rekonstrukce či demolice) zateplování budovy GYN a POR, výhledově budova UŠNÍ, akreditace nemocnice
vyrovnaný rozpočet
vysoká kvalita lékařské a ošetrovatelské péče.
zachování nemocnice jako pátevní nemocnice JM kraje
Zachování rozsahu poskytované péče, zvyšování úrovně a kvality poskytované péče - diagnost., léčebná, ošetrovatelské. Vyrovnané hospodaření.
zachovat + zkvalitnit rozsah péče
zachovat v nemocnici všechna oddělení a ambulance
zajištění kvalitní péče, zdrav. služeb (nejen) v rámci regionu
Zajišťovat lékařskou péči pro spádovou oblast, zachovat status pátevní nemocnice kraje

získání akreditace
získat akreditaci
získat akreditaci, přestěhovat OOP a RHB Veselí n. Moravou, do Kyjova
získat akreditaci, spokojenost pacientů
získat NO
zlepšení komunikace v nemocnici, úprava parku, efektivita práce oddělení, spokojený klient, zaměstnanec
zlepšení kvality péče o pacienty
zlepšení péče o pacienty
zlepšení provozu odd.
zlepšit a zpříjemnit pobyt v nemocnici
zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb
zpříjemnit, zkrášlovat prostředí, aby se stále klienti měli kam vracet a byli spokojeni
zviditelnění naší nemocnice, zkvalitňovat odbornou výši zaměstnanců, zkrátit čekací doby na odborná vyšetření

Tabulka č. 4 Informace o provozu nemocnice můžete získat

Informace o provozu nemocnice můžete získat:	Odpověď'	%
a) ústně od vedoucího pracovníka	201	66,12%
b) podepisují zápis z porad vedoucích pracovníků	237	77,96%
c) na provozních schůzích oddělení	197	64,80%
d) od kolegů – co se kdo dozví jinde (šuškanda)	136	44,74%
e) na intranetu	69	22,70%
email, zápis z porady vedení	1	0,33%
internet, sdělovací prostředky	1	0,33%
NIS stromeček	1	0,33%
z internetu, TV	1	0,33%

Tabulka č. 5 Využití vnitropodnikové komunikace - intranet

Využíváte vnitropodnikovou komunikaci formou intranetu?	Odpověď'	%
a) ano, aktivně	20	7,14%
b) ano, jen pasivně, a to z důvodu:	24	8,64%
c) ne	236	84,29%
aktivita zaměstnanců upadla, chybí zde aktuální dění, vysvětlení kroků vedení zaměstnancům, mizivá aktualizace	1	0,36%
aktivně nepotřebuji	1	0,36%
časté výpadky	1	0,36%
čerpání informací	1	0,36%
intranet nefunguje!!!	1	0,36%
jídelníček	1	0,36%
málo aktivních přístupů	1	0,36%
málo informací	1	0,36%
moc to nefunguje	1	0,36%
neaktuálnost	1	0,36%
něco hledám	1	0,36%
nefunguje	1	0,36%
nemám aktivní přístup	1	0,36%
není moc aktuální	1	0,36%
není tam dost informací	1	0,36%
nic zajímavého tam poslední rok není	1	0,36%
preferuji osobní sdělení	1	0,36%
sleduji nová sdělení	1	0,36%
tato forma mě stačí	1	0,36%
zatím ho nemáme na liště, po nějakých úpravách se na něj těžce dostáváme a není čas	1	0,36%
získání přesných informací	1	0,36%
získání určitých informací	1	0,36%
zjišťuji zde jen co se v nemocnici děje	1	0,36%
-	1	0,36%

Tabulka č. 6 Důvody, proč nevyužívá personál intranet

Pokud nevyužíváte intranet, jaké máte důvody?	Odpověď	%
a) nezajímá mě, co se tam píše	23	9,75%
b) nebyl mi přidělen na intranet přístup	19	8,05%
c) ztratil(a) jsem na intranet přístup	69	29,24%
d) neorientuji se na našich www intranetových stránkách	12	5,08%
e) nemám k dispozici počítač nebo e-mailovou adresu	12	5,08%
f) nemám na to čas	109	46,19%
g) nerad(a) se veřejně prezentuji	34	14,41%
h) nevím, že nějaký intranet existuje	3	1,27%
i) jiný důvod	14	5,88%
chybí důležité informace	1	0,4%
bylo mi řečeno při žádosti o heslo, že tam stejně není nic aktuálně důležitého	1	0,4%
dříve jsem byla na něm informována automaticky a zrušilo se	1	0,4%
intranet umřel	1	0,4%
je téměř nefunkční od r. 2011	1	0,4%
málo informací, staré informace	1	0,4%
momentálně to považuji za mrtvé a obecně nepoužívané	1	0,4%
neaktivní informace	1	0,4%
neaktuální zpráva	1	0,4%
nedozvím se tam nic moc podstatného	1	0,4%
nelze otevřít	1	0,4%
nemám na to čas v pracovní době	1	0,4%
nic se tam nedává	1	0,4%
přestal být aktuální	1	0,4%

Tabulka č. 7 Spokojenost s ústní komunikací s vedením

Jste spokojen s ústní komunikací s vedením? Máte možnost si včas sjednat schůzku s náměstkyní nebo ředitelkou v případě potřeby?	Odpověď	%
a) ano, vždy mi bylo vyhověno	154	58,33%
b) ne, nepodařilo se mi osobně jednat s členy top-managementu	28	10,61%
c) netroufám si na to setkat se osobně s členy vedení	38	14,39%
d) ani nevím, že tato možnost existuje	20	7,58%
e) jiná odpověď	24	9,12%
na požadavky reaguje pouze namop	1	0,38%
nebylo potřeba	1	0,38%
nemám důvod	2	0,76%
nemám důvody k jednání s vedením	1	0,38%
neměla jsem důvod	3	1,14%
nemusela jsem ji ještě využít	1	0,38%
nepotřebovala jsem	2	0,76%
nepotřebovala jsem to doposud	1	0,38%
nesetkáváme se	1	0,38%
nesjednávávala jsem si schůzku	1	0,38%
nevyplácí se to	1	0,38%
s ředitelkou a náměstkyní jsem nepotřebovala jednat, s Namop je to za A	1	0,38%
záleží na konkrétní osobě	1	0,38%
zatím jsem ji nevyužila	1	0,38%
zatím jsem nekomunikovala	1	0,38%
zatím jsem neměla tu potřebu	1	0,38%
zatím jsem nepotřebovala	1	0,38%
zatím jsem nepotřebovala komunikovat s vedením nemocnice	1	0,38%
zatím jsem schůzku nepotřebovala	1	0,38%
zatím nebylo třeba	1	0,38%

Tabulka č. 8 Spokojenost s písemnou komunikací s vedením

Jste spokojen s písemnou komunikací s vedením? Dostáváte písemné odpovědi včas?	Odpověď	%
a) ano, písemné odpovědi jsem obdržel(a) do měsíce	142	50,18%
c) ani nevím, zda někdo mé dopisy a žádosti čte	19	6,71%
b) ne, nikdo na mé dopisy a žádosti nereaguje	10	3,53%
d) jiná odpověď	112	39%
nepíšu	4	1,41%
písemně nekomunikuji	4	1,41%
zatím jsem nepotřebovala písemně komunikovat	3	1,06%
zatím jsem nekomunikovala	3	1,06%
nevím	2	0,71%
nikdy jsem nekomunikovala	2	0,71%
nekomunikuji písemně	2	0,71%
jak kdy	2	0,71%
nepíši vedení	2	0,71%
zatím nemusím komunikovat, nemám důvod	1	0,35%
nic jsem zatím nepotřebovala řešit	1	0,35%
neměla jsem příležitost	1	0,35%
žádnou jsem nepodávala	1	0,35%
žádný jsem nepsala	1	0,35%
nepotřebovala jsem	1	0,35%
zatím jsem to nevyužil	1	0,35%
neměla jsem důvod	1	0,35%
nikdy jsem vedení napsala	1	0,35%
dosud jsme písemnou komunikaci neměli	1	0,35%
neměla jsem zatím potřebu	1	0,35%
zatím jsem neměla důvod	1	0,35%
nemám zkušenost	1	0,35%
nekomunikovala jsem s vedením	1	0,35%
neposílám	1	0,35%
písemnou formu jsem v poslední době nic neřešila	1	0,35%
nikomu nic nepíšu	1	0,35%
nekomunikuji	1	0,35%
písemně si s vedením inf. nepředávám	1	0,35%
s vedením písemně nekomunikuji	1	0,35%
nikdy jsem nekomunikovala písemně ani jinak	1	0,35%
vyřizuji spíše ústní formou	1	0,35%
nemám tuto zkušenost, zatím jsem nic nepsala	1	0,35%
nemám zkušenosti	1	0,35%

zatím jsem písemně nekomunikovala	1	0,35%
nikomu nepíšu	1	0,35%
jak kdy, jak kdo	1	0,35%
nevedu písemnou komunikaci s vedením	1	0,35%
nevedu písemnou komunikaci	1	0,35%
nikdy jsem dopis neposílala	1	0,35%
nikdy jsem to nepotřebovala	1	0,35%
dopisy neposílám	1	0,35%
dopis jsem neposílala	1	0,35%
nemám s tím zkušenost	1	0,35%
nepodávám písemné žádosti	1	0,35%
nebyl důvod k písemné komunikaci	1	0,35%
odpověď ústně	1	0,35%
nemohu posoudit, zatím jsem písemný dotaz nepodala	1	0,35%
žádnou písemnou komunikaci jsem ještě nezaslala	1	0,35%
zatím jsem nekomunikovala s vedením	1	0,35%
žádné dopisy ani žádosti nepíšu	1	0,35%
doposud jsem tuto možnost nevyužila	1	0,35%
nemám tuto zkušenost	1	0,35%
zatím jsem písemnou komunikaci nevyužil	1	0,35%
nikdy jsem písemně s vedením nekomunikovala	1	0,35%
0	1	0,35%
nemohu posoudit	1	0,35%
zatím jsem tuto možnost nevyužila	1	0,35%
zatím nebyl důvod písemně komunikovat	1	0,35%
neměla jsem důvod písemně komunikovat	1	0,35%
nikam sem nepsala	1	0,35%
pozdě, s křížkem po funuse	1	0,35%
neposílám písemnou žádost	1	0,35%
nepíši dopisy ani žádosti	1	0,35%
nikam jsem ještě neměla tu potřebu psát	1	0,35%
nevyužila jsem toho	1	0,35%
nebylo třeba s vedením písemně komunikovat	1	0,35%
žádný dopis jsem neposílala	1	0,35%
platí za A, jen pan ekonom a vedoucí provozu neodpovídají vůbec	1	0,35%
odvíjí se od náměstků, NAMOP vždy, ekonom odpověď C	1	0,35%
netýká se náměstkyně OP, ostatních se musím sama starat a urgovat	1	0,35%
záleží s kým a komu se žádost píše	1	0,35%
ano platový výměr	1	0,35%
písemné otázky jsem nepsala	1	0,35%

nekomunikovala jsem s vedením písemně	1	0,35%
nepíšu nikomu	1	0,35%
od každého jinak (někdy vůbec, někdy ihned)	1	0,35%
jak s kým, někdo odpoví, někdo nikdy	1	0,35%
nekomunikovala jsem	1	0,35%
písemnou formou nekomunikuji	1	0,35%
na požadavky reaguje pouze namop	1	0,35%
zatím jsem nic neposlala	1	0,35%
nepíší si s vedením	1	0,35%
na žádost jsem dostala odpověď až jsem se po ní ústně pátrala	1	0,35%
tuto možnost jsem zatím nevyužila	1	0,35%
písemně s vedením nekomunikuji	1	0,35%
písemnou odpověď jsem nepotřebovala	1	0,35%
žádný problém	1	0,35%
nevím, netoužila jsem	1	0,35%
zatím jsem nepotřebovala komunikovat s vedením nemocnice	1	0,35%
žádný dopis jsem nepsala	1	0,35%
zatím jsem nepsala dopis	1	0,35%
zatím jsem písemnou komunikaci nezkoušela	1	0,35%
žádost se zaeviduje, následně chybí odezva zda bude vyřízena kladně či záporně a do kdy.	1	0,35%
jeden podobný dotazník proběhl - výsledky žádné	1	0,35%
příliš často písemnou komunikaci nevyužívám -> nedokážu posoudit	1	0,35%
žádný dopis jsem nikdy neposlala	1	0,35%
ano, ale odpovědi z ekonomického useku managementu nejsou zvykem	1	0,35%

Tabulka č. 9 Nápady jak komunikaci v nemocnici zlepšit

<p>Máte nápad jak komunikaci v nemocnici, oddělení či mezi nimi nějak zlepšit, napište zde:</p>
<ul style="list-style-type: none"> - chybí tu ředitel - účast top managementu na provozních poradách a nejenom to, mám pocit, že třeba ekonomický náměstek nemá tušení, kde je které odd. a už vůbec neví, jak to tam vypadá. - top manažeři by měli daleko častěji navštěvovat provozy a když je někdo nějaký problém, přesvědčit se osobně a nejenom vzkázat, že na opravu nejsou peníze. - je tu spousta šušky, protože nikdo z vedení nepříjde na odd. a nepodá vysvětlení. - spousta aktuálních informací se dá napsat "na stromeček" je to málo využíváno ze strany top managementu
<p>:-) Nevím, nikdy jsem o tom nepřemýšlel.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Chovat se k sobě slušně - zejména vrchní sestry 2. sdělovat vždy důležité informace první konkrétnímu člověku, kterého se to týká, aby se zabránilo šuškaně a nedorozumění
<p>Aby na podobné dotazníky byla nějaká reakce od vedení. Ne jenom dotazník pro studijní účely konkrétní osoby, která tím splní svůj úkol při svém studiu, že vyrobí dotazník. Dotazník, který by sloužil vedení nemocnice.</p>
<p>aktuálnější informace na intranetu</p>
<p>Argument "když se vám to nelíbí, tak běžte, za branou stojí zástupy sester" byl nahrazen: "uvědomte si, že tu máte teplé místo a pravidelný příjem, když se vám to nelíbí, tak běžte!"</p>
<p>Více úcty k zaměstnancům by nechybělo.</p>
<p>Jsmo jako prezervativ, kterého se každý, až ho nepotřebuje, rychle a bez řečí zbaví.</p>
<p>Ani slovo nepadlo o o službách lékařů, současný stav je nezákonný. nic jiného kromě hromadné výpovědi vedení nepřinutí o tomto problému jednat.</p>
<p>Bez nápadu, postoje vedení obyčejná sestra nezmění. Obě strany se velice těžko vcítí do role toho druhého.</p>
<p>bez výhrad</p>
<p>Bohužel mě nic nenapadá.</p>
<p>Bohužel se jedná o obecný společenský jev, izolace osobnosti. Jediněosobní angažovanost všech zainteresovaných – tj. os nejvyšších úrovní směrem dolů</p>
<p>Průhlednost záměrů, cílu (jeden příklad – jak se kácí, prosvětluje nemocniční zeleň. Mnohým to připadá ZAKÁZANÉ (tady si tím nejsem jistá). Proč někde není umožněno vidět budoucí realizaci plánu, návrhu? Neznají ji ani vedoucí pracovníci?) Předěšlo by se tak mnohé kritice.</p>
<p>bylo by pěkné mít ředitele</p>
<p>častější porady mimo nemocnici/výjezdni zasedání např. v Ježově.</p>
<p>Chci mít možnost si domluvit schůzku s V.S. v pracovně, v klidu, aby jsme nebyli rušeny chodem oddělení</p>
<p>Hlavní zkušenost, ochota!!</p>
<p>intranet jsem navštěvovala dříve, cca před 3 lety, to bylo každý den</p>
<p>Je to spíše technická záležitost ve které se nevyznám.</p>
<p>Je třeba rozšířit komunikační kanály, implementovat nové nápady v širší praxi.</p>
<p>Kdyby vedení nebuzerovalo personál kvůli maličkostem (barvy nehtů, snubní prstýnek a pod.) a raději bylo zaměstnané důležitými věcmi. (jako ten buzerovaný personál). Ať se pokusí sestoupit shůry mezi své poddané a vyslechnout jejich denní problémy a nebo ať nás nechají v klidu žít. Děkuji</p>
<p>komunikace na oddělení není tak, jak by měla být, bylo by zapotřebí važit si práce druhých</p>

(hlavně sester), nepřesvědčovat je o něčem, co ony si nemyslí a nechat je pracovat v klidu, aby si mohly svoji práci dělat svědomitě a rády
Komunikace se nezlepší pokud bude "Blbá nálada" a zaměstnanci nebudou hodnoceni podle práce a vedoucí nebudou mít možnost lepšího odměňování (stále přístup - plat mám stejný i když pracuji špatně a chovám se nepříjemně)
mám
mám
Měl by řádně fungovat intranet a email - stále jsou problémy buď se spuštěním nebo přihlášením.
musela by být vůle naslouchat a empatie z zaměstnancům
Na provozním oddělení by měl být člověk alespoň s ÚSO a ne jenom vyučen malířem. Na pokladně je rovněž vyučená paní, vystupování paní z pošty je velmi neprofesionální.
ne
NE
Ne
ne
Ne
ne
NE
ne
Ne
Ne jsou v pohodě
nebylo by marné, kdyby ekonom. náměstek občas vyšel mezi obyč. zaměstnance...
nemá smysl, nikoho nezajímá názor zaměstnanců
nemám
nemám
nemám
nemám
nemám nápad
nemám, je to o lidech
nemám, možná časem.
Nemyslím si, že řadový zaměstnanec potřebuje ke své práci komunikovat s vedením nemocnice?! (ředitel, atd.)
Stačí staniční sestra, popř. sestra hlavní či vrchní!!
nevím
nevytváret atmosféru strachu, napětí, a nejistoty, vycházet víc vstříc řadovým zaměstnancům, občas dle zásluh odměna (finanční) nebo pochvala
nic mě nenapadá
pokud bude nemocnice vedena tím kým je, nelze nic změnit, existují jen nařízení a tresty, vyhrožování. komunikace ne.
pokud zde lékař nemá uzavřenou stabilizační dohodu tak nemá nárok ani dýchat! pana ředitele a paní náměstkyni bych ukřižoval!
Pracujeme v byrokratické organizaci, úroveň komunikace tomu odpovídá.
Prostřednictvím provozních schůzí. Lepší spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Osobní setkání s nadřízenými. Centrální hlášení.
Prožila jsem zde velmi hezké aktivní léta. Myslím si, že každá doba má své klady i zápory. ředitel a náměstkové by si měli aspoň 1x za rok setkávat se zaměstnanci osobně
schůzky ředitele nemocnice se zaměstnanci
Správná funkce nemocničního emailu + intranet, kde by zaměstnanec mohl říct svůj názor.
v případě žádosti o pořízení majetku, rychlá zpětná vazba na email
večírek
Večírek spojený s "rautem" a tancem.....
welness víkendy pro "sestry"

Více informací na internet i intranet, multioborová setkání, setkání ředitel a zaměstnanci
více informačních panelů o dění v naší nemocnici (jídelna, vrátnice....)
Více se zajímat o své zaměstnance - vycházet vstříc se změnami ve službách - dlouhodobý plán.
Vyhodit 1/5 zaměstnanců => výrazně se zlepší chování a následně myšlení a komunikace v nemocnici
výměna vedení
vyměnit vedení nemocnice
vždy se dá komunikace zlepšit, ale vedení musí chtít zaměstnancům naslouchat. komunikace dosti skřípe, vedení je přesvědčené jen o správnosti svého názoru, tečka!
změna managementu
změna myšlení a chování lidí (některých)

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Interní komunikace Nemocnice Kyjov

Vážení pracovníci kyjovské nemocnice, Vaše nemocnice prošla v nedávné době důležitou změnou a i v budoucnu Vás čekají další změny způsobené společensko - politickými vlivy. Vedení nemocnice si plně uvědomuje, že změny musí být co nejefektivněji komunikovány, proto je důležité, aby byly v nemocnici nastaveny základní standardní komunikační kanály a procesy. Vedení nemocnice se snaží komunikaci zlepšit a řídit v souladu s fungováním celé nemocnice. Cílem tohoto průzkumu je zlepšit úroveň komunikace, neboť je základem spolupráce a cestou ke zvýšení spokojenosti všech spolupracovníků.

Tento dotazník bude sloužit jako základ bakalářské práce, která popíše současný stav fungování interní komunikace nejen z pohledu vedení, ale hlavně z pohledu všech zaměstnanců. Současně tedy ukáže případné nejasnosti, rozpory, nefunkčnosti. Vedení nemocnice výsledky studie využije k nastavení efektivnější úrovně vzájemné komunikace ku prospěchu všech pracovníků ve firmě. Přistupujte proto prosím k vyplnění dotazníku zodpovědně a otevřeně. Všechny otázky jsou povinné, bez vyplnění všech otázek nemůže být dotazník zpracován. V případě dotazů můžete kontaktovat autora dotazníku na tel. čísle 606 777 158 nebo na e-mailové adrese tomas.jerela@medicast.cz.

Děkuji Vám za spolupráci. Tomáš Jeřela

1. Cítíte se dostatečně informován(a) o fungování nemocnice? (Co je v organizaci nového, jak si vede, jaká je její situace, co vzešlo ze schůze vedení...)
 - a. ano
 - b. částečně
 - c. ne
 - d. jiná odpověď:

2. Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vašeho oddělení?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne

3. Zkuste je prosím stručně napsat:

4. Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší nemocnice?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne

5. Zkuste je prosím stručně napsat:

6. Jakým způsobem se k Vám nejdříve dostávají „důležité“ informace o nemocnici?
 - a. formálně písemně (např. mailem, online bulletinem, tištěnou formou)
 - b. formálně ústně (porady vedení, oddělení)
 - c. neformálně (šuškanďa)
 - d. jiné:

7. Jste seznamován/a s úspěchy nemocnice (např. dosažení určitého cíle)?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
8. Jaké jsou vztahy ve Vaší nemocnici?
- formální (profesionální)
 - spíše formální
 - spíše neformální
 - neformální (osobní)
9. Jak byste ohodnotil/a komunikaci v jednotlivých úrovních Vaší nemocnice? (1 nejlepší, 6 nejhorší)
- komunikace s vedením 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - komunikace s vedením oddělení 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - komunikace na oddělení 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - komunikace s jiným oddělením 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
10. Zvolte vždy jednu z možností, která nejlépe charakterizuje porady/provozní schůze ve Vaší nemocnici?
- řízený průběh ano, spíše ano, spíše ne, ne
 - každý účastník má prostor pro vyjádření. ano, spíše ano, spíše ne, ne
 - všichni účastníci se aktivně zapojují ano, spíše ano, spíše ne, ne
 - po ukončení je distribuován zápis ano, spíše ano, spíše ne, ne
11. Vyberte možnost, která nejlépe charakterizuje Vaše porady/provozní schůze:
- vysoký informační přínos v efektivním čase
 - vysoký informační přínos, ale neefektivně využitý čas
 - nízký informační obsah, ale efektivně využitý čas (málo informací, ale včas ukončená)
 - nízký informační obsah a zdlouhavá (absolutně neefektivně využitý čas)
12. Které komunikační prostředky používáte k získávání informací? (možno označit více možností)
- osobní setkání
 - pracovní porada
 - e-mail
 - telefon
 - videokonference
 - instant messenger (skype, ICQ, Facebook)
 - diskuzní fórum
 - intranet
 - nástěnka
13. Jak často využíváte níže uvedené komunikační prostředky v nemocnici? (možno označit více možností)
- osobní setkání často občas nikdy
 - pracovní porada často občas nikdy
 - e-mail často občas nikdy
 - telefon často občas nikdy
 - videokonference často občas nikdy
 - instant messenger (skype, ICQ, Facebook) často občas nikdy
 - diskuzní fórum často občas nikdy
 - intranet často občas nikdy
 - nástěnka často občas nikdy

14. Jiná formulace obdobných otázek, hodnocení 1-6 (1 nejlepší, 6 nejhorší), aby se odbourala neutrální odpověď, hodnotíme kvalitu spokojenosti s dostupností informací
- a. informace o cílech a strategiích nemocnice 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - b. informace o cílech a strategiích oddělení 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - c. informace o změnách nemocnice (např. personální) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - d. informace o zaměstnaneckých benefitech a ohodnocení 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - e. informace o finanční situaci nemocnice 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - f. informace o úspěších a neúspěších nemocnice 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - g. komunikace v nemocnici mi dává pocit sounáležitosti s nemocnicí 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - h. komunikace vedení se zaměstnanci je zajímavá a nápomocná 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - i. informace, které jsou třeba k provádění své práce dostávám včas 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - j. vedení nemocnice umožňuje zpětnou vazbu ke svým rozhodnutím 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - k. vedení nemocnice reaguje na zpětnou vazbu, kterou jsem dal/a 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - l. v nemocnici se vyskytuje přiměřené množství šuškaný (převažuje nad oficiálními informacemi) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - m. komunikace s ostatními kolegy na mé úrovni je dostatečná 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - n. komunikace při mimořádných událostech (např. výpadek elektrického proudu či NIS) funguje správně 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - o. porady/provozní schůze mého oddělení jsou dobře organizované a efektivní 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - p. písemná nařízení a sdělení jsou jasná a stručná 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - q. postoje zaměstnanců ke komunikaci uvnitř nemocnice jsou vstřícné 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - r. komunikace v nemocnici je dostatečná 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
15. Ohodnoťte prosím komunikaci na těchto úrovních 1-6 (1 nejlepší, 6 nejhorší) :
- a. vrcholové vedení (ředitel, náměstci) se zaměstnanci 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - b. vrcholové vedení (ředitel, náměstci) se středním managementem 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - c. střední management (primáři) se zaměstnanci 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - d. střední management (vrchní sestry) se zaměstnanci 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - e. kolegové – zaměstnanci v rámci jednoho (vašeho) oddělení 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - f. komunikace mezi odděleními 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
 - g. zaměstnanci – administrativní úsek (osobní, mzdové, ...) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
16. Informace o provozu nemocnice můžete získat:
- a. ústně od vedoucího pracovníka
 - b. podepisují zápis z porad vedoucích pracovníků
 - c. na provozních schůzích oddělení
 - d. od kolegů – co se kdo dozví jinde (šuškaný)
 - e. na intranetu
 - f. jinak:
17. Využíváte vnitropodnikovou komunikaci formou intranetu?
- a. ano, aktivně
 - b. ano, jen pasívně, a to z důvodu:
 - c. ne
18. Pokud nevyužíváte intranet, jaké máte důvody? (vyplňte pouze, pokud jste zaškrtnli „ne“ v otázce č. 17)
- a. nezajímá mě, co se tam píše
 - b. nebyl mi přidělen na intranet přístup
 - c. ztratil(a) jsem na intranet přístup
 - d. neorientuji se na našich www intranetových stránkách
 - e. nemám k dispozici počítač nebo e-mailovou adresu
 - f. nemám na to čas

- g. nerad(a) se veřejně prezentuji
- h. nevím, že nějaký intranet existuje
- i. jiný důvod:

19. Jste spokojen s ústní komunikací s vedením? Máte možnost si včas sjednat schůzku s náměstkou nebo ředitelem v případě potřeby?

- a. ano, vždy mi bylo vyhověno
- b. ne, nepodařilo se mi osobně jednat s členy top-managementu
- c. netroufám si na to setkat se osobně s členy vedení
- d. ani nevím, že tato možnost existuje
- e. jiná odpověď

20. Jste spokojen s písemnou komunikací s vedením? Dostáváte písemné odpovědi včas?

- a. ano, písemné odpovědi jsem obdržel(a) do měsíce
- b. ne, nikdo na mé dopisy a žádosti nereaguje
- c. ani nevím, zda někdo mé dopisy a žádosti čte
- d. jiná odpověď:

21. Máte nápad jak komunikaci v nemocnici, oddělení či mezi nimi nějak zlepšit, napište zde:

22. Pracovní zařazení

- a. vedoucí pozice
- b. řadový zaměstnanec

23. Délka praxe v nemocnici

- a. do 1 roku
- b. 1-3 roky
- c. 3-10 let
- d. 11 a více let

PŘÍLOHA P IV: CHARAKTERISTIKA NEMOCNICE KYJOV

Nemocnice Kyjov je komplexním zařízením poskytujícím ambulantní i lůžkovou péči obyvatelům okresu Hodonín.

V oborech interna, chirurgie, dětské, gynekologie-porodnictví a ARO poskytuje péči o 162 tisíc obyvatel okresu spolu s nemocnicí v Hodoníně, v dalších lůžkových oborech, kterými jsou neurologie, ortopedie, urologie, kožní, oční, rehabilitace, ušní-nosní-krční, plicní a infekční zajišťuje ústavní péči samostatně. Mimo to provozuje i lůžka následné péče v počtu 68, a to na detašovaném lůžkovém pracovišti ve Veselí nad Moravou.

Nemocnice zajišťuje i organizuje dětskou, všeobecnou a stomatologickou lékařskou službu první pomoci. V areálu nemocnice působí celkem 48 odborných ambulancí, několik dalších je umístěno na poliklinice v Kyjově, Veselí nad Moravou i Hodoníně.
(www.nemkyj.cz)