

Význam interní komunikace v managementu nemocnice

The importance of internal communication in hospital management

Jana Holá

Katedra informatiky, managementu a radiologie, Fakulta zdravotnických studií, Univerzita Pardubice

ABSTRAKT

Cíl: Cílem výzkumného šetření bylo zjistit stav a význam interní komunikace v konkrétním zdravotnickém zařízení a doporučit opatření k jejímu zlepšení.

Metody: V souladu s cílem práce byl proveden kvalitativní výzkum formou hloubkových rozhovorů s top managementem nemocnice, a také proběhla analýza základních předpokladů (prvků) efektivní interní komunikace. Byly identifikovány hlavní faktory ovlivňující interní komunikaci a jejich vliv a význam byl následně ověřován kvantitativním výzkumem – dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci.

Výsledky: Byly potvrzeny hypotézy o významu interní komunikace a jejího vlivu na pracovní chování a výkony, byly zhodnoceny základní předpoklady pro efektivní interní komunikaci a doporučeno jejich konkrétní zlepšení.

Závěr: Lze konstatovat, že se potvrdil signifikantní význam interní komunikace ve zkoumané nemocnici. Pracovníci vnímají interní komunikaci jako důležitou a shodují se, že ovlivňuje jejich pracovní výkon a pracovní chování a jednání. Nemocnice neměla správně nastavené některé předpoklady pro fungování interní komunikace, ale následně přijala opatření k jejich zlepšení.

ABSTRACT

Aim: The aim of the research was to describe the status and importance of internal communications in a hospital and recommend proposals for its improvement.

Methods: There is analysis of internal communication according own methodology – key assumptions of effective internal communication. Qualitative research through depth interviews with top management of the hospital identified the main factors affecting internal communication, its effect and meaning was tested by quantitative research – questionnaire survey of employee's views.

Results: The hypotheses the importance of internal communication and its impact on work behaviour and performance were confirmed. Internal communication was evaluated by the basic assumptions of internal communication were evaluated and recommended its improvement.

Conclusion: Workers perceive internal communication as an important and agree that affects their job performance and work behaviour. The hospital did not properly set some of main assumptions for the functioning of internal communication. Management adopted proposals of improvement.

KLÍČOVÁ SLOVA

interní komunikace, management, nemocnice

KEY WORDS

internal communication, management, hospital

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Poslední průzkum Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EASHW) přinesl žebříček nejčtenějších zdrojů pracovního stresu. V celkovém výsledku zahrnujícím nejen členské země EU (celkem 31) se na čelních místech stresorů objevuje jak komunikace

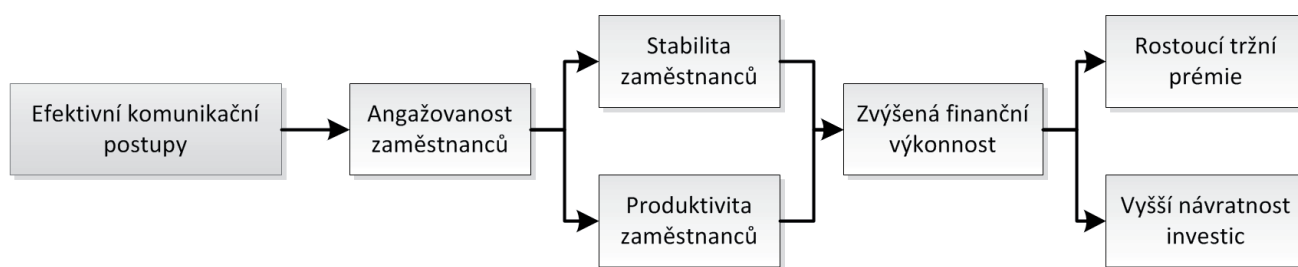
mezi vedením a zaměstnanci, tak nedostačující komunikace mezi zaměstnanci navzájem. V České republice se dokonce na prvních třech místech bezkonkurenčně objevuje špatná komunikace, a to mnohem výrazněji než v jiných zemích. Celých 62 % pracovníků souhlasí s tvrzením, že jim potíže při výkonu práce způsobuje

nedostatečná komunikace mezi kolegy navzájem a 65 % pracovníků označuje za hlavní stresor nedostatečnou komunikaci mezi vedením a pracovníky. První místo zaujímá jako největší zdroj stresu – komunikace s klienty, zákazníky, pacienty, studenty, a to celých 79 %. V jiných zemích se objevují na prvních místech jiné stresory, např. nedostatek času, nedostatečná bezpečnost, přesčasy, diskriminace apod. Tak silná nespokojenost s komunikací se nevyskytuje podle průzkumu v žádné jiné zemi. (EASHW, 2010)

Výsledky studie Communication ROI Study americké konzultační firmy Watson Wyatt Worldwide se staly přesvědčivými důkazy o tom, že společnosti s vysoce efektivní interní komunikací dosahují lepších finančních výsledků a jednoznačně vyšší organizační stability, která výsledkům nahrává. Yates (2006, s. 73) v článku shrnuje výsledky v „best practices“, ověřené postupy v komunikaci, jejichž nastavení prokazatelně zvyšuje angažovanost zaměstnanců a snižuje fluktuaci. Vliv efektivních komunikačních postupů na angažovanost a potažmo výkonnost organizace ilustruje obr. 1.

Obě výše uvedené studie ukazují, že stav interní komunikace v organizaci může být silným motivátorem i demotivátorem. Málo českých firem se systémově interní komunikací zabývá. (Holá, 2006, s. 45) Pojetí komunikace se objevuje v různých kontextech a přístupech, přičemž konkrétně interní komunikace je pro organizace stále nejasným konceptem. Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Komunikaci je nutné také chápat jako oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se a spolupracovat. Přístupy ke komunikaci jsou různé, jejich rozličnost ukazuje tab. 1.

I když se přístupy různí, spojuje je přesvědčení, že společenský svět budujeme skrze komunikační interakce. Vliv komunikace na jednání a chování shrnuje ve své Teorii plánovaného jednání i Miller (2009, s. 127). Organizace však preferují tok informací z vnějšího okolí a management často z neznalosti podceňuje systematickou interní komunikaci. (Holá, 2006, s. 4)



Obr. 1 Vliv interní komunikace na výkon organizace (Yates, 2006, s. 73)

Tab. 1 Různé přístupy ke komunikaci a jejich využití v interní komunikaci podle Millera (Miller, 2009, s. 13)

Koncept	Teoretické vymezení komunikace jako	Příklad možného využití v kontextu organizace
Rétorický	Praktické umění projevu	Důležitá součást komunikační strategie v krizovém řízení
Sémiotický	Zprostředkování vlastní značky, komunikace jako prostředek	Organizace vytváří a udržuje identitu prostřednictvím firemních symbolů
Fenomenologický	Dialog, na základě zkušenosti z odlišnosti; komunikace jako jev	Využití dialogu pro vyjednávání při konfliktu mezi pracovníky
Kybernetický	Zpracování informací	Nalézání optimálních způsobů, jak vytvořit komunikační síť pro zaměstnance včetně teleworkingu
Sociopsychologický	Vyjadřování, interakce, ovlivňování	Využití znalostí o osobnosti a využití komunikačních dovedností pro předcházení konfliktů
Sociokulturní	Vytváření a přetváření společenského řádu	Využití při prolínání organizačních, národních a národnostních kulturních odlišností v mezinárodních organizacích
Kritický	Diskurzivní reflexe	Konfrontace s potenciálními problémy sexuálního obtěžování na pracovišti prostřednictvím programů určených k posunu přesvědčení o rovnosti

Interní komunikace probíhající uvnitř organizace prostupuje všemi procesy a je spojovacím článkem v procesu řízení celé organizace. Základní potřeby managementu v oblasti komunikace např. podle Wrighta (2009) vycházejí z oblastí řízení lidských zdrojů, kultury firmy, rozhodování, řešení konfliktů, řízení změny a využívání technologií. Ucelenější rozsah interní komunikace z hlediska jejich cílů, klíčových procesů a metodik a jejího významu pro organizaci uvádí Holá (2006) ve své monografii. Význam interní komunikace zmiňují také autoři publikací personálního managementu např. Baron a Armstrong (2008), Koubek (2004) i autoři zabývající se firemní marketingovou komunikací (Horáková et al., 2008, s. 124).

Komunikací mezi managementem zdravotnických zařízení a jeho pracovníky se zabývá např. Gladkij a kol. (2003).

Interní komunikaci lze z hlediska obsahu definovat jako propojení tří základních oblastí, které současně reprezentují její hlavní cíle:

1. informační zabezpečení pracovníků pro výkon jejich práce,
2. informační a motivační propojení nutné ke spolupráci,
3. formování žádoucích pracovních postojů (pracovního chování a jednání) k dosažení stability pracovníků a organizace.

Neefektivní komunikace se projevuje především nedostatkem, neaktuálností nebo nejednoznačností informací a absencí zpětné vazby. Tyto nedostatky způsobují informační šumy, které pak společně s nedostatkem prostoru pro jejich objasňování zásadně ovlivňují pracovní výkon a mohou vést až k jeho paralyzování. Z tohoto titulu lze interní komunikaci (zahrnující komunikaci mezi vedením a pracovníky, komunikaci v týmu i osobní komunikaci při spolupráci) chápat jako důležitou pracovní podmínku. (Holá, 2011, s. 5)

Interní komunikace je prolínání personální práce, interního marketingu a manažerské komunikace. Základními předpoklady (prvky), které nastavují její fungování, jsou:

- kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách,
- jednotný tým vedení organizace a plná odpovědnost za komunikaci organizace,
- definovaná dělba práce, organizační struktura, definování hlavních procesů v organizaci,
- deklarovaná strategie organizace a z ní vyplývající komunikační strategie, komunikační plán,
- deklarovaná sociální politika podporovaná personální prací s cílem nalézt vzájemný respekt mezi

organizací a pracovníky a naplnění vzájemných očekávání,

- efektivně nastavený interní marketing, zejména pak interní public relations ovlivňující vztah pracovníka k organizaci,
- komunikační kompetence manažerů,
- otevřená komunikace zahrnující zpětnou vazbu,
- technologie – nastavení informační a komunikační infrastruktury pro potřeby interní komunikace.

Všechny tyto prvky nastavují efektivní komunikaci, vzájemně se také ovlivňují, společně synergicky vytvářejí konkrétní kvalitu komunikace. (Holá, 2011, s. 78)

METODIKA

Toto výzkumné šetření bylo zpracováno na základě dlouhodobě ověřované metodiky autorky (Holá, 2011, s. 92) která zahrnuje:

1. Analytickou část zkoumaného zařízení pomocí běžných analýz (SLEPT, SWOT) a analýzu předpokladů fungování interní komunikace, ze kterých vychází nejdůležitější faktory ovlivňující interní komunikaci. Základní zdroje analýzy jsou vnitřní dokumentace organizace upravující interní komunikaci v organizaci, dále pak strukturované (hodnocení základních prvků interní komunikace) i hloubkové rozhovory (na téma fungující a nefungující komunikace) s vrcholovými manažery (náměstky). Tak byly identifikovány potenciální příčiny nedostatečně efektivní interní komunikace.
2. Zjištěné nedostatky týkající se vnitřních prvků komunikace, tedy ovlivnitelných faktorů, byly ověřeny kvantitativním dotazníkovým šetřením mezi pracovníky. Dotazník se tedy zaměřoval na jednotlivé prvky interní komunikace i na její význam pro pracovníky. Dotazníkové šetření bylo anonymní, pracovníci vyplňovali dotazník přes internet (aplikace byla umístěna na serveru Univerzity Pardubice), do výsledků byly řazeny pouze plně vyplněné dotazníky a anonymním náhodně přiděleným heslem bylo zabráněno vícečetnému vyplnění jedním pracovníkem. Vybrané výsledky byly testovány na statistickou významnost za použití statistik pro rozdíl četností odpovědí na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ podle Pecákové (1998).
3. Statisticky ověřené výsledky byly prezentovány vedení nemocnice na základě zpracovaného dokumentu Stav interní komunikace v nemocnici. Na základě kompilace teoretických rešerší (Holá, 2011) a již získaných autorčiných zkušeností byla navržena doporučení pro zvýšení efektivity interní komunikace.

VÝSLEDKY ŠETŘENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Organizace, ve které probíhalo šetření interní komunikace v létě roku 2009, je nemocnicí druhého typu (zdravotnické zařízení ústavní péče poskytující akutní lůžkovou zdravotní péči v nejméně třech základních ze 7 oborů). Dotazníkového šetření se zúčastnilo 316 zaměstnanců nemocnice z celkového počtu 567, tedy 56 %. Rozložení respondentů bylo: 13 % lékařů, 72 % nelékařů a 15 % ostatních pracovníků (THP a administrativa). Dotazníkové šetření ověřovalo potenciální zdroje neefektivní interní komunikace tak, že pracovníci hodnotili nastavení základních předpokladů efektivní komunikace a význam komunikace pro jejich pracovní výkon, pracovní jednání a chování. Průzkum odrážel zjištěné poznatky z předchozích analýz a z rozhovorů s manažery. Výsledky hodnocení základních předpokladů jsou shrnuty v tabulce 2.

Výsledky potvrzující význam komunikace a vnímání spokojenosti pracovníků, které by měly být motivací managementu ke zlepšení, jsou zejména tyto:

- Pracovníci jsou ve většině (84 %) spokojeni, věří ve smysluplnost své práce a kvalitní péči nemocnice (60 %), a cítí se být nemocnici loajální (94 %).
- 80 % dotazovaných pracovníků se shoduje, že dostatečně efektivní komunikace (fungující komunikace v pracovním týmu, dostatek aktuálních informací a možnost diskuse pro objasnění...) má vliv na jejich pracovní chování a výkony.
- Pro většinu (85 %) pracovníků je komunikace s vedením nemocnice velmi důležitá.

Každá uvedená většina byla testovaná na statistickou významnost testem rozdílů četností na hladině významnosti 5 %. (Pecáková, 1998, s. 87)

Díky analýze metodikou základních předpokladů a rozhovory s manažery byly identifikovány základní bariéry v komunikaci. Ty byly poté ověřeny dotazníkem. Na základě shrnutí stavu interní komunikace v nemocnici byla doporučena následná opatření.

V oblasti organizační kultury:

- Posílit kulturu firmy – např. deklarací etického kodexu, postihováním nepravostí a budováním otevřené atmosféry, vytvářet spravedlivé prostředí, podporovat spolupráci.
- Pro zlepšení spolupráce prezentovat práci jednotlivých týmů. Dále zavést veřejné oceňování nejlepších pracovníků určitého období (za konkrétní počín nebo podle objektivních pravidel), do kterého budou zahrnuti všichni zaměstnanci nebo jednotlivé týmy.
- Zavést jednotné standardy – podpory pro pravidelné hodnocení pracovníků a odměňování.
- Vytvořit systém zpětné vazby (schránky, diskuse na intranetu).
- Vytvořit statut vyšší autority (ombudsmana) pro budování spravedlivého prostředí.

V oblasti manažerské komunikace:

- Rozvíjet manažerské komunikační kompetence.
- Konkrétně vymezit pravomoci a odpovědnosti, oblasti působnosti a nastavení podmínek pro výkon funkcí (vytvořit popisy pracovních míst u manažerů).
- Deklarovat vzájemné porozumění a ochotu ke spolupráci mezi manažery (vzájemně se podporovat a vést ke spolupráci své podřízené).
- Nastavit jasná pravidla pro porady vedení (časový program a materiály poskytnout účastníkům)

Tab. 2 Hodnocení předpokladů interní komunikace

Předpoklad fungující komunikace	Aktuální hodnocení
1. Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách	Nevýrazná, s prvky nespravedlnosti, nedůvěry a protekcionářství
2. Jednotný tým vedení firmy a plná odpovědnost	Management je nejednotný, cítí bariéry, chybí vzájemný respekt
3. Nastavená organizační struktura, nastavené procesy a dělba práce	Nedůsledně deklarovaná v managementu, nejasnosti, špatně nastavené komunikační kanály
4. Komunikační strategie a komunikační plán	Neexistuje ani strategie ani plán
5. Personální politika a fungující personální práce	Nedůsledně definovaná a deklarovaná, neefektivní systém odměňování
6. Fungující vnitřní marketing	Intuitivní, nedůsledný, nevyužitý potenciál
7. Komunikační kompetence managementu	Na dobré úrovni, fungující v týmech, chybí však komunikace mezi vrcholovým vedením a zaměstnanci
8. Zpětnovazební systém v otevřené komunikaci	Nenastavený systém, navíc zábrany a obavy
9. Technologie	Zastaralé, neodpovídající trendům informačních komunikačních technologií

dopředu, řádné moderování diskuse, vymezený prostor pro diskusi, potlačení nežádoucích projevů a jasné nastavení vzájemného respektu), přijetí jednotných závěrů a nastavení transferu informací z porad.

V oblasti konkrétních aktivit interní komunikace:

- Určit odpovědnou osobu(y) za interní komunikaci, nejlépe z vrcholového vedení, vybavit ji kompetencemi a vytvořit prostor pro její práci.
- Vytvořit komunikační strategii, plán a nastavit komunikační kanály (mítinky, porady, intranet, hodnocení).
- Zlepšit koncepci nemocničních novin, zvážit obdobnou formu pro interní komunikaci nebo zacílit část novin na zaměstnance.
- Zavést řízený interní (personální) marketing, lépe využívat elektronické prostředky komunikace např. pro pravidelné e-mailové zpravodajství, využívat tištěné zpravodajství a nástěnky.
- Přetvořit intranet z elektronické nástěnky na komunikační portál.
- Zorganizovat interní školení na využívání e-mailu a obecně k využívání technologií v komunikaci.
- Uveřejnit výsledky studie a vyjádřit se k záměru postupného zlepšování v rámci nových podmínek.

DISKUSE

Interní komunikace v organizaci je často opomíjeným manažerským nástrojem, přestože mnoho studií již prokázalo, že zásadně ovlivňuje pracovní postoje a výkon zaměstnanců a tím výkonnost celé organizace. I výsledky tohoto šetření ukazují reálný stav. V úvodu článku jsou uvedeny dvě důležité studie dokládající, že interní komunikace jako jedna z pracovních podmínek silně ovlivňuje angažovanost a pracovní výkon pracovníků. (EASHW, 2010, Yates, 2006) Fungující komunikace jako stimulátor vytváří pozitivní sociální klima, podmínky pro spolupráci, napomáhá plnění úkolů i vlastní motivaci. Špatně fungující komunikace se stává stresorem, narušuje pracovní vztahy, demotivuje a paralyzuje. Pracovníci zkoumané nemocnice potvrdili, že fungující interní komunikace je pro jejich práci významná. Analýza stavu interní komunikace ukázala podcenění jejího významu managementem, nepochopení a neznalost obsahu interní komunikace, ale také vůli ke zlepšení. Management nemocnic je často zahlcen změnami vnějšího prostředí, které je nucen do organizace implementovat. Neustálé změny ve zdravotnickém systému pak často zastiňují vnitřní koordinaci v organizaci a zaplňují prostor pro zlepšování v řízení a vedení. Většina nemocnic se navíc potýká

s nedostatkem finančních prostředků a řešení spojená s interní komunikací nejsou rozhodně prioritou, do které by investovalo.

Obecně nejčastějším důvodem, který manažeři uvádějí jako příčinu nefungující komunikace, je nedostatek času (často je to však i neznalost problematiky). Na druhé straně, jako nejčastější investice do interní komunikace, jsou uváděny prostředky informačních a komunikačních technologií, kterým se možná přikládá až přílišná důležitost, ale rozhodně komunikaci při správném využívání zefektivní. (Holá, 2006, s. 46) Ve zdravotnictví se kombinuje nedostatek času managementu a nedostatek finančních prostředků pro informační a komunikační technologie, což silně komplikuje nastavení interní komunikace. Nicméně v této nemocnici se ukázalo, že je to především vůle managementu ke zlepšení, která je hybatelem změny k lepšímu.

ZÁVĚR

Vedení nemocnice přijalo deklarovaný význam a vliv interní komunikace jako důležitou pracovní podmínku, která formuje pracovní výkon a pracovní jednání a chování pracovníků. Manažer kvality byl pověřen vypracováním plánu zlepšení interní komunikace dle doporučení. Projekt zlepšení interní komunikace byl pro nemocnici v roce 2010 jedním z projektů v rámci zvyšování kvality. Brzy se proto podařilo vytvořit komunikační plán, etický kodex (včetně jeho distribuce a šíření) a pozici ombudsmana pro řešení interních i externích problémů. Postupem doby se také podařilo zavést v celé linii ošetrovatelské péče pravidelné hodnocení pracovníků včetně vedoucích pracovníků. Nepodařilo se však bohužel tento standard zavést také u ostatních profesních oborů. Vrcholové vedení se od počátku snaží o maximální informovanost a diskusi pravidelnými mítinky se zaměstnanci (včetně oceňování kolektivu za inovativní počín) a přistoupilo k novému projektu „supervize“, pro hodnocení pracovních podmínek a fungování jednotlivých oddělení i nemocnice jako zaměstnavatele očima pracovníků. Intranet je dnes lépe uzpůsoben potřebné komunikaci a je také více využíván. Vrcholový i liniový management postupně prochází komunikačními tréninky. Podle zpětné vazby v rámci supervizí, se komunikace v nemocnici zlepšuje a je také oceňována snaha vedení o vzájemnou komunikaci. V některých případech se zlepšila spolupráce mezi odděleními. Dochází tedy k zefektivňování interní komunikace a postupnému budování vzájemné důvěry mezi vedením a pracovníky, více se daří spolupracovat s proaktivními pracovníky. Celou studii vedení nemocnice považuje za úspěšně naplněný projekt.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

- BARON, A., ARMSTRONG, M. 2007. *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. 1st ed. London: Kogan Page, 2007. 226 p. ISBN 978-0-7494-4938-4.
- EASHW – Evropské agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví. 2010. *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risk*. Poslední revize 15. 2. 2011 [cit. 2011-06-06]. Dostupný z WWW: http://osha.europa.eu/en/slc_cse_search_results.
- GLADKIJ, I. et al. 2003. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- HOLÁ, J. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 235 s. ISBN 978-80-251-1250.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261.
- HOLÁ, J. 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- KOUBEK, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 978-80-7261-116-1.
- MILLER, K. 2009. *Communication Theories: Perspectives, processes and context*. 2nd ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2009. 355 p. ISBN 0-07-293794-7.
- PECÁKOVÁ, I., NOVÁK, I. HERZMANN, J. 1998. *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*. Praha: Oeconomica, 2004. 145 s. VŠE v Praze. ISBN 80-2450-753-6.
- WRIGHT, M. 2009. *Gower handbook of Internal Communication*. 1st ed. Farnham: Gower Publishing, 2009. 468 p. ISBN 0-5660-8689-1.
- YATES, K. 2006. Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. *Journal of Organizational Excellence*. 2006, vol. 25, no. 3, p. 71–79. ISSN 1531-6653.

KONTAKT NA AUTORA

Ing. Jana Holá, Ph.D
Katedra informatiky, managementu a radiologie
Fakulta zdravotnických studií
Univerzita Pardubice
Průmyslová 395
CZ-532 10 PARDUBICE
Jana.hola@upce.cz