

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ**

2011 – 2013

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Marie Brilová**

**Manažer, prostředí manažerů, manažerské role**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME)**

**2011 - 2013**

**DIPLOMA THESIS**

**Marie Brilová**

**Manager, managerial environment, managerial role**

**Prague 2013**

**The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

*Marie Brilová* .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi Dr., za jeho ochotu, vstřícnost, trpělivost a lidský přístup při vedení mé diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá systémem vzdělávání a přípravy manažerů nelékařských zdravotnických pracovníků v konkrétní zdravotnické organizaci. Diplomová práce rozebírá znalosti manažerů o problematice vedení lidských zdrojů. Pozornost je zaměřena na současný způsob přípravy a výběr nelékařských zdravotnických pracovníků pro manažerské pozice. Pomocí PEST analýzy jsou rozebrány ovlivňující faktory rozvoje manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků. Na závěr jsou vytvořena praktická doporučení, pro top management a personální oddělení zdravotnické organizace, v rozvoji znalostí a dovedností manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků ve vedení lidských zdrojů. Zároveň je navržen systém vzdělávání a rozvoje nelékařských zdravotnických pracovníků v organizaci.

## **Klíčové pojmy**

Individuální rozhovory, kompetence, lidské zdroje, manažer, manažerské role, rozvoj lidských zdrojů, řízení kariéry, vedení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj.

## **Annotation**

This diploma thesis deals with the system of education and training of non-medical managerial staff in healthcare within a specific healthcare organisation. It analyses the managers' knowledge in the field of human resources management, focussing on the existing system of selection and training of non-medical staff for managerial positions. Using the PEST analysis, factors affecting the development of middle non-medical managers are discussed. The diploma thesis concludes with a set of practical recommendations for the top management and the HR department of the healthcare organisations regarding the development of managerial knowledge and skills of the middle non-medical managers in respect of the management of human resources. At the same time, an education and development system for the non-medical staff within the organisation is proposed.

## **Key words**

Career management, competences, education and development, human resources, human resources development, human resources management, individual interview, manager, managerial roles.

## **OBSAH**

|  |    |
|--|----|
| 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....   | 7  |
| 2 CÍL PRÁCE .....  | 9  |
| 3 METODIKA .....   | 11 |
| 3.1 Charakteristika souboru .....  | 11 |
| 3.2 Použité metody výzkumného šetření .....                                  | 11 |
| TEORETICKÁ ČÁST .....  | 13 |
| 4 VYBRANÉ ASPEKTY MANAGEMENTU 21. STOLETÍ .....                              | 13 |
| 4.1 Manažer a obecná problematika managementu .....                          | 13 |
| 4.2 Osobnost a předpoklady manažera .....                                    | 16 |
| 4.3 Sebepoznání manažerů .....   | 19 |
| 4.4 Klíčové kompetence manažerů .....  | 24 |
| 4.5 Profesionální zvládnutí role manažera .....                              | 27 |
| 4.6 Organizace práce manažera .....  | 28 |
| 4.7 Sociální pozice a role řídicího pracovníka .....                         | 30 |
| 4.8 Základní manažerské role .....   | 31 |
| 4.9 Prostředí manažera ve zdravotnických zařízeních .....                    | 37 |
| 4.10 Vzdělávání a rozvoj manažerů – kariérové postupy ve zdravotnictví ..... | 39 |
| PRAKTICKÁ ČÁST .....   | 42 |
| 5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....   | 42 |
| 5.1 Individuální řízené rozhovory .....                                      | 42 |
| 5.3 Interpretace výsledků .....  | 61 |
| 5.4 Návodů a doporučení pro praxi .....                                      | 66 |
| 6 ZÁVĚR .....  | 72 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....  | 73 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK .....  | 76 |
| SEZNAM PŘÍLOH .....  | 77 |
| PŘÍLOHY .....  | I  |

# 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Práce manažera v dynamicky se rozvíjející organizaci je klíčovým prvkem. Lidské zdroje jsou neomezeným bohatstvím společnosti a v organizaci jsou zdrojem neomezených možností jejího rozvoje. Jedním z nástrojů podporující rozvoj lidských zdrojů je manažer, jeho role a prostředí, ve kterém se nachází. Manažer kterékoli pozice je důležitým ovlivňujícím faktorem výkonu podřízených. Úspěšnost manažera je založena na jeho kompletní kompetenci, jeho výchově a přípravě. Jeho znalosti, dovednosti a zkušenosti spolu s jeho odhodláním, nasazením, vůlí a osobnostním rozvojem je třeba neustále rozvíjet a prohlubovat. Příprava a rozvoj manažera v oblasti využívání manažerských technik jsou určující faktory jeho úspěšnosti.

Osobnost manažerů je zvláště ve zdravotnickém prostředí významným prvkem. Prostor, ve kterém se manažeři zdravotnických zařízení nachází, musí být vzhledem ke spektru činností velmi přátelské a empatické. Empatie je pro zdravotnické pracovníky základní osobnostní charakteristikou. Bez vysoce rozvinuté empatie nemůže být zdravotnický pracovník dobrým pracovníkem. Zvláštní citlivost musí mít zdravotničtí pracovníci v oblasti komunikace. Manažeři jsou mnohdy „hasiči požárů“, a pak je jejich kompetence komunikace nevyhnutelná a klíčová.

Jestliže chce manažer někoho řídit a vést, pak musí nejdříve poznat sám sebe. Znat své silné a slabé stránky a umět s nimi pracovat. Umět využít svých silných stránek ve prospěch svůj a celé organizace, slabé stránky posilovat a rozvíjet je nezbytnou výbavou manažera. Sebepoznání a rozvoj kompetencí jsou důležitým rozvojovým programem manažerů.

Zdravotnická zařízení a jejich manažeři na úrovni odborných pracovníků mají legislativně stanovené odborné zdravotnické vzdělání. U nelékařských zdravotnických pracovníků je již téměř ve všech základních kategoriích, dříve označovaných SZP (střední zdravotnický pracovník) vyžadováno vysokoškolské vzdělání. Kompletní základní zdravotnické vzdělání opravňující k výkonu nelékařského povolání se všemi oprávněními je od roku 2004 realizováno pouze na vyšších odborných nebo vysokých školách. V jednotlivých medicínských oborech je u manažerů vyžadováno odborné vzdělání náležející danému oboru, většinou specializační studium realizované



akreditovanými organizacemi pro danou specializaci. Decentralizací specializačního vzdělávání je umožněn lepší přístup ke vzdělání. Manažerské vzdělání je podceňováno a často není ani rozvíjeno a posilováno. Při výběru zdravotnických pracovníků na manažerské pozice není mnohdy ani součástí výběrových kritérií. Umět vést je však velmi důležitým předpokladem pro práci manažera.

Posilování manažerských dovedností, vzdělávání zdravotnických manažerů v současné době není nijak povinné a je pouze v rukou manažera samotného a zdravotnické organizace. Je proto bezpodmínečně nutné pracovat s rozvojovými plány jednotlivých pracovníků a být v synergii s požadavky na vedení a řízení lidských zdrojů. V současném turbulentním prostředí ve společnosti a zdravotnických zařízeních je umění manažera klíčové pro stabilizaci firmy, její konkurenceschopnost a udržitelnost na trhu.

## 2 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit praktická doporučení pro organizaci, zdravotnické zařízení, v rozvoji znalostí a dovedností manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků. Stanovit systém vzdělávání a rozvoje nelékařských zdravotnických pracovníků v organizaci.

Pro splnění základního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle:

Zjistit přípravu a výběr manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků organizace, na profesní dráhu manažera a doporučit systém přípravy personálních rezerv.

Zjistit, jaké jsou základní znalosti stávajících manažerů zdravotnického zařízení o managementu, rolích manažerů a technikách vedení lidí.

Zjistit, zda jsou znalosti manažerů zdravotnického zařízení závislé na délce výkonu manažerské pozice.

Zjistit, zda mají manažeři zdravotnického zařízení definované kompetenční profily a zda jsou s nimi seznámeni.

Zjistit, zda je ve zdravotnickém zařízení plánován osobní růst a rozvoj nelékařských zdravotnických pracovníků.

Zjistit možnosti manažerů zdravotnického zařízení ovlivňovat svůj rozvojový plán a podporu zaměstnavatele při prohlubování a zvyšování znalostí a dovedností.

Naplnění dílčích cílů a hlavního cíle práce vychází z určitých předpokladů:

Manažeři zdravotnického zařízení jsou průběžně připravováni v rámci osobních rozvojových plánů na manažerské pozice.

Manažeři zdravotnického zařízení mají základní znalosti o managementu, základních rolích manažerů a technikách vedení lidí.

Znalosti a dovednosti manažerů o vedení lidí jsou závislé na délce výkonu manažerské pozice.

Manažeři zdravotnického zařízení mají definované kompetenční profily svých pracovních pozic.

Manažeri zdravotnického zařízení mají plán osobního růstu a rozvoje a jsou organizací podporováni.

Manažeri zdravotnického zařízení mají možnost ovlivňovat vlastní rozvojový plán.

## **3 METODIKA**

### **3.1 Charakteristika souboru**

V diplomové práci jsou předmětem zkoumání manažeři střední linie managementu nelékařských zdravotnických profesí zdravotnického zařízení. Jedná se o zdravotnické zařízení s ambulantní i lůžkovou péčí. Velikost zdravotnického zařízení je definována počtem lůžek (440), kterým se řadí mezi středně velké nemocnice. Organizace má necelých 800 zaměstnanců, z nichž převážnou většinu (462) tvoří nelékařští zdravotničtí pracovníci jednotlivých kategorií. Organizační struktura je jasně definována, a je horizontální. V oblasti řízení nelékařských zdravotnických pracovníků (tedy sester, sanitářů, laborantů a fyzioterapeutů) se jedná o strukturu řízení od soft managementu (staniční sestry), middle managementu (vrchní sestry, vedoucí laboranty, vedoucí fyzioterapeutku) a top managementu (náměstka ošetrovatelské péče). Součástí výzkumného souboru jsou všichni manažeři nelékařských zdravotnických profesí. V předem definovaném výběrovém výzkumném vzorku se jedná o střední management, tedy o 19 vedoucích pracovníků nelékařských zdravotnických profesí.

### **3.2 Použité metody výzkumného šetření**

Jako základní metoda výzkumného šetření je použita kvalitativní forma výzkumu. Metodou dotazování otevřenými otázkami jsou provedeny individuální řízené rozhovory s vrchními sestrami. Samotný průběh rozhovorů je situován do jejich vlastního pracovního prostředí. Předpokládaná délka rozhovoru s jednotlivými vrchními sestrami je 1 – 1,5 hod.. Řízeným rozhovorům předchází podpůrné dotazníkové šetření na úrovni soft managementu, tedy staničních sester. Dotazníkové šetření mezi staničními sestrami slouží pouze jako podklad pro zadání cílených otázek manažerům střední úrovně nelékařských zdravotnických profesí. Dotazník (viz příloha A) pro staniční sestry je anonymní. Dotazník obsahuje stanovené otázky (12 otázek) s možností odpovědi výběrem z několika nabídnutých možností nebo volné odpovědi. U některých otázek je dána možnost rozšířené odpovědi na podotázku vztahující se k otázce. Časová

dotace individuálních rozhovorů je 35 hodin, rozložených do jednoho měsíce. Podpůrné dotazníkové šetření je plánováno na 2 týdny. Šetření je uzavřeno skupinovým šetřením s vrchními sestrami s definováním ovlivňujících faktorů vzdělávání a rozvoje středního managementu nelékařských zdravotnických profesí formou PEST analýzy.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 4 VYBRANÉ ASPEKTY MANAGEMENTU 21. STOLETÍ

### 4.1 Manažer a obecná problematika managementu

Jakkoli by se zdálo, že slovo management je jasně definováno, běžně užíváno a zdomácněno, není vždy jednoznačné jeho vymezení. Jestliže se bavíme o managementu, ve většině případů toto slovo vztahujeme k vedení a řízení lidských zdrojů. Management jako takový je určitý systematický proces, jehož činnosti jsou vzájemně provázané a vedou k naplňování cílů organizace.<sup>1</sup>

Pojetí managementu je trojího významu. Jedná se o specifickou aktivitu nebo skupinu řídicích pracovníků nebo vědní disciplínu. Management jako specifická aktivita, tedy profese, se stává významným činitelem ovlivňující prosperitu organizací. Stále větší důraz je kladen na lidské zdroje, nikoli pouze na technické vybavení. První skupina definic managementu označuje specifické aktivity za soubor názorů, postojů, zkušeností, metod a přístupů, které jsou využívány pro zvládnutí specifických činností manažerů. V tomto vymezení pojmu se objevují manažerské funkce, jimiž jsou plánování, kontrolování, vedení lidí a organizování. Za předpokladu účinné komunikace by se mělo řízení propojovat nejen vertikálně, ale i horizontálně. Druhá skupina definic zdůrazňuje smysl managementu, tedy dosažení stanoveného cíle. Označuje management za činnosti, které mobilizují lidské a věcné činitele k respektování norem a stanovených požadavků za účelem vyvolání akce vedoucí k naplnění zájmu žádoucím způsobem. Třetí skupina definic klade důraz na klíčové faktory úspěchu. Tedy na činnosti se schopností podstoupit přijatelné riziko, realizovat a řídit změny, aby bylo dosaženo žádoucího efektu. Ve velké míře to znamená mobilizaci vlastních vnitřních sil a rezerv s cílem dosáhnout žádoucích přínosů. Mezi typické rysy soudobého managementu patří působení na lidi tak, aby dělali co je třeba, měli tah na branku se zřetelem na stanovený

---

<sup>1</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

cíl, výkonnost, rozpoznali priority (dělat co je třeba a nejen to co jsme dosud dělali), řídili v prostředí změn a dokázali podstoupit přínosné riziko.<sup>2</sup>

Management se stal vědní disciplínou, která představuje uspořádaný soubor poznatků empiricky podložených. Poznatky jsou zpracovány do určitých návodů pro jednání nebo formou principů. Vědní disciplína vychází z poznatků více vědních disciplín – psychologie, sociologie, etiky, ekonomie, matematiky, statistiky a dalších vědních disciplín. Některé poznatky ostatních vědních disciplín aplikuje v konkrétních podmínkách. Doporučení managementu jsou však proměnlivá a neustále se vyvíjí v návaznosti na realitu. Tedy některá doporučení managementu jsou stále aktuální a platná, jiná byla platná ve své době a během vývoje došlo k překonání názorů, myšlenek a doporučení.<sup>3</sup>

Personifikací pojmu management rozumíme na jedné straně označení funkce, tedy činnosti vztahující se k určité osobě. Na druhé straně skupinu lidí nejspíše řídicích pracovníků, které tyto funkce vykonávají. V ideálním prostředí lze hovořit o sociálních skupinách, které mají vlastní identitu, spojenou společným cílem, společnou činností a společnými zájmy.<sup>4</sup>

Z pohledu plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování se management konkretizuje do různých oblastí a nabývá v životě organizace specifického charakteru. Strategické řízení spočívá v hledání konkurenčních výhod s krátkodobým či dlouhodobým výhledem. Volba strategie se opírá o analýzu současné situace, vývoje trhu a budoucích trendů. Strategické řízení může v dlouhodobém horizontu výrazně ovlivnit konkurenceschopnost. Marketing (řízení trhu) je postaveno na analýzách trhu a prostředí a stanovení marketingové strategie s cílem ovlivnit zákazníka a jeho chování.

---

<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 190 s. ISBN 978-80-7261-015-0.

GROHAR-MURAY, M. E., DiCROCE, H. R. *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 320 s. ISBN 80-247-0267-3.

VEBER, J. a KOL. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>3</sup> VEGER, J. a KOL. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>4</sup> VEGER, J. a KOL. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 3. upravené vydání. Praha: Fortuna, 2008. 144 s. ISBN 978-80-7373-028-4.

Dlouhodobé zabezpečení finanční rovnováhy organizace zabezpečuje finanční management. Řízení lidských zdrojů je dosahování organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Efektivní využití lidských zdrojů vede k naplňování cílů organizace s důrazem na vnitřní motivaci personálu. Management kvality zahrnuje plnění požadavků na jakost, funkční systémy a procesy. Management kvality je založen na normách, standardech a jejich naplňování v organizaci. Podmnožinou je management rizik zabývající se monitorováním rizikových procesů a eliminaci výskytu rizik. Řízení informací (informační – znalostní management) spočívá v získávání informací využitelných a aplikovatelných v organizaci. Nejde jen o pouhé získávání informací a jejich shromažďování, ale jedná se o jejich účelné využití v organizaci a případně využití ke konkurenční výhodě organizace. Logistické řízení (logistický management) řeší bezproblémovost a návaznost procesů s cílem zajištění požadavku od vzniku až k dodání s ohledem na přijatelnou nákladnost. Krizové řízení vychází z označení a nastavuje své procesy a požadavky v době krize, tedy boje o přežití. Category management a brand management spolu velmi úzce souvisí. V podstatě se jedná o vztah mezi zákazníkem a prodejcem. V category managementu hovoříme o činnostech na straně prodejce, který disponuje znalostmi o chování spotřebitele v dané kategorii produktů. Category management je v České republice skloňován od příchodu mezinárodních obchodních řetězců na český trh, tedy od druhé poloviny 90. let. V případě brand managementu se jedná o vlivu značky na spotřebitele. Jeho vývoj je ve světě zaznamenáván od 60. let 19. století. V evropském prostředí se moderní brand management začal vyvíjet o padesát let později. Environmentální management nabývá v současnosti velmi významného charakteru. Snaha systematického přístupu k péči o životní prostředí ve všech aspektech je ale založena na dobrovolnosti. Management změn řeší reakce organizace na změny vyvolané vnějším i vnitřním prostředím. V podstatě řeší tři oblasti řízení změny – administrativu, lidi a techniku. Všechny vyjmenované činnosti pokrývají široké spektrum činností managementu od liniového po top management, tedy od liniových manažerů až po vrcholové. Human resources management (HR management) nabývá v současnosti stále většího významu, zvláště pak s ohledem na konkurenceschopnost organizace. Klade proto velmi vysoké nároky na jednotlivé manažery, na jejich znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Nároky



na jejich morální a volní vyspělost, na jejich kompetentnost a zvláště pak na jejich postoje jsou nezastupitelnými při výběru manažerů.<sup>5</sup>

Problematika managementu je velice široká. V aplikačních aspektech managementu se jedná o průnik velkou škálou činností a procesů a stává se interdisciplinární vědou. Tím, že využívá poznatky různých vědních disciplín a intelektuální potenciál mnoha generací manažerů, diferencuje se management z pohledu vědní disciplíny do jednotlivých specializovaných a metodologicky odlišných aplikačních směrů.<sup>6</sup>

## 4.2 Osobnost a předpoklady manažera

V širším významu je z pohledu psychologie osobnost člověka složitý celek, který označuje člověka jako jedinečnou a neopakovatelnou bytost se všemi jeho psychickými, biologickými a sociálními znaky. Mezi biologické znaky řadíme nejen to, jak člověk vypadá, jaké má objektivně viditelné znaky a rysy, ale i zda je zdravý, silný apod.. Sociální tedy společenské charakteristiky přiřazují osobnosti její sociální statut, sociální roli, určité společenské charakteristiky. To jaké má osobnost charakteristiky z hlediska temperamentu, vlastností charakteru, schopnosti a dovednosti, motivaci, zájmy, cíle perspektivy popisují psychické znaky osobnosti. „*Osobnost manažera patří mezi nejvýznamnější psychologické vlivy, které na něj působí v procesu rozhodování. Zejména v podmínkách neurčitosti je osobností manažera ovlivněna volba vhodné varianty*“.<sup>7</sup> Další užší význam pojmu osobnost je v kontextu s určitou společensky významnou úlohou.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7

ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

VEBER, J. a KOL. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

<sup>6</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>7</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. s. 72. ISBN 80-85839-87-3.

<sup>8</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

Prvopočátky dělení osobnostních typů sahají do antické medicíny. Odlišné chování vysvětlovali v antickém Řecku na úrovni tehdejšího lékařství. Domnívali se, že chování člověka je ovlivňováno čtyřmi tělesnými tekutinami., podle toho, která v těle převládá. Řecký lékař Hippokrates (V. – VI. st. př. n. l.) definoval první teorii temperamentu. Dělení na čtyři osobnostní typy vychází z antické medicíny dodnes. Základní dělení na čtyři osobnostní typy nepostihuje všechny dnes požadované charakteristiky, ale zaměřuje se především na temperament. Sangvinik je člověk veselý, čilý, společenský, družný. Je citově vyrovnaný a snadno se přizpůsobí. Cholerik je člověk s nevyrovnanými emocemi, se sklony k výbuchům emocí (hněv a agresivita), netrpělivý a panovačný. Člověk dráždivý, který se snadno rozhněvá, ale zpravidla se rychle uklidní. Flegmatik je vyrovnaný, klidný, zdánlivě až lhostejný, nic ho nevyvede z rovnováhy. Je spolehlivý. Melancholik navenek neprojevuje své hluboké prožitky, má sklon k depresi, převládá smutná nálada, je pomalý. Obtížně navazuje vztahy, jeho city jsou však hluboké a trvalé.<sup>9</sup>

Na základě pozorování co je na člověku podstatné, co ho spojuje s ostatními lidmi a zároveň ho tvoří jedinečným, se vytvářeli nejrůznější teorie. První model osobnosti vytvořil Sigmund Freud. Podle Freuda má osobnost část vědomou a část nevědomí. Struktura osobnosti je tvořena ze tří samostatných celků – Ego, Id, Superego. Ego (Já) zprostředkovává náš racionální kontakt s okolím. Id (Ono) je pro osobnost zdrojem pudů a rezervoárem vnitřní energie. Superego (Nadjá) bdí nad morálkou našeho jednání. Jedná se o dynamickou teorii vysvětlující vnitřní dění v osobnosti.<sup>10</sup>

Z předpokládaného vnitřního uspořádání jedince vychází C. G. Jung (Freudův žák), který rozdělil osobnosti na extroverty a introverty. Extrovert je člověk otevřený navenek, čerpající vnitřní sílu z kontaktů s okolním světem. Naopak introvert je člověk uzavřený, málo komunikativní, svoji vnitřní sílu čerpající z vlastního vnitřního nastavení. Zároveň Jung předpokládal existenci čtyř základních psychických funkcí,

---

<sup>9</sup> ČECHOVÁ, V., ROZSYPALOVÁ, M. *Obecná psychologie*. 5. nezměněné vydání. Brno: NCONZO, 2001. 105 s. ISBN 80-7013-343-0.

HONZÁK, R. *Základy psychologie*. Praha: Galén/Karolinum, 2006. 132 s. ISBN 80-7262-377-X. / ISBN 80-246-1138-4.

<sup>10</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 336 s. ISBN 978-80-86723-64-8.

HONZÁK, R. *Základy psychologie*. Praha: Galén/Karolinum, 2006. 132 s. ISBN 80-7262-377-X. / ISBN 80-246-1138-4.

jimiž jsou intuice, myšlení, cití a cítění. Všechny jsou vzájemně provázány a posílení nebo zeslabení vlivu některé z nich dotváří osobnostní profil.<sup>11</sup>

Ve své představě moderní teorie osobnosti skloubil Eysenck labilitu – stabilitu s temperamentovou typologií. I. P. Pavlov podobnou teorii vypracoval na základě svých pokusů neurofyzilogických odpovědí, tedy dráždivost, rychlost reakce a její stálost. V případě, kdy se na jedince přestaneme dívat jako na jednotku izolovanu a začneme se věnovat jeho projevům v mezilidských vztazích, je možné sledovat další osobnostní dimenze.<sup>12</sup>

Subsystemy v osobnosti spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. Z hlediska didaktického je lze rozdělit na schopnosti, temperamentové vlastnosti, charakterové vlastnosti, rysy osobnosti, zájmy, hodnoty a postoje. Schopnosti určují jak je jedinec schopen se vyrovnávat s určitými úkoly, jak je schopen řešit problémy. Tedy pro manažery velmi významná složka osobnosti. Temperamentové vlastnosti jsou spojeny s neuropsychickými kvalitami funkcí nervové soustavy. Jsou dědičně predisponovány. Základ položil již zmiňovaný Hippokrates ve své teorii čtyř osobnostních typů. Charakteristiky osobnosti určují rychlost, sílu a stabilitu v prožívání, jednání a vegetativních reakcích. Charakter je individuální zvláštnost získaná ovlivňováním osobnosti sociálním prostředím. Vyjadřují vztah k lidem, společnosti, práci a v nepodstatné míře sobě samému. Charakter je odrazem vnitřních etických principů, tedy morálky. Rysy osobnosti se projevují v již zmiňovaných dimenzích typologie osobnosti. Rysy osobnosti jsou soustavou vlastností, které se vyskytují společně – extroverze - introverze, labilita – stabilita, dominance – submise. „Big five“ – velká pětka je v posledních desetiletích ustáleným pojetím základních faktorů osobnosti. Jsou jimi: extroverze, přívětivost, svědomitost, emoční stabilita a intelekt, kultura a otevřenost ke zkušenostem. Zájmy, hodnoty a postoje charakterizují osobnost manažerů velmi výrazným způsobem. Zájmy jsou definovány jako trvalejší kladné vztahy člověka k určité oblasti předmětů nebo činností. Hodnoty jsou definovány tím, co nás zajímá, přitažlivostí zamýšleného cíle. Hodnoty jsou rozlišovány na aktuální a dlouhodobější

---

<sup>11</sup> ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

HONZÁK, R. *Základy psychologie*. Praha: Galén/Karolinum, 2006. 132 s. ISBN 80-7262-377-X. / ISBN 80-246-1138-4.

<sup>12</sup> HONZÁK, R. *Základy psychologie*. Praha: Galén/Karolinum, 2006. 132 s. ISBN 80-7262-377-X. / ISBN 80-246-1138-4.

životní orientace a řadí se mezi nejvýše strukturované řídicí mechanismy osobnosti. Postoje představují pohotovost reagovat určitým způsobem a v určitém směru na motivačně závažné podněty. Jedná se o stabilní systémy pozitivního nebo negativního hodnocení emočních pocitů a technik, které se týkají sociálních cílů. Generují vzorce chování v určitých situacích, s určitými motivy vedoucími ke stanovenému cíli. Jako vodítko při rozhodování si každý člověk vytváří postupně v průběhu života hodnotový žebříček, který je vodítkem při rozhodování v různých situacích.<sup>13</sup>

Osobnost manažera obsahuje jisté charisma. Úspěšný manažer se jistým sobě charakteristickým způsobem vymyká z běžného průměru. Je charakteristický svým vystupováním, jednáním, přístupem k ostatním, taktem při jednání. Vyzařuje určité kouzlo osobnosti, které je inspirativní. Svoji energii a snahu být nejlepší přenáší na ostatní. K jeho vyrovnanosti je nezbytná dávka životního optimismu a pozitivního myšlení. Má zdravou sebedůvěru, kterou dokáže ovlivňovat a motivovat. Charisma je podmíněno silou osobnosti.<sup>14</sup>

### 4.3 Sebepoznání manažerů

Aby manažeři mohli být úspěšnými při řízení lidských zdrojů a dosahovali stanovených cílů, je nutné, aby nejprve poznali sami sebe. Osobnost manažera vychází z obecného pojetí psychologie osobnosti. „*Schopný vedoucí ví, že má-li se stát silnou osobností, musí se nějak vyrovnat se svými slabostmi.*“<sup>15</sup> Sebepoznání manažerů má vliv na pozornost, paměť, interpretaci skutečnosti a rozhodování, společenské vztahy, morální volby a schopnost zvládat stres a zátěž. Jungovské typologické pojetí osobnosti pomáhá uvědomit si, jak a v čem se lišíme. Uvědomit si jaký je nám vlastní

---

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 336 s. ISBN 978-80-86723-64-8.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

<sup>14</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

<sup>15</sup> DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1992. s. 74 ISBN 80-85603-02-0.

komunikační styl, jak přistupujeme k řešení problémů, konfliktů, co nás motivuje, co nás stresuje a co ne, jaké jsou prostorové preference, postoj ke změnám, přístup k času a nakládání s ním, přístup k příležitosti. Teorie spíše popisuje, než předepisuje, nehodnotí schopnosti či dovednosti, spíše popisuje preference. Typologie je založena na předpokladu, že všechny naše preference jsou rovnocenně užitečné, potřebné a důležité.<sup>16</sup>

Typologie osobnosti umožňuje lépe pochopit odlišnosti lidí a předpokládat jejich vzorce chování. Typologii osobnosti vymezuje pomocí šestnácti osobnostních typů kombinace čtyř párů písmen označujících polaritu psychických funkcí. Zmíněna již byla extroverze (E) a introverze (I). Dalšími jsou smyslové vnímání (S) a intuice (I) ve smyslu čemu člověk věnuje pozornost a jak bere věci na vědomí. Jak jsou vyhodnocovány informace a jak se člověk rozhoduje je definováno jako myšlení (T) a cítění (F). Poslední dvojice usuzování (J) a vnímání (P) popisuje, v jakém světě chtějí lidé prožívat svůj život. Obrázek 1 popisuje charakteristické znaky jednotlivých typů osobnosti.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 160 s. ISBN 978-80-847-4323-3.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.

<sup>17</sup> ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

**Obrázek 1: Charakteristika typologické preference**

|   |  |
|---|--|
| S | konkrétní, realističtí, praktičtí, empiričtí, tradicionalističtí       |
| N | abstraktivní, imaginativní, hladoví po poznání, teoretičtí, originální |
| T | logičtí, rozumoví, pochybovační, skeptičtí, kritičtí, tvrdohlaví       |
| F | empatičtí, sympatizující, přizpůsobiví, přijímající, tolerantní, jemní |
| E | iniciativní, energičtí, nadšení, energizující, výřeční, přesvědčiví    |
| I | klidní, zásadoví, soustředění, přemýšlivý, rozvážní                    |
| J | systematičtí, plánovití, metodičtí, důslední, rozhodní                 |
| P | spontánní, improvizující, vcítění, přizpůsobiví, otálející             |

Zdroj: autor práce

Sebepoznání dokáže manažerům pomoci lépe pochopit sama sebe, své projevy chování a jednání v určitých situacích. Pochopit psychické rysy sebe sama, svoje schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty. Poznání osobnosti umožňuje předvídat nebo dostatečně vysvětlit chování v různých situacích, hledat a nalézat adekvátní způsoby motivace, odhadovat profesionální úspěšnost v různých funkcích. Jedinečné spojení psychických rysů manažerů vyjadřuje jejich osobnost.<sup>18</sup>

Šestnáct osobnostních typů vyjadřuje různou kombinaci charakteristik a předpokladů. Obrázek 2 ukazuje v přehledu kombinace osobnostních typů v práci.

---

<sup>18</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

**Obrázek 2: Osobnostní typy**

|      |      |      |      |
|------|------|------|------|
| ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |

Zdroj: Čakrt, M., Typologie osobnosti pro manažery, 1996

ISTJ jsou lidé uvážliví, zodpovědní, zásadoví, uměření, mají smysl pro detail, své úsilí a dokonalost vedou k puntičkářství. Rádi mají věci pod kontrolou, zorganizované a dobře připravené. Mají silný pocit povinnosti, někdy jsou umínění, paličatí až tvrdohlaví. Dodržují předpisy, jejich rozhodování je věcné a logické. Jsou nároční sami k sobě a ostatním. ISTP jsou lidé společensky zdrženliví, avšak bravurně akční. Mají rádi bleskové, chladnokrevné, ale přitom uvážlivé řešení nastalé situace s perfektním načasováním. Pokud se něco neděje, jsou jakoby znudění. Jsou realisté. Svoje okolí pozorují, přitom nedají nahlédnout do svého nitra, pokud plně nedůvěřují. Občas jsou špatně předvídatelní. Jsou tolerantní a věcní, ale někdy trochu studení a odtažití. ESTP oplývají velkou energií s neustálým neklidem. Mají smysl pro legraci, jsou optimističtí. Svým realistickým pohledem tendují k vyvolání akce, se snahou věci rozhýbat. Nohama stojí pevně na zemi, jsou mistři účelnosti. Jsou schopni zasahovat v krizích, kalamitách a stavech nouze. Všimají si věcí, které ostatním unikají. Přátelství je však někdy předstírané. ESTJ jsou nebojácní, věčně realističtí. Jsou kurážní a rozhodní s „talem na branku“. Zaměřují se na výsledek, jsou spolehliví, logičtí. Nepřehlédnutelně energičtí se často ocitají v čele a na vedoucích místech. Jsou spolehliví, odpovědní, důkladní a pečliví se smyslem pro systém, pořádek a detail. Dobří pro zavádění uspořádanosti a systému. ISFJ se vyznačují nenápadností, skromností, ohleduplností, srdečností se snahou být užiteční a prospěšní. Oplývají velkým zájmem o druhé, jsou nezištní a nesobečtí. Jsou stálí, spolehliví a pracovití realisté, kteří ctí pravidla a tradice. Usilují o praktická řešení prospívající lidem. Jsou spořádaní a loajální se smyslem pro detail. Někdy však trochu přecitlivělí a málo odolní vůči manipulaci či zneužívání. ISFP se vyznačují laskavostí, ohleduplností, pozorností,

s malou potřebou dělat na někoho dojem nebo mít druhé pod kontrolou. Nemají předsudky a nejsou předpojatí. Jejich obětavost až hraničí se zanedbáváním vlastních potřeb a nároků. Jsou nespoutané povahy, mají vlastní hlavu a umí si najít svojí cestu k radostem a dobrodružství. ESFP oplývají nadšeností, jsou nabití energií, otevření a středem dění a legrace. Dobré věci hledají i na špatných a snaží se pozvednout lidem náladu. Nejsou podezíraví, berou každého takového, jaký je. Jsou oblíbení a komunikativní a velmi snadno se seznamují, umějí to s lidmi. Mají rádi život a život má rád je, jsou svým způsobem „klikaři“. Problémy zvládnou s nečekanou bravurou a zařídí se a opatří svým vlastním způsobem. ESFJ jsou přátelští, otevření k lidem, energičtí, živí, citliví, vnímaví, pracovití a praktičtí. Jsou pečliví a zodpovědní. Mají rádi soulad a dobré vztahy, ale nečiní jim problém pokárat v případě, že je to zapotřebí. Úkoly a povinnosti berou svědomitě a vážně, nezabývají se malichernostmi a zbytečnostmi, dokážou vyhmátnout podstatu věci, pak být rozhodní a pustit se do akce. INFJ jsou senzitivní, taktní, chápající. Zároveň jsou trpěliví, uvážliví, nesobečtí, svědomití a pilní. Myslí v souvislostech a kreativně, ale ne vždy se jim daří nebo jsou schopni uvést své nápady v život. Jsou spořádaní, připraveni ke spolupráci a dohodě, dovedou naslouchat a mají smysl pro povinnost. INFP jsou silně zásadoví a idealističtí, což dokážou velmi dobře maskovat svojí jemností, citlivostí, tolerantností, rozvážností a přizpůsobivostí. Orientováni jsou na nedalekou budoucnost, na to, co by mohlo být, na možnosti a eventuality. Jejich projev je úsporný, působivý a přesvědčivý se schopností zaujmout. ENFP se vyznačují přelétavostí a nedůsledností, jednou jsou k neutahání, jindy se rychle unaví a snadno ztratí zájem. Jsou inspirativní, idealističtí, nadšení a vřelí, s vnitřním nábojem. Mají obrovské charisma, které umožňuje snadné navázání kontaktu s působivým dojmem již dávno známosti. ENFJ se snaží být v centru dění, jsou vyhledávaní ostatními, kteří s nimi rádi tráví čas. Rychle se seznamují, okamžitě navozují pocit blízkosti a osobního vztahu. Jsou oddaní dobré věci, komunikativní a přesvědčiví, zároveň spolehliví, zodpovědní a vytrvalí. Nevzdávají se lehce. Oplývají energií, pozitivitou a osobním kouzlem. INTJ jsou tvořiví, s mnoha geniálními nápady, zároveň nabízejí ucelená řešení, někdy však poněkud nediplomaticky a umnutě. Jsou plni vnitřní energie, dají se těžko přesvědčit, ustavičně kladou skeptické otázky, jsou hloubaví, pochybovační a ochotni jít do sporu a diskuzí. Mají dávku sebedůvěry, jsou nezávislí individualisté a působí dojmem chladu a neosobní odtaživosti. Někdy jsou



podivínští a nepřístupní. INTP se zajímají o novinky, inovace a jsou předurčeni k mnoha kreativním výkonům. Jsou důvtipní, zvědaví, intelektuálně vynalézaví, někdy se sklonem k teoretizování či nepraktické abstrakci. Kritiku nevnímají osobně, jsou úseční a nad věcí. Nevnučují své názory, ale na jejich slova většinou dojde. ENTP jsou rádi ve středu dění nebo v jeho blízkosti, jsou výřeční a asertivní. Vymýšlejí různé varianty, kterými se obírají, snaží se zmocnit světa logikou a objektivní analýzou, ale osobitě a po svém. Jsou podnikaví, energičtí, smělí, všestranní individualisté s mnoha zájmy, nápadití, důvtipní a originální. ENTJ dokážou až neuvěřitelné věci. Častěji než jiní se ocitají ve vůdčím postavení, jsou energičtí, rázní a rozhodní, s jasnými názory, akční a ledově logičtí a kritičtí. Mají organizační schopnosti, dokážou jít tvrdě za svými cíli a mají značnou dávku sebedůvěry. Jsou zodpovědní, spolehliví, pracovití, pořádkumilovní. Jsou přirozené autority.<sup>19</sup>

#### 4.4 Klíčové kompetence manažerů

Kompetence v dnešním pojetí se liší od dosavadního povědomí o významu slova kompetence běžně užívaného v praxi. Význam slova kompetence je odvozován od anglického competence a překládán jako pravomoc, odpovědnost, schopnost, způsobilost, oprávnění apod.. Významově odlišné dvojí pojetí kompetencí se v současné době již odlišuje na pravomoc a kompetence. Kompetenci vnímáme jako způsobilost, schopnost, dovednost.<sup>20</sup>

Kompetence vystihuje i tzv. triáda úspěšnosti, která předpokládá soulad mezi umět – chtít – moci. Umět znamená mít znalosti a dovednosti. Chtít vyjadřuje potenciál, který je člověk ochoten vložit. Moci determinuje předpoklady k aktivnímu uplatňování způsobilosti. Při řízení lidských zdrojů, které vychází ze způsobilostí, je nutné vycházet z vzájemných vztahů osobní, sociální a odborné způsobilosti. Morální a volní

---

<sup>19</sup> ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

<sup>20</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

charakteristiky zahrnují osobní způsobilosti. Žádoucí a očekávané chování (profíremní, participativní, kooperativní, angažované, vedoucí k danému cíli) tvoří průmět osobnostních charakteristik sociálních interakcí je označováno jako sociální způsobilost. U manažerů tato schopnost znamená nejen umět řídit, ale také vést, motivovat, přijímat návrhy řešení od druhých a vyhodnocovat možná řešení, oceňovat, hodnotit, rozhodovat a umět nést odpovědnost za vlastní rozhodnutí. To, co lidé musejí znát, jakými schopnostmi a dovednostmi musejí být vybaveni, aby mohli zvládat své role, vyjadřují odborné způsobilosti.<sup>21</sup>

Souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti představují obecné klíčové kompetence. Výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti. Existuje základních šest klíčových kompetencí, které se získávají v průběhu školní docházky. Těmito klíčovými kompetencemi jsou: kompetence k učení, kompetence k řešení problému, kompetence komunikativní, kompetence sociální a personální, kompetence občanské a kompetence pracovní. Znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v daném okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života, jsou právě klíčovými kompetencemi manažerů. Klíčové kompetence jakékoli pozice jsou definovány v profilu zaměstnance v závislosti na očekáváních dané pracovní pozice.<sup>22</sup>

Neexistuje univerzální návod na stanovení kompetencí manažerů. Vždy jsou podmínky, které určují aktuální kompetence manažerů ovlivněny vnitřním a vnějším prostředím. Propojení schopností rozumových, mechanických a psychomotorických jsou určité predispozice k výkonu činnosti manažerů od soft po top management. Vezmeme-li kompetenci jako oprávnění, rozumíme tím možnost jednotlivce přijímat

---

<sup>21</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>22</sup> DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 178 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

ZLÁMAL, J. *Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-79-2.

rozhodnutí, ovlivňovat svým jednáním jednání druhých. V tomto smyslu je kompetence definována zároveň jako pravomoc, odpovědnost. Ta je nedílnou součástí role manažera. Kompetence je definovaná standardem, který předpokládá určitou úroveň znalostí. Zároveň je kompetence získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Aktivní přístup k řízení a rozvoji *klíčových kompetencí* (core competencies) přispívá ke konkurenceschopnosti a vyšší výkonnosti.<sup>23</sup>

Odborníci rozlišují čtyři složky kompetence pro manažery. Osobní kompetence sebereflexi manažera, schopnost hodnotit sám sebe z nadhledu, hodnotit své jednání v určitých situacích. Osobní kompetence manažera vyžaduje pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativu a připravenost přijmout osobní odpovědnost. Sociální kompetence je popisována ve smyslu umění aktivního naslouchání, otevřenosti, respektu a toleranci odlišných názorů. Zároveň je sociální kompetence vyjadřována schopností navazovat konstruktivní vztahy a jejich dlouhodobé udržování v zájmu dosažení společných záměrů a cílů. Metodickou kompetencí se rozumí schopnost rychlého osvojení znalostí a jejich efektivního využití. Umění strukturovat odborné znalosti, orientovat se směrem k cíli, rozlišení priorit a soustředění na orientaci k dosažení cíle je taktéž součástí metodické kompetence. Poslední a neméně důležitou je kompetence odborná. Odborná je po stránce uplatnění organizačních, procesních a úkolových znalostí a dovedností. K odborné kompetenci patří znalost pracovních postupů, znalost strojů a zařízení a dalších procesů s nimi spojených. Projevem odborné kompetence je ve schopnost vidět problém, hledat příčinu, řešit problém a navrhnout optimální využitelné a fungující řešení.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

<sup>24</sup> ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

## 4.5 Profesionální zvládnutí role manažera

Profesionální zvládnutí role manažera předpokládá vysoký osobní potenciál manažera. Pokud existují u manažera potřebné kompetence, je orientovaný a znalý svého potenciálu, může své úsilí zaměřit na činnosti, ve kterých může vyniknout. Zároveň mu umožní vyhnout se aktivitám, ve kterých by nebyl příliš úspěšný. Znalost osobního potenciálu pomáhá při rozhodnutích.<sup>25</sup>

Role je očekávaný způsob chování jedince na dané pozici v organizaci. Ve většině případů není v popisu pracovních činností a není popsána v interních dokumentech firmy. Očekávání od manažerů je v oblasti rozvíjení potenciálu podřízených, směrem k jejich optimálnímu využití, vytěžování a rozvoji ve prospěch organizace. Role má svůj charakter, který je interpersonální, determinovaný definovatelem role a nositelem role. Definovatel vytváří svá očekávání od druhého. Očekávání vychází z představ, předchozích zkušeností. Jednání druhé osoby srovnává s vlastním očekáváním. Nositel role má své vlastní představy o své roli, kde si stanovuje vlastní požadavky. Představy definovatele potom splňuje nebo nesplňuje. Rozdílnost chápání a naplňování očekávaných rolí vede ke konfliktu role. Pochopení role přináší žádoucí chování. Předjet nežádoucímu chování a nepochopení role je možné pravidelným hodnocením pracovníků. Při hodnocení je možné znovu vyjasnit vzájemná očekávání, identifikovat nesoulad mezi chápáním rolí. Porovnáním představ pracovníka a představ manažera, zjištěním kompetentnosti či nekompetentnosti můžeme předejít konfliktu rolí.<sup>26</sup>

V rámci vzájemných očekávání se můžeme setkat se situací, kdy definovatel role má vysoká očekávání od nositele. V případě, že jsou stanovená očekávání za hranicí možností nositele role nebo sám nositel neodhadl správně své možnosti, může dojít k přetížení role. Přetížení existuje i předstírané a fiktivní. V takových případech je třeba

---

<sup>25</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Praha: Národní vzdělávací fond/PHARE program, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

hledat účel tohoto divadla. Kořeny fiktivního přetížení mohou být dané leností nebo účelovostí. Nezáměrné fiktivní přetížení si však manažer velmi těžko přiznává, protože odhaluje jeho nekompetentnost v manažerských technikách, dovednostech a organizovanosti. V pozici neslučitelnosti role se manažer ocitá v případě, že jiná očekávání jsou požadována ze strany nadřízených a jiná očekávání má řízená skupina. V podstatě se jedná o roli manažera jako dohlížející osoby. Jestliže styl vlastní manažerovi je spíše participativní a vedení od něj očekává styl spíše direktivní, nastává právě neslučitelnost role. Nevvytíženost role nastává tehdy, jestliže člověk cítí svůj vnitřní potenciál vyšší, než jsou na něho kladeny požadavky. On sám je schopen pracovat více nebo zastávat více rolí najednou.<sup>27</sup>

#### **4.6 Organizace práce manažera**

Organizovanost je předností manažerů. Schopní lidé nečekají na povel, ale pro sebe a vlastní pocit zodpovědnosti konají. Základní koncept řízení (viz. obrázek 3) nejen firmy, ale i vlastní práce manažera spočívá v dobře navazujících činnostech vztahujících se k danému úkolu, případnému hledání nápravných opatření.<sup>28</sup>

---

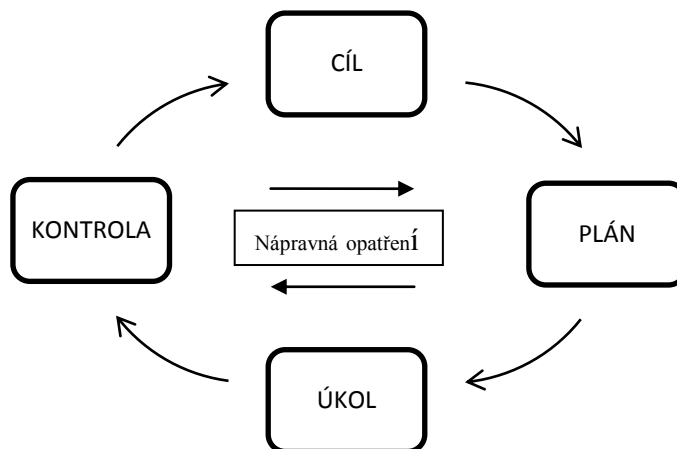
<sup>27</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Praha: Národní vzdělávací fond/PHARE program, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>28</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

**Obrázek 3: Základní koncept řízení**



Zdroj: Šuleř, O., 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, 2008

Stanovení priorit je nejcennějším zdrojem úspěchu manažera. Jen velmi málo lidí dokáže s časem efektivně hospodařit, přestože si uvědomuje jeho cenu. Nadměrné množství práce je relativní věc a je jen výsledkem toho, jak je čas řízen nebo ztracen. Plánování času je ovlivňováno stanovenými cíli a úkoly, jejich důležitostí a naléhavostí. Techniky organizování času usnadňují manažerům lépe stanovit priority a lépe zvládat svůj čas. Mezi nejpoužívanější patří Paretův princip známý také jako pravidlo 80/20. Minimalizace ztrátových činností s maximálním efektem a ziskem (minimální úsilí s maximálním ziskem). Eisenhowerův princip je pomůckou pro rychlé rozhodování stanovený maticí naléhavost/důležitost. Priority rozděluje na vysoce naléhavé i důležité; důležité, ale méně naléhavé; velice naléhavé, ale méně důležité; málo důležité i málo naléhavé. ABC analýza (hodnotová analýza časové náročnosti) je v podstatě o možnosti delegování činností manažery. Časová náročnost úkolů bezpodmínečně neodpovídá jejich podílu na hodnotě všech úkolů.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

VEBER, J. a KOL. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

## 4.7 Sociální pozice a role řídicího pracovníka

V průběhu života se nejen dotváří osobnost, ale zároveň se člověk přiřazuje do určitých sociálních skupin. Zároveň se jeho osobnost profiluje a tenduje k určitým společenstvím. Sám ve většině rozhoduje o své příslušnosti k nějaké skupině. Členství ve skupině ho zavazuje k respektování pravidel vybrané skupiny. To velmi výrazně ovlivňuje jeho individualitu, klade to požadavky na žádoucí chování uznávané pravidly skupiny. Ve své podstatě má každý člověk právo a možnost si vybrat, jaké jsou jeho priority a jaké společenství má pro něj největší význam. Sociální útvar v oblasti pracovní má pro každého člověka velký význam. V organizacích se tradičně formují pozice řadových pracovníků a pozice řídicích pracovníků. Profilování vůdčích osobností vychází v řadě případů právě ze skupin. Je však nezbytné rozlišit formální a neformální vůdce, kteří se ve skupině mohou profilovat. Formalizací vůdcovství se vůdce stává manažerem, získává formální moc a formální autoritu. Pozice a role vedoucího, tedy manažera se blíže specifikuje v popisu práce. Neplatí pravidlo, že neformální vůdce se stává a je dobrým manažerem. Vůdcovství se spojuje s vyšší mírou vlivu na jiné osoby. Mimořádné působení specifickými osobnostními předpoklady je považováno za určité charisma. V koincidenci s vnějšími ovlivňujícími podmínkami se výrazně zvyšuje vliv na okolí.<sup>30</sup>

Manažer musí při výkonu své manažerské role jít příkladem. Jeho jednání, vystupování a chování je citlivě vnímáno podřízenými pracovníky. Měl by tedy umět do jisté míry potlačit svoji individualitu ve prospěch požadavků své sociálně-pracovní role. Výkon role manažera nelze chápat jako „divadlo“, jimiž manažer reaguje v dané pozici, ale je důležitým projevem přiměřeného začlenění jedince v dané pozici. Od lidí v řídicích pozicích se očekává takové jednání, které odpovídá sociálním požadavkům a požadavkům zúčastněných jedinců v souladu s potřebou organizace.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 3. upravené vydání. Praha: Fortuna, 2008. 144 s. ISBN 978-80-7373-028-4.

<sup>31</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

HAVLÍK, R., KOŤA, J. *Sociologie výchovy a školy*. 3. vydání. Praha: Portál, 2011. 174 s. ISBN 978-80-262-0042-0.

NOVOTNÁ, E. *Základy sociologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2396-9.

Nezastupitelné místo v charakteristice role manažera je jeho osobní intuice vystupování. Někdy je dobré vystupovat jako reprezentant, zatímco jiné situace vyžadují projevy organizátora, iniciátora nebo kontrolora. Nejde nechat činnosti jen tak plynout, je třeba pracovat, využívat a uplatňovat veškeré stránky manažerské role. Od řídicích pracovníků se očekává mnohem větší míra odpovědnosti za pracoviště nebo za celý podnik. Své individuální problémy překonají ve prospěch co nejkomplexnějšího a nejúplnějšího působení na pracovníky. Není výjimkou, že manažer, který se v pracovním prostředí chová tvrdě a nekompromisně, je v rovině osobního života manažersky neuspokojen. Zároveň jsou i manažeři, kteří nerozlišují své sociální role v osobním a pracovním životě a své manažerské postavení dávají najevo i v soukromí.<sup>32</sup>

#### **4.8 Základní manažerské role**

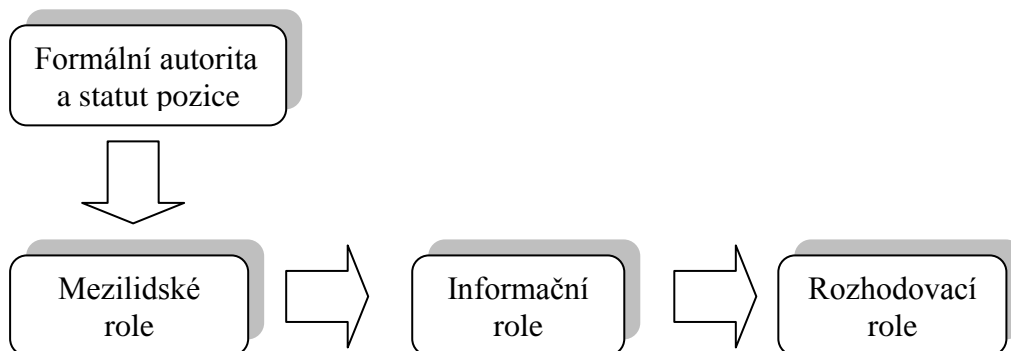
Profesor managementu Henry Mintzberg je označován jako přední myslitel na poli managementu. Proslavil se především svým učením managementu a zároveň má pověst obrazoborce, který v oboru managementu zpochybnil či vyvrátil velkou řadu zavedených názorů a konceptů. Mintzberg vypracoval na základě svých dlouhodobých studií zásadní práce právě v oblasti manažerských rolí. Výsledek formální autority a zvláštního postavení manažera v organizaci můžeme rozdělit do manažerských aktivit definovaných deseti manažerskými rolemi. Mintzberg těchto deset definovaných rolí zobecnil do třech základních skupin (viz. obrázek 4).

---

<sup>32</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.



**Obrázek 4: Manažerské role podle H. Mintzberga**



Zdroj: Cejthamr, V., Dědina, J., Management a organizační chování, 2010

Skupinu **interpersonálních rolí** tedy mezilidských rolí lze rozdělit do dalších třech podrolí. Tyto role vznikají z manažerova postavení a autority. Role vůdčí osobnosti – nejzákladnější a nejpřirozenější manažerská role, manažer symbolizuje a reprezentuje organizaci, účastní se záležitostí ceremoniální povahy, účastní se společenských akcí, pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem je k dispozici je dostupný pro jednání. Role vedoucího – jedna z nejvýznamnějších rolí prostupující všemi manažerskými aktivitami, jeho formální autorita vede k odpovědnosti za plnění úkolů, vedení podřízených a jejich motivaci. Role propojovatele – zahrnuje horizontální vztahy manažera s jednotlivci i skupinami uvnitř jednotky či organizace a jeho vztahy mimo tyto celky, důležitá součást manažerovu práce je ve vzájemné vazbě mezi organizací a jejím okolím. Skupinu **informačních rolí** rozděluje na další tři podrole. Tyto role jsou ve vztahu ke zdrojům a k informacím, které manažer získává při výkonu mezilidských rolí. Role dohlázele – spočívá v získávání informací, které umožní manažerovi lepší chápání fungování organizace a vnějšího prostředí, informace jsou získávány z vnitřních i vnějších zdrojů, oficiální i neoficiální cestou. Role šířitele informací – prostřednictvím propojovací role předává manažer informace o vnějším prostředí směrem do organizace, prostřednictvím role vedoucího předává informace z vnitřního prostředí mezi podřízené, manažer musí být schopen informace úspěšně předávat. Role mluvčího – jedná se o předávání informací manažera na základě formální autority mimo jednotku, tedy směrem k vedení, zákazníkům, dodavatelům. Skupinu **rozhodovacích rolí** dělíme na

další čtyři podrole. Tyto role zahrnují schopnost manažera přijímat strategická organizační rozhodnutí na základě jeho postavení v organizaci a získaným informacím. Role podnikatele – znamená iniciaci a plánování řízené změny prostřednictvím různých příležitostí, řešení problémů a přijímání rozhodnutí vedoucí ke zlepšení stávající situace, manažerova role může být hlavní nebo může pravomoci delegovat. Role napravovatele poruch – v podstatě se jedná o řešení (hašení) náhle vyskytnutých problémů. Role rozdělovatele zdrojů – formální autorita je využívána k alokaci zdrojů, rozvržení pracovních činností podřízených, kontrole a schvalování důležitých rozhodnutí a opatření před tím, než jsou prakticky provedena. Role jednatele – vyjednávání je důležitou součástí manažerských aktivit, role jednatele opírá o jeho autoritu a důvěryhodnost, pro manažera to znamená osobní účast při vyjednáváních vnitřních i vnějších podmínek.<sup>33</sup>

Pod **interpersonální rolí** se skrývají styly vedení lidí, práce v týmu, komunikační techniky, řešení konfliktů, vyjednávání. Velmi úzce tato role souvisí se schopnostmi manažera vést a řídit lidi. Vypovídá zároveň o tom, jaký manažer je, jaké jsou jeho vnitřní pohnutky. V managementu je celé spektrum dovedností, které si manažer osvojuje, pracuje na zlepšování svých schopností a dovedností, ale jeho rolí je zároveň být přirozený, zvláště pak v interpersonální komunikaci. Jeho důvěryhodnost pramení právě z přirozenosti v kladném slova smyslu.<sup>34</sup>

Styly vedení lidí vychází z různých teorií. McGregorova teorie X a teorie Y vychází z podstaty člověka a jeho predispozici k práci, odpovědnosti, aktivitě. Manažerská mřížka GRID R. J. Blakea a J. S. Moutona (1987) vypovídá o poměru orientace manažera směrem k lidem a směrem k výkonu. P. Hersey a K Blanchard (1992) připouští ve své teorii situačního vedení vliv vnitřních a vnějších podmínek v určitém čase. Likertovo (1965) členění manažerských stylů řízení bere zřetel na poměr uplatňování moci a úrovní spolupráce podřízených.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>34</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

<sup>35</sup> CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ŠKRLOVI, P. a M. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vydání. Praha: Advent-Orion, 2003. 477 s. ISBN 80-7172-841-1.

O přínosu týmové práce není třeba polemizovat. Sehraný tým přináší prospěch nejen organizaci jako celku, manažerovi, ale zároveň i jednotlivým členům týmu. V dobře fungujícímu týmu, má každý člen rovnocenné postavení, každý člen má svoji jasně definovanou roli. V dobře fungujícím týmu mají všichni členové pocit důležitosti a sounáležitosti.<sup>36</sup>

Komunikační techniky a styly jsou závislé na komunikačních technikách manažera. Při použití více druhů komunikace verbální a neverbální, musí být tyto komunikační dovednosti ve vzájemné symbióze, jinak se manažer vystavuje riziku vyvolání pocitu nedůvěryhodnosti na straně posluchače.<sup>37</sup>

Přístup ke konfliktům je v podstatě dvojitý. Na jedné straně tradiční, který vychází z toho, že konfliktům je třeba předcházet, protože jsou to rušivé elementy na pracovišti. Pluralistický přístup se dívá na konflikt jako na hybnou sílu, bez které se nelze posunout vpřed. Při vzniku konfliktu je nutné hledat optimální řešení.<sup>38</sup>

Vyjednávání je denní náplní činnosti manažera. Vyjednávání determinují tři základní prvky, jimž jsou moc (síla), čas a informace. Moc je zde ve smyslu oprávnění a schopnosti dosáhnout cíle. Čas je proměnnou, která může tvořit „konkurenční výhodu“, pokud znáte časovou dispozici druhé strany. Informace nemusí mít účastníci vyjednávání vždy kompletní a někdy je velmi obtížné porozumět zájmům druhé strany. Důležité je mít při vyjednávání co možná nejvíce dostupných informací.<sup>39</sup>

Informace jsou pro manažera velmi důležité pro oblast rozhodování a nedílnou součástí **informační role**. Pro získání informací je nezbytné využít veškeré důvěryhodné informační kanály. Hodnota informace musí uspět ke správnému rozhodnutí. Dobrá informace je přiměřená jejímu účelu, je důležitá z hlediska účelu využití, je kompletní pro vykonání rozhodnutí, pochází z důvěryhodného zdroje, našla svůj směr ke správné osobě, ve správném čase, se správnou úrovní detailů, je zasláná

---

<sup>36</sup> BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 3. upravené vydání. Praha: Fortuna, 2008. 144 s. ISBN 978-80-7373-028-4.

<sup>37</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

<sup>39</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

vhodným komunikačním kanálem a je uživateli srozumitelná. Využití informace je na samotném manažerovi, ale ten musí být schopen odlišit informace důležitého a nedůležitého charakteru.<sup>40</sup>

Poskytování zpětné vazby je vhodným motivačním nástrojem. Při přijímání nebo poskytování zpětné vazby je nezbytné dodržovat určitá pravidla. Nezbytností je otevřenost a vstřícnost na obou stranách, schopnost přijmout a poskytnout zpětnou vazbu bez emočního vypětí a následné reakce. K dalším zásadám poskytování zpětné vazby patří ohleduplnost, úcta, respekt, pochopení, přístupnost a vstřícnost. Zpětná vazba musí poskytnout adekvátní informace o pozitivním či negativním výkonu.<sup>41</sup>

Vedení porad velmi úzce souvisí s informační rolí manažera. Porada je vhodným nástrojem pro získání a předání informací, zjištění vzájemných očekávání (na poradách spíše očekávání manažera od podřízených), získání zpětné vazby, výměnu zkušeností. Zároveň poskytuje prostor pro zviditelnění a může přinést podíl v rozhodování. Porada slouží pro vzájemnou výměnu informací a manažer vystupuje spíše jako moderátor. Efektivní porada má stanovený program a vymezený čas.<sup>42</sup>

Prezentování a prezentace provází manažera celým jeho manažerským životem. Manažer prezentuje sám sebe již od přijímacího pohovoru, přes první prezentaci ke svým podřízeným po průběžnou prezentaci po dobu své kariéry. Prezentace si vyžaduje čas na přípravu, určitou úroveň sebevědomí, zvládnutí vnitřních emocí. Techniky prezentace jsou verbálního i neverbálního charakteru a mnohdy více než prezentace verbální vypovídá za manažera postoj, tón hlasu, technika řeči, gesta, mimika, výraz očí.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

<sup>41</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

<sup>42</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

<sup>43</sup> KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

Umění manažerů řešit problémy, jejich přístup k realizaci přijatelných rozhodnutí, která mají přímý vliv na výkon organizace, patří do **rozhodovací role** manažerů. Nezbytným atributem efektivního manažera je analytické a logické myšlení. Aby mohlo být analytické a logické myšlení plně využito a nebylo ovládáno klamnými argumenty, je nezbytné vypracování a ověření teze. Teze vychází z faktů, jejich srovnávání, nacházení souvislostí a vyvozování podložených logických závěrů. Ověření teze eliminuje přijetí našich domněnek a představ, které mohou být ovlivněny předsudky, paušálními tvrzeními, klamy nebo přílišným zjednodušováním. Jako nezbytnou součást rozhodovací role manažerů, lze označit jejich tvůrčí (kreativní) myšlení. Kreativní myšlení je charakteristické hledáním odlišností, nových nápadů, nových přístupů při řešení problémů. Existují jisté bariéry kreativity, které jsou pro manažery limitující. K jejich překonání byla vyvinuta řada kreativních technik. Mezi nejčastěji užívané patří brainstorming (bouře mozků, útok mozků na problém), brainwriting, thing tank (zásobárna nápadů) nebo delfská technika.<sup>44</sup>

Rozhodování a řešení problémů čelí manažeři na všech stupních řízení. Kvalita rozhodování manažerů má vliv na kvalitu, výkon a efektivitu organizace. Proces rozhodování manažerů je ovlivněn podmínkami, za kterých je nutné rozhodovat. Významným způsobem ovlivňuje proces rozhodování individualita manažera (osobnost, hodnotový systém, tendence k riskování, náchylnost k pochybám). Styl rozhodování manažerů tenduje k jeho stylu vedení. Při řešení problémů je předností manažera schopnost vyhledat, pojmenovat a efektivně řešit problém v často dramaticky se měnícím prostředí. Úspěšnost při řešení problému posiluje následující postup (viz obrázek 5). Jednotlivé uvedené kroky řešení problému je nezbytné projít, aby manažer mohl přijmout správné akceptovatelné a realizovatelné rozhodnutí. Nesprávná diagnóza skutečných příčin problému bývá jednou z hlavních příčin neúspěchu při rozhodování a následném řešení problému.<sup>45</sup>

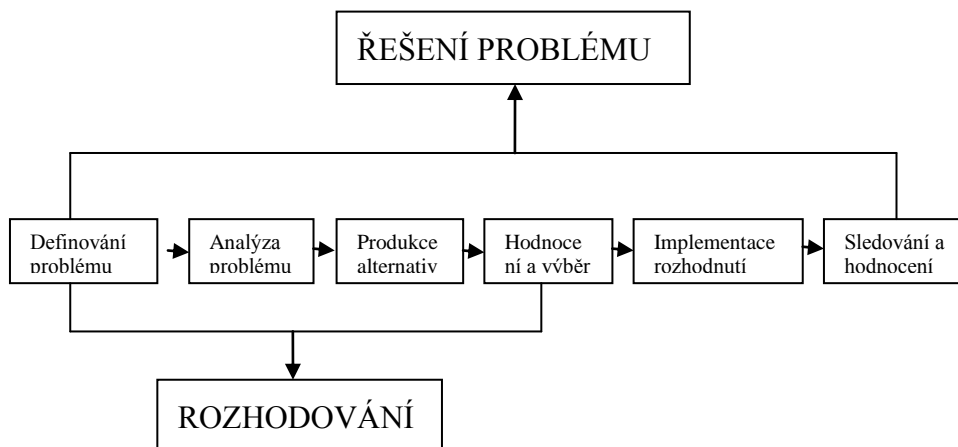
---

<sup>44</sup> ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

<sup>45</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.

**Obrázek 5: Kroky řešení problému**



Zdroj: Šuleř, O., 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout, 2008

#### **4.9 Prostředí manažera ve zdravotnických zařízeních**

Řízení organizace je vždy ovlivňováno konkrétními podmínkami a vždy je nutné respektovat vliv prostředí. Ovlivňující prostředí se v zásadě dá rozdělit na dvě zásadní podmnožiny. Na jedné straně se jedná o prostředí vnitřní, definované kulturou organizace, vnitřním potenciálem, vztahy, hodnotami, posláním společnosti, strategií. Vnitřní podmínky organizace se rozlišují na dvě velké skupiny faktorů. První skupinou jsou „tvrdé prvky“, které představují technické vybavení, logistické uspořádání, zásoby, finance, organizační strukturu, datové soubory, stimulační nástroje, hygienické zázemí a veškeré hmatatelné entity. Druhou skupinu tvoří nehmataelné akty, „měkké prvky“, jako jsou jednání, chování, vystupování lidí uvnitř i vně organizace. Na rozdíl od minulosti, kdy byly vysoce ceněny aktiva organizace, tedy tvrdé prvky, stále více nabývají v současnosti významu prvky měkké. Měkké prvky jsou obtížně přenositelné do jiného prostředí.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> VEBER, J. a KOL. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Manažeři potřebují rozumět vnějšímu prostředí. Vnější prostředí je pak veskrze ovlivňováno čtyřmi základními oblastmi. PEST analýza vychází ze znalosti historie, předvídání a analyzování budoucích vlivů. Co je neméně důležité, je síla jednotlivých ovlivňujících oblastí. Uznávaná klasifikace vnějšího prostředí stanovuje čtyři základní vlivy. Vlivy politické zahrnují stabilitu vlády, daňovou politiku, integrační politiku, ochranu životního prostředí, a také legislativu a pracovní právo. Ekonomické vlivy zahrnují cenu a dostupnost energií, výšku investic, spotřebu a nezaměstnanost, inflaci, úrokovou míru, množství peněz v oběhu a trendy HDP. Sociální vlivy zahrnují úroveň vzdělání, životní styl, životní hodnoty, charakteristiku spotřeby, rozdělní příjmů, postoje k práci, mobilitu a demografické trendy populace. Poslední, technologické vlivy, zahrnují výdaje na výzkum, podporu vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity, obecnou technologickou úroveň, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání, nové objevy a vynálezy.<sup>47</sup>

Pro fungování systému má zásadní význam prostředí, ve kterém se systém nachází. Obecná teorie systému aplikovaná do managementu definuje prostředí jako základní tezi. Prostředí popisuje s přímými interakcemi, tedy se vztahy organizace a zákazníků, organizace a konkurentů a organizace a dodavatelů. Širší prostředí je pak tvořeno hospodářskou a politickou situací dané oblasti a vlastní kulturou. Subsystemy tvořící organizaci jsou ve vzájemném vztahu. Subsystemy tvoří vnitřní a vnější vztahy, oddělení a útvary organizace, členové organizace a soustava potřeb, které organizace uspokojuje. Subsystemy jsou ve vzájemné interakci v rovině technické, manažerské a strategické.<sup>48</sup>

Teorie kontingence vyvrací názor o jediném správném způsobu řízení jako efektivního nástroje řízení. Určitý způsob řízení může být v jedné situaci použitelný, v jiné situaci naprosto nevhodný. Mechanistický organizační typ jak jej definovali Burns a Stalker se vyznačuje rutinní technologií direktivním řízením a danými a neměnnými pracovními postupy. Organický organizační typ je naopak flexibilní, pružný, schopný reagovat na změny. Vyznačuje se tvůrčím potenciálem a iniciativním prostředím. Mechanistický organizační typ je použitelný a efektivní ve stabilním

---

<sup>47</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

<sup>48</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

prostředí. Naopak organický organizační typ se osvědčuje v prostředí turbulentním, v prostředí změn. Teorie kontingence říká, že organizace je efektivní pouze za předpokladu jejího souladu s prostředím. Kybernetické principy se staly předlohou pro modelování organizací. V zásadě vychází ze sledování prostředí, s jeho srovnáváním s normami a následným hledáním vhodných řešení. Zpětnovazební mechanismus umožní pružné přizpůsobení se měnícím podmínkám.<sup>49</sup>

Ve zdravotnických zařízeních je prostředí ovlivňováno všemi uvedenými faktory. Zároveň je regulováno a upravováno legislativně. Kromě legislativních požadavků je prostředí ovlivňováno systémy kvality a jejich požadavky na procesy, prostředí a techniky. Faktory ovlivňující a vytvářející prostředí ve zdravotnických zařízeních jsou zároveň definovány etickými zásadami a kodexy, které jsou zakořeněné v profesních a organizačních standardech a zároveň odráží osobní hodnoty jednotlivců.<sup>50</sup>

#### **4.10 Vzdělávání a rozvoj manažerů – kariérové postupy ve zdravotnictví**

Lidé s dobrými současnými informacemi a vzděláním jsou ve zdravotnických organizacích vítáni. Způsob vzdělávání je odvozen od pozice zdravotnického pracovníka. Základním odborným vzděláním realizovaným na středních, vyšších odborných a vysokých školách, získávají osoby způsobilost k výkonu zdravotnického pracovníka. Vzdělávání ve zdravotnických zařízeních se dělí na dva směry. Prvním je oblast kvalifikace (prohlubování a zvyšování) a druhou oblastí rozvoje je formování pracovního potenciálu, pochopení a zvládnutí komplexních problémů, formování sociálních vlastností.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

<sup>50</sup> GROHAR-MURAY, M. E., DiCROCE, H. R. *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 320 s. ISBN 80-247-0267-3.

<sup>51</sup> GLADKIJ, I. a KOL. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.



Povinnost celoživotního vzdělávání, je pro zdravotnické pracovníky zakotveno v legislativě. Celoživotní učení je zaměřeno na osobní rozvoj ve smyslu posilování všeobecných kompetencí a specifických oblastí, je orientované na profesní rozvoj, na sociální dovednosti. Osobnostní rozvoj posiluje nejen jedince samotného, ale zároveň přináší obohacení i jeho okolí. Další profesní vzdělávání přináší jedinci vyšší šanci na uplatnění na trhu práce, snadnější získání zaměstnání, vyšší plat, lepší společenské postavení. Pro organizaci přínos spočívá v kvalitnější a odbornější pracovní síle, vyšší produktivitě, větší pružnosti zaměstnanců. Výhodou pro stát je produktivnější a konkurenceschopnější pracovní síla, hospodářský růst státu, kvalifikovaná a adaptabilní pracovní síla a s tím související vládní ekonomické přínosy na stránce příjmové.<sup>52</sup>

Pregraduální vzdělání zdravotnických pracovníků je získání způsobilosti k výkonu povolání. Druhá, postgraduální fáze spočívá v získávání specializací. Třetí fáze je systém celoživotního učení. Postgraduální vzdělávání poskytují instituce, které získali akreditaci pro specializační vzdělávání lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků. Celoživotní učení je specifikováno požadavky zaměstnavatele.<sup>53</sup>

*„Kariéra je profesní dráha zaměstnance, která by měla spojovat jak požadavky personálních plánů, tak schopnosti, dovednosti, možnosti, dovednosti a ambice pracovníka.“*<sup>54</sup> Kariérní rozvoj můžeme rozdělit na úsilí jednotlivce nalézt vlastní cestu životem, tedy plánování kariéry a na management kariéry, kdy organizace umožňuje svým zaměstnancům profesionální růst, který vychází z jejich potenciálu, tedy vloh a schopností. Soulad mezi plánováním kariéry a managementem kariéry je ideálním stavem. Vnitřní kariéra zahrnuje potřeby jednotlivce, jeho postoje, zájmy a zkušenosti ve vztahu k jeho osobnímu růstu. Vnější kariéra zahrnuje hledisko sociologické, tedy jak je pracovní místo v celkové společenské hierarchii v rámci pozic a rolí zařazeno. Nástrojem personální politiky je tvorba kariérového plánu. Kariérový plán je zároveň nástrojem seberealizace a jistoty pracovníka v dané organizaci. Kariérový plán odráží nejen požadavky na pracovní pozici, ale zároveň definují rozvoj individuálního

---

<sup>52</sup> GLADKIJ, I. a KOL. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4.

<sup>53</sup> GLADKIJ, I. a KOL. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

<sup>54</sup> GLADKIJ, I. a KOL. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. s. 233 ISBN 80-7226-996-8.

potenciálu. Kariérní plán obsahuje kromě základních údajů o pracovníkovi také jeho profesionální orientaci a motivaci. Zároveň hodnotí nadbytečné nebo chybějící dovednosti a kompetence. Vzhledem k budoucí pozici hodnotí stávající a potřebné kompetence a stanovuje postupy dalšího vzdělávání a posilování kompetencí.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> GLADKIJ, I. a KOL. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

### 5.1 Individuální řízené rozhovory

Následující kapitola popisuje jednotlivá šetření s manažery středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků vybraného zdravotnického zařízení. V rámci výzkumného šetření byly kladeny otázky vyplývající z podpůrného šetření mezi staničními sestrami, vztahující se k systému vzdělávání a výběru manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických profesí zdravotnického zařízení. Otázky byly zaměřeny k jednotlivým manažerům střední úrovně a jejich osobnostnímu rozvoji v organizaci, systému jejich výběru na manažerskou pozici a jejich postupu v organizaci. Současně bylo dotazováno, zda jsou jejich schopnosti a dovednosti k výkonu manažerské pozice v organizaci popsány a jasně definovány. Otázky směřovaly k jejich manažerskému vzdělávání, k používání technik vedení lidí a jejich rozvoje. V rámci individuálních řízených rozhovorů byl kladen důraz na přirozenost, vlastní názor manažerů a jejich pohled na problematiku vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci. Z tohoto důvodu není součástí práce soubor jednoznačně definovaných otázek. Výsledky rozhovorů s jednotlivými manažery střední linie managementu nelékařských zdravotnických profesí v dané zdravotnické organizaci jsou popsány v této kapitole.

**Prvním manažerem** je čtyřiceti-tříletá žena, s objektivně výrazným projevem. V zařízení pracuje 25 let, od své maturity. Celý svůj pracovní život pracuje v jedné organizaci, a jak uvádí, s organizací žije. Na organizaci a lidech v ní jí záleží. V současné době má vysokoškolské bakalářské vzdělání ve zdravotnickém oboru. Zároveň má dvě specializace. Jednu specializaci má v chirurgickém oboru. Druhou specializací je organizace a řízení ve zdravotnictví. Ve svém profesním životě se postupně vzdělávala. Nejprve získala oborovou specializaci, následovanou specializací v organizaci a řízení. Posledním ukončeným studiem je bakalářské vzdělání

zdravotnického směru. Své vzdělávání nekončí. V současné době studuje v magisterském studiu personální řízení a zároveň MBA ve zdravotnictví. V rámci svého osobnostního manažerského růstu prošla nejen teoretickou přípravou, ale i několika tréninky vedení lidí a individuálním koučingem. Vzdělání v oblasti vedení a řízení získávala průběžně, až v době, kdy vykonávala pozici soft manažera a middle manažera v dané organizaci. Pro první manažerskou pozici nebyla nijak plánována a připravována. Pro všechny manažerské pozice byla oslovena a vybrána nadřízenými pracovníky na základě svých schopností a dovedností, pracovních výsledků a určitou odlišností od ostatních kolegyň (přístup k práci, přístup k pacientům, vlastní aktivita, zájem o rozvoj a vzdělávání). V organizaci však neexistují pravidla pro výběr zaměstnanců. V oblasti vedení lidí pracuje již 11 let. Při vedení pracovního týmu upřednostňuje po absolvování vzdělání, tréningů a koučingu, spíše měkké techniky vedení lidí. Přesto si však myslí, že v některých situacích a případech je třeba použít i techniky tvrdé. V rozhodování dokáže respektovat názor druhých, sama pak ale musí rozhodnout a převzít odpovědnost. V oblasti managementu se již několik let vzdělává a nyní by ráda začala své znalosti a dovednosti předávat. Ve své profesi se také zabývá přednáškovou a publikační činností a organizací vzdělávacích akcí pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Má organizační schopnosti. Při své práci běžně využívá informační technologie a nedělá jí problém se učit novému. V organizaci se podílí na zavádění nových elektronických systémů. V rámci svého pracovního týmu si vychovává několik nástupců, kteří jsou schopni v případě potřeby převzít manažerskou pozici. Svě podřízené vede k odpovědnosti za sebe i ostatní. Při vedení lidí upřednostňuje týmovou spolupráci a individuální přístup. Pracovní tým je stabilní, bez fluktuace. Svě oddělení vede neustále k vyšší výkonnosti a růstu. Svě podřízené motivuje ke vzdělávání, ke zvyšování a prohlubování kvalifikace. Pro jednotlivé pozice nezaznamenala v organizaci zpracované kompetenční profily. Kompetenci chápe jako schopnost, dovednost, předpoklad k výkonu určité pracovní pozice. V rámci své praxe v organizaci nezaznamenala žádný fungující systém plánování osobního růstu a rozvoje. Sama však předpokládá, že je personální rezervou pro vyšší manažerské pozice. V organizaci nikdy neměla problém se vzděláváním a podporou zaměstnavatele ve vzdělávání a profesním a osobnostním růstu. Pro svůj vlastní osobnostní, profesní a odborný růst (zdravotnického a manažerského směru) si vzdělávání vybírala sama dle svého uvážení

a vnitřních potřeb. Postupným růstem v organizaci se vypracovala od soft managementu na pozici středního managementu a její ambice míří do top managementu.

**Druhým manažerem** je třiceti-osmiletá žena. V zařízení pracuje 19 let. Celý svůj pracovní život pracuje v jedné organizaci, avšak v různých odbornostech. V současné době má středoškolské vzdělání zdravotnického směru. Má jednu oborovou specializaci v interních oborech. Průběžně se vzdělává ve zdravotnické odbornosti. V rámci osobnostního manažerského růstu prošla tréninkem vedení lidí a tréninkem hodnocení podřízených. Vzdělávání v oblasti vedení a řízení získávala průběžně až v době, kdy vykonávala pozici middle manažera v dané organizaci. Pro tuto manažerskou pozici nebyla nijak plánována a předem připravována. Pro manažerskou pozici byla oslovena a vybrána nadřízenými pracovníky na základě svých pracovních výsledků. V organizaci nezaznamenala pravidla pro výběr zaměstnanců na manažerské pozice. V oblasti vedení lidí pracuje 6 let. Při vedení pracovního týmu dává přednost motivaci podřízených před striktními příkazy a následnými tresty. Zároveň uznává, že v některých případech je třeba rázně zasáhnout, rozhodnout a převzít odpovědnost. V oblasti managementu se krom uvedených tréninkových programů nikdy nevzdělávala. Tyto tréninky byly organizovány top managementem organizace. V její manažerské práci běžně využívá informačních technologií a nemá problém učit se novým věcem. Ve svém týmu si vychovává nástupce formou realizovaných zástupů v době její nepřítomnosti. Má stabilní pracovní tým, ve kterém upřednostňuje motivaci, týmovou spolupráci a individuální přístup. Pro jednotlivé pozice nezaznamenala v organizaci definované a požadované schopnosti a dovednosti, které by byly výchozí pro výkon manažerské pozice. V organizaci není zaveden žádný fungující systém plánování osobnostního růstu a rozvoje. V posledních dvou letech je prováděno hodnocení zaměstnanců, při kterém její nadřízená definuje požadavky jejího rozvoje manažerských dovedností. Zatím nemá ambice na případný postup do top managementu zdravotnické organizace. V organizaci se nesetkala s negativním postojem vůči vlastnímu profesnímu a osobnostnímu růstu. Pro svůj odborný zdravotnický růst si vždy sama vybírala vzdělávací aktivity, pro rozvoj manažerských dovedností prošla uvedenými tréninky a v současné době jí byla doporučena specializace v organizaci a řízení ve zdravotnictví. V organizaci postoupila z řadového zaměstnance přímo do pozice středního managementu.

**Třetím manažerem** je čtyřiceti-pětiletá žena s objektivně výrazným projevem. V zařízení pracuje 19 let. Před nástupem do této organizace pracovala ve dvou dalších zdravotnických organizacích jako řadový zaměstnanec. Na lidech v organizaci jí záleží a s organizací žije. V současné době má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru. Má jednu specializaci v oboru chirurgickém. Další specializaci zatím odmítá, nicméně si je vědoma potřeby dalšího vzdělávání v oblasti managementu, které dosud nemá. V organizaci prošla teoretickou přípravou a tréninkem ve vedení a hodnocení lidí. Vzdělávání v oblasti vedení lidí získala až po několika letech výkonu střední manažerské pozice v dané organizaci. Pro první manažerskou pozici nebyla nijak plánována a připravována. Před 8 lety se zúčastnila výběrového řízení na pozici vrchní sestry a byla pro tuto pozici vybrána. Z jejího pohledu nemá organizace jasně nastavená pravidla pro výběr vedoucích pracovníků nelékařských zdravotnických profesí. V oblasti vedení lidí pracuje již 8 let. Díky absolvovaným tréninkům upřednostňuje při vedení lidí měkké techniky. Zároveň je vůči svým podřízeným důsledná, ale spravedlivá. Při výkonu jednotlivých manažerských rolí využívá nejen své znalosti a dovednosti, ale také dbá na „zdravý selský rozum“. V rozhodování dokáže respektovat názor druhých, s plným vědomím vlastní odpovědnosti za přijatá rozhodnutí. V oblasti managementu se nikdy cíleně nevzdělávala, přestože jí bylo toto vzdělání několikrát doporučeno. Ve své profesi se zabývá přednáškovou činností v rámci vzdělávacích akcí pro nelékařské zdravotnické pracovníky v dané organizaci. Jak sama uvádí, má poměrně dobré organizační schopnosti. Při své práci běžně využívá informační technologie a ráda se učí něčemu novému. V organizaci se podílí na zavádění nových elektronických systémů a je součástí realizačního týmu. Na svém oddělení nemá problém s výchovou svých podřízených k odpovědnosti za sebe samé i za druhé. V rámci své působnosti vytváří personální rezervy pro zajištění nástupnictví na daném oddělení. Pouze však jedna podřízená je schopna ji trvale zastupovat. Při vedení lidí upřednostňuje týmovou spolupráci, motivaci a individuální přístup. Pracovní tým je stabilní, bez vysoké míry fluktuace. Svě vlastní oddělení vede neustále k vyšší výkonnosti a růstu. Podřízené motivuje ke vzdělávání, ke zvyšování a prohlubování kvalifikace. V organizaci nezaznamenala jasně definované požadavky na schopnosti a dovednosti jednotlivých manažerských pozic. Kompetenci chápe jako odpovědnost či pravomoc. V domovské organizaci nezaznamenala žádný fungující systém plánování osobního růstu a rozvoje.

V organizaci nikdy neměla problém se vzděláváním a podporou zaměstnavatele ve vzdělávání, profesním a osobnostním růstu. Naopak cítí silnou podporu a tlak ze strany nadřízené v dalším zdokonalování svých manažerských znalostí a dovedností. Zároveň jí bylo doporučeno absolvovat vysokoškolské vzdělání zdravotnického směru a zároveň získat specializaci v organizaci a řízení ve zdravotnictví. Její ambice zatím není mířena do top managementu.

**Čtvrtým manažerem** je čtyřiceti-čtyřletá žena s objektivně nevýrazným projevem. V organizaci pracuje již 24 let. Před nástupem do organizace pracovala po škole jako řadový pracovník v jiné zdravotnické organizaci. Na vlastním oddělení a jeho fungování jí nesmírně záleží. V současné době má středoškolské vzdělání zdravotnického směru a zároveň má specializaci v zobrazovacích metodách pro zdravotnictví. Ve svém profesním životě se postupně vzdělávala pouze ve zdravotnickém oboru. Posledním ukončeným studiem, a to již dlouhou dobu, je uvedená specializace. Své vzdělávání rozvíjí nejvíce po odborné zdravotnické stránce, směrem k rozšiřování znalostí a dovedností v zobrazovacích metodách. Veškeré toto odborné vzdělávání realizuje v závislosti na rozvoji daného oddělení. Nikdy neabsolvovala žádné manažerské vzdělávání a v této oblasti se zatím nijak nerozvíjela. Pro manažerskou pozici byla vybrána z řadových pracovníků daného pracoviště po odchodu předchozího manažera. V manažerské pozici pracuje 4 roky. V průběhu výkonu manažerské pozice nebyla motivována k dalšímu vzdělávání v oblasti manažerských dovedností. Při vedení lidí je velmi ovlivnitelná názorem většiny podřízených, který se snaží následně prosazovat. Nicméně v případě potřeby rozhodnutí a realizace konkrétního úkolu používá příkazy. Při nesplnění úkolů svými podřízenými využívá sankcí vůči danému podřízenému. Ve své profesi nikdy neprovozovala přednáškovou činnost, přestože se účastní vzdělávacích akcí pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Při své práci běžně využívá informační technologie a v rámci její odborné způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání jsou informační technologie nedílnou součástí její profese. V rámci svého pracovního týmu si nevychovává žádného nástupce, avšak vždy musí zajistit adekvátní zástup v případě její nepřítomnosti. V současné době má zastabilizovaný pracovní tým, který vede k vyššímu odbornému růstu. Ke vzdělávání je motivuje. Pro jednotlivé manažerské pozice nezaznamenala v organizaci definované požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti manažerů. Kompetenci chápe jako

odpovědnost, či pravomoc. V rámci své praxe v organizace nezaznamenala žádný systém plánování osobnostního růstu a rozvoje. Pouze v posledních dvou letech jsou v rámci hodnotících rozhovorů stanovovány požadavky na další profesní růst podřízených. V organizaci nikdy nezaznamenala problém s podporou vzdělávání ze strany zaměstnavatele či nadřízené. V posledním roce je stanovován vyšší požadavek na vzdělávání manažerů středního managementu v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. K tomuto vzdělávání je skeptická a nepřiklání mu velký význam. Vyšší ambice v organizaci nemá.

**Pátým manažerem** je padesáti-pětiletá žena. V zařízení pracuje 36 let. Celý svůj pracovní život pracuje v jedné organizaci a má k ní vytvořenou citovou vazbu. Na organizaci a lidech v ní jí záleží a snaží se o všestrannou spokojenost. V současné době má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru. Zároveň během své praxe v organizaci absolvovala pomaturitní specializační studium, tedy specializaci vázanou k oboru, ve kterém pracuje. Ve svém profesním životě se nijak zvlášť nevzdělávala, pouze absolvovala uvedené specializační studium a v rámci povinností dané legislativou se vzdělává na odborných konferencích a seminářích. V rámci svého osobnostního manažerského růstu absolvovala krátkodobý kurz managementu a to v rámci přípravy na pozici ve středním managementu. V rámci dané organizace se dlouhodobě připravovala v pozici soft manažera, tedy staniční sestry na pozici vrchní sestry. Do pozice středního managementu, tedy vrchní sestry, byla vybrána na základě dlouhodobého uplatňování svých schopností a dovedností, na základě pracovních výsledků a dlouhodobého zastupování své původní nadřízené. V oblasti vedení lidí pracuje již 15 let a v současné době je v pozici středního managementu 4 měsíce. Při vedení pracovního týmu dává přednost aktivnímu přístupu svých podřízených při řešení problémů a pracovních úkolů. Svě podřízené motivuje nejen hmotnými, ale i nehmotnými motivátory. V rozhodování dokáže respektovat názor druhých. Svě techniky vedení lidí opírá o dlouhodobé zkušenosti a praxi. Má organizační schopnosti. Ve své profesi se zabývá i přednáškovou činností a organizací konferencí a seminářů pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Při své práci běžně využívá informační technologie. V současné době, si vzhledem ke své krátké působnosti v pozici středního managementu, nevychovává žádného nástupce. Pracovní tým je stabilní bez vysoké fluktuace. Svě oddělení vede k rozvoji a růstu. Ke vzdělávání motivuje své podřízené



v rámci možností daných organizací, kde je podporováno specializační studium. Pro jednotlivé pracovní pozice nezaznamenala v organizaci žádné definované požadavky na kompetence lidí. Kompetenci chápe spíše jako přidělenou pravomoc a z ní vycházející odpovědnost. Za své dlouholeté působnosti v organizaci nezaznamenala žádný fungující systém plánování osobního růstu a rozvoje zaměstnanců. V současné době se v organizaci podporuje specializační studium v jednotlivých oborech na základě potřeb organizace. Svě vzdělávání si vždy vybírala sama dle svého uvážení. Kurz managementu jí byl doporučen absolvovat před nástupem do pozice středního managementu. Ambice na další postup v hierarchii managementu nemá.

**Šestým manažerem** je čtyřiceti- dvouletá žena pracující v zařízení již 22 let. Na začátku své profesní kariéry pracovala v jiné zdravotnické organizaci. Nyní je s organizací spjata a na lidech v ní jí záleží. Má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru. Zároveň má dvě specializace. Jednu specializaci zdravotnického směru, druhou specializaci v organizaci a řízení ve zdravotnictví. Ve svém profesním životě se postupně vzdělávala. Nejprve získala oborovou specializaci následovanou specializací v organizaci a řízení. V rámci svého vzdělávání odborného a manažerského prošla tréninky vedení lidí a hodnocení podřízených. V rámci svého dalšího profesního růstu absolvovala kurz mentora. Pro první manažerskou pozici nebyla nijak plánována a připravována. Na základě svých schopností, dovedností a pracovních výsledků byla oslovena a vybrána nadřízenými pracovníky, následně pak musela v konkurzním řízení svojí pozici obhájit. V oblasti vedení lidí pracuje 8 let. Tato doba je totožná s pozicí ve středním managementu. Vzdělávání v manažerských dovednostech ji velmi ovlivňuje. Při vedení svého pracovního týmu upřednostňuje spíše měkké techniky vedení lidí. Velmi nerada přistupuje k tvrdým technikám vedení lidí. V rozhodování je ovlivnitelná skupinou podřízených, přesto však umí rozhodnout a převzít odpovědnost. Ve své profesi se zabývá i přednáškovou činností a organizací vzdělávacích akcí pro nelékařské zdravotnické pracovníky a laickou veřejnost. Má organizační schopnosti. Svůj tým dokáže motivovat a přesvědčovat a vést ke společnému cíli. Při své práci běžně využívá uživatelsky informační technologie. Sama však přiznává, že jí činí velké problémy učit se novým informačním technologiím a jejich využívání. K tomu je však nucena ze strany své nadřízené a postupnou elektronizací ve zdravotnictví. V rámci svého pracovního týmu si vychovává několik nástupců, kteří jsou schopni v případě potřeby

převzít její roli. Své podřízené vede k zodpovědnosti za sebe i ostatní. Při vedení lidí upřednostňuje týmovou spolupráci a individuální přístup. Velmi dobře si vede v oblasti plánování lidských zdrojů a jejich efektivnímu využívání. Pracovní tým má stabilní bez fluktuace. Své oddělení vede neustále k vyšší kvalitě a rozvoji. Své podřízené motivuje ke vzdělávání a zvyšování a prohlubování kvalifikace. V organizaci neexistují popsané kompetenční profily pracovních pozic. Kompetenci chápe jako přidělenou pravomoc a s ní spojenou odpovědnost ve své pracovní pozici. V rámci praxe nezaznamenala žádný systémový přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ani k systému vzdělávání manažerů. V organizaci nikdy neměla problém se vzděláváním a podporou zaměstnavatele ve vzdělávání a profesním a osobnostním růstu. Své vlastní vzdělávání si vybírala sama dle svého uvážení a vnitřních potřeb. Její ambice pozicí ve středním managementu končí.

**Sedmý manažerem** je padesáti- tříletá žena pracující v organizaci 33 let. Na začátku svého pracovního života pracovala v jiné zdravotnické organizaci, ale nyní má dlouholetou vazbu k současnému zaměstnavateli. Na fungování organizace a lidech v ní jí záleží. Má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru. Nemá oborovou specializaci, má specializaci v organizaci a řízení ve zdravotnictví. Tuto specializaci absolvovala v nedávné době, až v průběhu výkonu manažerské pozice. V současné době studuje oborovou specializaci vztahující se k odborným zdravotnickým činnostem vlastního oddělení. Pro manažerskou pozici nebyla nijak plánována a neprošla ani pozicí soft managementu. Velmi ráda získává nové znalosti. Ne vždy se jí však daří získané znalosti aplikovat do praxe. Jedná se většinou o techniky vedení lidí, vyjednávání a komunikaci s podřízenými. Tam vidí své velké slabiny a chtěla by tyto nedostatky rozvíjet v rámci tréninků. Tyto tréninky má plánované ve svých rozvojových aktivitách, které byly definovány při hodnotícím pohovoru. Má pocit, že v organizaci neexistují pravidla pro výběr zaměstnanců a veškerý výběr je „živelný“. V oblasti vedení lidí pracuje 5 let. Vlastní techniky vedení lidí opírá o teoretické poznatky z oblasti managementu získané ve specializačním studiu. Sama však uznává, že ne vždy je schopna správné a cílené komunikace. V rozhodování je velmi ovlivnitelná skupinou svých podřízených. V rámci výkonu své funkce vykonává přednáškovou činnost pro odbornou i laickou veřejnost. Při své práci běžně využívá informační technologie a nedělá jí problém se učit něčemu novému. V důsledku elektronizace zdravotnictví je

nucena přizpůsobovat se novým trendům a systémům práce. Své podřízené vede k zodpovědnosti za sebe a vlastní pracovní úkoly. Velký problém nalézá v oblasti výchovy nástupce, kdy není schopna ve svém týmu schopného nástupce nalézt. Zároveň je jí nadřizena vytýkáno špatné personální plánování. Při vedení lidí upřednostňuje týmovou spolupráci. Pracovní tým je stabilní, založený na dlouholetých pracovnicích, dnes z poloviny důchodového věku. Pro jednotlivé pracovní pozice není definováno, jakými schopnostmi a dovednostmi by měl vybíraný pracovník disponovat. Výběr pracovníků je nahodilý, založený pouze na získaném vzdělání. Kompetenci chápe jako pravomoc a zodpovědnost. Plánování osobního růstu a rozvoje v organizaci systémově neprobíhá. V organizaci nikdy neměla problém se vzděláváním a podporou zaměstnavatele. Dosud bylo každé vzdělávání vítanou aktivitou zaměstnance a nebylo nijak centrálně řízeno. Vyšší ambice nemá, ale uznává, že další osobnostní růst a rozvoj je nezbytný.

**Osmým manažerem** je čtyřiceti-osmiletá žena pracující v organizaci 5 let. Za svůj profesní život pracovala v několika organizacích na různých postech, od řadového zaměstnance po řídicího pracovníka. V současné době má vysokoškolské bakalářské vzdělání ve zdravotnickém oboru. Má oborovou specializaci v chirurgickém oboru. Absolvovala mentorský kurz. Ve svém profesním životě se postupně vzdělává. Nejprve získala oborovou specializaci. Následně si zvyšovala kvalifikaci a to ještě před nástupem do stávající zdravotnické organizace v bakalářském studijním programu. V současné době má stále neukončené magisterské vzdělání zdravotnického směru. V rámci svého osobnostního a manažerského růstu prošla nejen teoretickou přípravou, ale i několika tréninky vedení lidí. Tréninky v oblasti vedení lidí získávala průběžně, až v době, kdy vykonávala vedoucí pozici middle manažera v dané organizaci. Pro tuto manažerskou pozici byla vybrána na základě výběrového řízení, do kterého se přihlásila po roce praxe v této organizaci. Při výběrovém řízení byly stanoveny požadavky na její vzdělání a praxi s vedením lidí a organizační schopnosti. V oblasti vedení lidí pracuje 6 let, v této organizaci 4 roky. Při vedení pracovního týmu nedává příliš prostor pro diskuzi, rozhodnutí musí vždy přijmout vedoucí pracovník, protože je za svá rozhodnutí zodpovědný. Při motivaci lidí upřednostňuje motivaci finanční před motivací nehmotnou. Ve své profesi se zabývá přednáškovou činností a organizací vzdělávacích akcí pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Má organizační schopnosti. Při své práci

běžně využívá informační technologie a nedělá jí problém se učit novému. V organizaci se podílí na zavádění nových elektronických systémů. V rámci svého pracovního týmu má několik schopných nástupců, kteří jsou schopni v případě potřeby převzít manažerskou roli. Při vedení lidí upřednostňuje individuální přístup. Pracovní tým není stabilizovaný a má vyšší míru fluktuace. Vzdělávání vidí jako nedílnou součást výkonu zdravotnického povolání. Celoživotní vzdělávání je pro nelékařské zdravotnické pracovníky definováno legislativou. V rámci organizace nejsou přesně definovány požadavky na dovednosti a schopnosti lidí na jednotlivých pracovních pozicích. Výběr zaměstnanců je tak nahodilý dle aktuálně vzniklé potřeby, v podstatě živelný. Kompetenci chápe jako svěřenou pravomoc a s ní spojenou odpovědnost. V rámci organizace nezaznamenala žádný centrální systém plánování osobního růstu a rozvoje zaměstnanců. Sama však předpokládá, že je personální rezervou pro vyšší manažerské pozice. Pro svůj vlastní osobnostní, profesní a odborný růst (zdravotnického a manažerského směru), si vzdělávání vybírá sama dle svého uvážení a vnitřních potřeb.

**Devátým manažerem** je čtyřiceti- jednoletou ženu pracující v organizaci 2 roky. Její pracovní život se odehrával v několika zdravotnických organizacích. I přesto že není v dané organizaci příliš dlouho, přirostla jí k srdci a dala jí nové šance a možnosti růstu. Do organizace přišla již na manažerské pozici středního managementu. Spolu s ní byli do organizace přijati všichni členové jejího původního týmu. V současné době má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru. Má oborovou specializaci. Ve svém profesním životě se postupně vzdělávala. Nejprve získala oborovou specializaci a nyní studuje bakalářský studijní program v ekonomice a managementu. Současně udává, že tímto její vzdělávání nekončí a dále si bude prohlubovat svoji kvalifikaci. V rámci svého osobnostního manažerského růstu prošla nejen teoretickou přípravou ale i několika tréninky vedení lidí. Vzdělávání v oblasti vedení a řízení získávala průběžně, až v době kdy vykonávala pozici middle manažera v předchozí organizaci. Pro první manažerskou pozici v jiné organizaci byla vybrána nadřízenými pracovníky na základě svých schopností, dovedností, pracovních výsledků a určitou odlišností od ostatních kolegyně (přístup k práci, vlastní aktivita, zájem o rozvoj a vzdělávání, celkový rozhled). V současné organizaci nejsou nastaveny pravidla pro výběr zaměstnanců, ani pro jejich růst a rozvoj. V oblasti vedení lidí pracuje již 6 let, v současné organizaci 2 roky. Zároveň získala v organizaci další manažerský post s jiným spektrem činností a

odpovědností. Při vedení pracovního týmu upřednostňuje spíše měkké techniky vedení lidí. Zároveň zastává názor, že v krizových situacích je třeba učinit rychlá rozhodnutí a použít případně i techniky tvrdé. V rozhodování dokáže respektovat názor druhých, sama pak ale musí rozhodnout a převzít odpovědnost. V oblasti managementu se již několikrát vzdělávala a nyní by ráda začala své znalosti a dovednosti předávat. Má organizační schopnosti na vysoké úrovni. Při své práci běžně využívá informační technologie a nedělá jí problém učit se novému. Tak jak je požadováno v rámci elektronizace ve zdravotnictví. V rámci svého pracovního týmu je schopná vychovat adekvátního nástupce a v případě potřeby mu předat manažerskou roli na odborném zdravotnickém oddělení. Svě podřízené vede k odpovědnosti za sebe i ostatní. Při vedení lidí upřednostňuje týmovou spolupráci a individuální přístup. Pracovní tým je stabilní, bez fluktuace. Svě oddělení vede neustále k vyšší výkonnosti a růstu. Svě podřízené motivuje ke vzdělávání, ke zvyšování a prohlubování kvalifikace. Pro jednotlivé pozice nezaznamenala v organizaci zpracované kompetenční profily. Kompetenci chápe jako předpoklad k výkonu určité pracovní pozice, jako schopnost a dovednost. V současné organizaci není nastaven fungující systém plánování osobního růstu a rozvoje. V současné organizaci nemá problém se sebevzděláváním, naopak je v něm podporována. Pro svůj vlastní osobnostní, profesní a odborný růst (zdravotnického a manažerského směru) si vzdělávání vybírá sama dle svého uvážení a vnitřních potřeb. Její ambice míří i do top managementu.

**Desátým manažerem** je čtyřiceti-osmiletá žena. V zařízení pracuje 20 let. Za svůj pracovní život pracovala v několika organizacích. V současné organizaci má už své kořeny a záleží jí na lidech v ní. Má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru. Zároveň má oborovou specializaci. Ve svém profesním životě se postupně vzdělává, zvláště pak odborným zdravotnickým směrem. Svě vzdělávání nekončí a má neustále snahu své vzdělávání prohlubovat. V rámci svého osobnostního manažerského růstu neprošla žádnou speciální teoretickou přípravou. V rámci své manažerské praxe prošla dvěma tréninky vedení lidí. Jeden zaměřený na motivaci, druhý na hodnocení zaměstnanců. V minulém roce jí bylo doporučeno absolvovat krátkodobý kurz ekonomie a managementu, který absolvovala. Pro svoji manažerskou pozici nebyla nijak plánována a připravována. Na základě svých schopností a dovedností, pracovních výsledků, přístupu k práci, vlastní aktivitou a zájmen o rozvoj a vzdělávání byla

vybrána po odchodu své předchůdkyně. V organizaci nejsou přesně definována pravidla pro výběr zaměstnanců a výběr manažerů. V oblasti vedení lidí pracuje 5 let. Při vedení pracovního týmu upřednostňuje spíše měkké techniky vedení lidí. Velký důraz klade na motivaci podřízených a jejich aktivní přístup k plnění stanovených cílů. Vždy se dokáže samostatně rozhodnout a převzít odpovědnost. V rámci své profesní dráhy vykonává přednáškovou činnost, odborné zdravotnické tréninky a je organizátorkou opakovaných kurzů ve zdravotnických dovednostech. Má organizační schopnosti. Při práci si velmi rychle zvykla využívat informační technologie. V žádném případě nemá problém s přijímáním nových technologií a nových trendů. Elektronizace zdravotnictví je nedílnou součástí její běžné pracovní náplně. V rámci svého pracovního týmu si vychovává několik nástupců, kteří jsou schopni v případě potřeby převzít manažerskou pozici. Svě podřízené vede k odpovědnosti nejen za pacienty, ale i za sebe. Při vedení lidí upřednostňuje týmovou spolupráci a individuální přístup. Využívá znalosti získané na uvedených trénincích. Pracovní tým je stabilní, bez fluktuace. Svě oddělení vede neustále k vyšší výkonnosti a růstu. Svě podřízené vede a motivuje ke vzdělávání, ke zvyšování a prohlubování kvalifikace. V organizaci nezaznamenala zpracované kompetenční profily, ani jejich využívání. Kompetenci chápe jako pravomoc s následnou odpovědností. V rámci své praxe v organizaci nezaznamenala systémové řešení plánování osobního růstu a rozvoje. V organizaci nikdy nezaznamenala problém se vzděláváním jí samotné nebo jejích podřízených. Pro svůj vlastní osobnostní, profesní a odborný růst si vzdělávání vybírala sama dle svého uvážení a vnitřních potřeb. Chce se i nadále vzdělávat, ale její vzdělávání není podporováno vyšší ambicí kariérního růstu, vychází pouze z vnitřní motivace.

**Jedenáctým manažerem** je čtyřicetiletá žena bez výrazného projevu. V organizaci pracuje 8 let. Během svého profesního života pracovala v několika organizacích, kde nebyly správně nastaveny interpersonální vztahy. V současné organizaci je spokojená, na interpersonální vztahy si nestěžuje. Má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru s oborovou zdravotnickou specializací. Ve svém profesním životě se cíleně mimo základní požadavky nevzdělává. V rámci svého osobnostního manažerského růstu neprošla ani teoretickou přípravou, ani jinými tréninkovými přípravami. Pro první manažerskou pozici nebyla nijak plánována a připravována. Pro svou manažerskou pozici byla vybrána nadřízenými pracovníky na

základě svých schopností a dovedností a pracovních výsledků. V organizaci neexistují pravidla pro výběr zaměstnanců, pro výběr manažerů, vše se odehrává spíše nahodile. V oblasti vedení pracuje 7 let. Při vedení pracovního týmu upřednostňuje způsoby zadání úkolu, stanovení cíle s následnou kontrolou plnění. V rozhodování se nechává ovlivnit názorem druhých a velmi často má problém s autoritou v týmu. V oblasti managementu se nevzdělává, ale sama uznává, že vzdělávání v této oblasti by bylo pro vedení jejího týmu přínosem. Při své práci běžně využívá informační technologie a nedělá jí problém se učit novému. V organizaci pracuje s několika elektronickými systémy. V rámci svého pracovního týmu nemá žádného nástupce, který by byl schopen v případě potřeby převzít manažerskou pozici. Svě podřízené vede k osobní odpovědnosti za plánovaný výkon. Pracovní tým je stabilní bez fluktuace. Pro jednotlivé pozice nejsou zpracované kompetenční profily, v podstatě neví, co to kompetenční profily jsou. Kompetenci chápe jako přidělenou pravomoc a z ní vyplývající odpovědnost. V organizaci není zaveden žádný fungující systém plánování osobního růstu a rozvoje. V organizaci nezaznamenala problémy s podporou vzdělávání a profesního růstu. Její ambice na pozici středního managementu končí.

**Dvanáctým manažerem** je čtyřiceti- dvouletá žena s objektivně výrazným projevem. Za svůj pracovní život prošla několika zdravotnickými zařízeními. Na současné organizaci a lidech v ní jí záleží. Má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru a zároveň má oborovou specializaci. Ve svém profesním životě se postupně vzdělává. Nadřizenou byla přesvědčena k vysokoškolskému bakalářskému vzdělání zdravotnického směru, které v současné době studuje. V rámci svého osobnostního manažerského růstu prošla dvěma tréninky vedení lidí zaměřených na jejich motivaci a hodnocení. V organizaci se z řadového pracovníka profilovala přímo na pozici ve středním managementu. Pro tuto svoji první manažerskou pozici nebyla nijak plánována a připravována. Na pozici středního managementu byla vybrána na základě výběrového řízení. V organizaci však nejsou jasně definována pravidla pro výběr manažerů. Neexistuje ani systém výběru řadových zaměstnanců. V oblasti vedení lidí pracuje 8 let. Při vedení pracovního týmu upřednostňuje po absolvování tréninků spíše měkké techniky vedení lidí. Přesto je přesvědčena, že v některých situacích je třeba použít techniky tvrdé. V rozhodování dokáže respektovat názor druhých, ale pak musí sama rozhodnout a převzít sama zodpovědnost. V oblasti managementu se nijak soustavně

nevzdělává, ale ráda by své znalosti a dovednosti prohloubila. Ve své profesi se zabývá přednáškovou činností a organizací vzdělávacích akcí pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Má organizační schopnosti. Ve své práci běžně využívá informační technologie a nedělá jí problém se učit novému. V organizaci se podílí na zavádění nových elektronických systémů. V rámci svého pracovního týmu si vychovává několik nástupců, kteří jsou schopni v případě potřeby převzít odpovědnost a manažerskou pozici. Svě podřízené vede k odpovědnosti. Při vedení lidí upřednostňuje spíše týmovou spolupráci a zároveň individuální přístup. Pracovní tým je dlouhodobě stabilní bez fluktuace. Svě podřízené motivuje ke vzdělávání, ke zvyšování a prohlubování kvalifikace. V organizaci nezaznamenala zpracované kompetenční profily, v podstatě neví, co to je. Kompetenci chápe jako pravomoc a odpovědnost. Systém plánování osobního růstu a rozvoje v organizaci neexistuje. Sama předpokládá, že je personální rezervou pro vyšší manažerské pozice. V organizaci nikdy neměla problém se vzděláváním a podporou zaměstnavatele ve vzdělávání. Pro svůj osobní, profesní a odborný růst si vzdělávání vždy vybírá sama dle svého uvážení a vnitřních potřeb. Její ambice míří do top managementu.

**Třináctým manažerem** je padesáti-dvouletá žena objektivně nevýrazná. V organizaci pracuje 17 let. Ve svém profesním životě pracovala v několika organizacích, nyní jí vyhovuje dobrá dostupnost z místa bydliště. Má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru. Ve svém profesním životě se systematicky nevzdělává, ale v rámci povinného celoživotního vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků se účastní konferencí a seminářů. V rámci svého osobnostního manažerského růstu neprošla žádnou teoretickou přípravou, ani jinou přípravou ve vedení lidí. Nemá žádné vzdělání v oblasti vedení lidí. Pro svoji manažerskou pozici, první manažerskou pozici, nebyla nijak plánována a připravována. Pro svoji manažerskou pozici byla vybrána na základě výběrového řízení. V oblasti vedení lidí pracuje 8 let. Vedení pracovního týmu zakládá na citu a zkušenosti. V rozhodování je ovlivnitelná většinou. Ve své profesi se zabývá také přednáškovou a edukační činností, zároveň také organizací vzdělávacích akcí pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Při své práci běžně využívá informační technologie a nedělá jí problém se učit novému. V rámci svého pracovního týmu si vychovává jednoho nástupce. Svě podřízené vede k odpovědnosti za sebe i ostatní. Pracovní tým je stabilní,



bez fluktuace. Své podřízené motivuje ke vzdělávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace. O termínu kompetenční profil nikdy neslyšela a ani v organizaci nezaznamenala žádný takový dokument. Význam slova kompetence chápe jako pravomoc a odpovědnost. V organizaci není zaveden žádný systém plánování osobního růstu a rozvoje. V organizaci není problém se vzděláváním a jeho podporou. Vzdělávání si vybírá sama, dle svého uvážení. Její ambice do top managementu nemíří.

**Čtrnáctým manažerem** je padesáti-osmiletá žena. V rámci svého pracovního života prošla dvěma organizacemi. Na organizaci a lidech v ní jí záleží, se svou organizací žije. Má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru s jednou oborovou specializací. Ve svém profesním životě se postupně vzdělává, hlavně směrem zdravotnickým. V rámci svého osobnostního manažerského růstu neprošla žádnou přípravou ani tréninkem. Pro první manažerskou pozici byla vybrána ve výběrovém řízení. V organizaci nejsou pevně stanovena pravidla pro výběr zaměstnanců a manažerů. V oblasti vedení pracuje 8 let. Při vedení pracovního týmu upřednostňuje spíše měkké techniky vedení lidí. Je přesvědčená, že v některých situacích je výhodné použití tvrdých technik. V rozhodování respektuje názor druhých, který zváží a následně rozhodne. Ve své profesi se zabývá přednáškovou činností a organizací vzdělávacích akcí pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Při své práci využívá informační technologie, elektronické zdravotnické systémy a nedělá jí problém se učit novému. V rámci svého pracovního týmu nemá žádného perspektivního nástupce, který by byl schopen převzít manažerskou pozici. Při vedení lidí upřednostňuje týmovou spolupráci a individuální přístup. Své techniky vedení lidí zakládá na citu, zdravém selském rozumu a zkušenosti. Má stabilní pracovní tým a své oddělení vede neustále ke zlepšování. V organizaci nezaznamenala zpracované kompetenční profily. Kompetenci chápe jako pravomoc a odpovědnost. Fungující systém plánování osobního růstu a rozvoje není v organizaci zaveden. V organizaci není problém se vzděláváním a podporou zaměstnavatele. Své vzdělávání vybírá sama dle svého uvážení a vnitřních potřeb, snad v souladu s potřebami organizace. Ambice do top managementu nemá.

**Patnáctým manažerem** je padesáti-semiletá žena. V zařízení pracuje 33 let. Za svůj pracovní život pracovala ve dvou zdravotnických organizacích. Na současné organizaci a pozici v ní jí záleží. Má středoškolské vzdělání s jednou oborovou specializací. Ve svém profesním životě se vzdělává v rámci povinného celoživotního

vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků. V rámci svého osobnostního manažerského růstu prošla dvěma tréninky vedení lidí, zaměřenými na motivaci a hodnocení. Jak sama uvádí, nemá tyto formy výcviku ráda a nechce již žádné absolvovat. Pro svoji manažerskou pozici, první manažerskou pozici, byla vybrána ve výběrovém řízení. V organizaci nejsou nastavena pravidla pro výběr zaměstnanců ani pro výběr manažerů. V oblasti vedení lidí pracuje 8 let. Při vedení pracovního týmu raději motivuje než uplatňuje formu trestu. Nicméně v její skupině podřízených je forma odměny a trestu někdy nevyhnutelná. Své techniky vedení zakládá spíše na citu a zdravém selském rozumu. Při své běžné práci využívá informační technologie, využívá elektronických systémů ve zdravotnictví a nedělá jí problém se učit novému. V rámci svého pracovního týmu si nevychovává žádného nástupce. Pracovní tým je stabilní a v současné době bez fluktuace. Své podřízené motivuje ke vzdělávání, ke zvyšování a prohlubování kvalifikace. Kompetenční profily pro jednotlivé pracovní pozice nejsou v organizaci zavedeny. Kompetencí rozumí pravomoc a odpovědnost. V rámci své praxe v organizaci nezaznamenala systém plánování osobního růstu a rozvoje. V organizaci není problém se vzděláváním a podporou zaměstnavatele. Vzdělávací aktivity si vybírá sama dle svého uvážení a vnitřních potřeb. Ve svém věku nemá vyšší ambice.

**Šestnáctým manažerem** je čtyřicetiletá žena pracující v organizaci 7 let. Ve svém profesním životě pracovala v několika zdravotnických zařízeních, a opakovaně se vracela do stávající organizace. Má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru a jednu oborovou specializaci. Ve svém profesním životě se postupně vzdělává. V současné době studuje nejen specializaci v organizaci a řízení, ale současně i bakalářský program zdravotnického směru. Své vzdělávání určitě nekončí. V rámci svého osobnostního manažerského růstu prošla pouze dvěma tréninky vedení lidí zaměřených na motivaci a hodnocení. Tyto tréninky absolvovala až v době, kdy vykonávala pozici manažerskou. Pro současnou manažerskou pozici byla vybrána a oslovena. V organizaci neexistují závazná pravidla pro výběr zaměstnanců a výběr manažerů. V oblasti vedení pracuje 4 roky. Při vedení pracovního týmu upřednostňuje měkké techniky vedení lidí. Někdy je však třeba uplatnit techniky tvrdé. V rozhodování dokáže respektovat názor druhých. Po zvážení pak sama odpovědně rozhodne. Ve své profesi se zabývá také přednáškovou činností a organizací vzdělávacích akcí pro

nelékařské zdravotnické pracovníky. Při své práci běžně využívá informační technologie a nedělá jí problém se učit novému. V organizaci se podílí na zavádění nových elektronických systémů. V rámci svého pracovního týmu si vychovává nástupce, který je schopen v případě potřeby převzít manažerskou pozici. Své podřízené vede k odpovědnosti. Při vedení lidí upřednostňuje týmovou spolupráci a individuální přístup. Pracovní tým má stabilní bez fluktuace. Oddělení vede neustále k vyšší výkonnosti a růstu. Své pořízené motivuje ke vzdělávání, ke zvyšování a prohlubování kvalifikace. V organizaci nejsou zpracovány kompetenční profily, v podstatě neví, co tento výraz znamená. Kompetenci chápe jako pravomoc jí svěřenou a odpovědnost vyplývající z pravomoci. Systém plánování osobního růstu a rozvoje zaměstnanců a manažerů není v organizaci zaveden, je živelný. V organizaci nezaznamenala problém se vzděláváním a podporou zaměstnavatele. Podporu zaměstnavatele získala i na současné studium, které jí bylo doporučeno nadřízenou. O svých dalších ambicích nechce hovořit.

**Sedmnáctým manažerem** je šedesáti- jednoletá žena pracující v organizaci 42 let. Za celý svůj pracovní život pracuje v jedné organizaci, která se neustále vyvíjí a mění. S organizací žije a na lidech v ní jí záleží. Má středoškolské vzdělání ve zdravotnickém oboru a oborovou specializaci. V rámci svého osobnostního manažerského růstu prošla dvěma tréninky vedení lidí, zaměřených na hodnocení a motivaci. Pro svou manažerskou pozici byla vybrána v rámci výběrového řízení. V organizaci však neexistují pevná pravidla pro výběr manažerů. Při vedení pracovního týmu upřednostňuje měkké techniky vedení lidí, jejich motivaci, aktivaci zájmu. V některých situacích je nezbytné použití tvrdých technik. V rozhodování dokáže respektovat názor druhých. Není však na něm závislá a dokáže se rozhodnout sama a správně. Ve své profesi se zabývá přednáškovou činností a organizací vzdělávacích akcí pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Má organizační schopnosti. Při své práci běžně využívá elektronických zdravotnických systémů, kterých v oboru zdravotnictví neustále přibývá. Nemá problém učit se novým věcem. V rámci svého pracovního týmu si vychovává nástupce, který je schopen v případě potřeby převzít ihned manažerskou pozici. Podřízené vede k odpovědnosti. Týmová spolupráce a individuální přístup jsou upřednostňovány před jiným vedením lidí. Pracovní tým je stabilní, bez fluktuace. Své oddělení vede neustále k vyšší výkonnosti a růstu. Podřízené motivuje ke vzdělávání, ke

zvyšování a prohlubování kvalifikace. Kompetenční profily v organizaci nezaznamenala. Kompetenci má spojenou s pravomocí a odpovědností. Systém plánování osobního růstu a rozvoje není v organizaci zaveden nebo o něm neví. Nikdy však nezaznamenala problém s podporou zaměstnavatele ve vzdělávání. Každé vzdělávání si vybírala vždy sama. Ve svém věku už nemá vyšší ambice a ráda by v klidu předala své oddělení nástupkyni.

**Osmnáctým manažerem** je čtyřiceti-jednoletá žena pracující v zařízení 22 let. Celý svůj pracovní život pracuje v jedné organizaci. Jak sama uvádí, je v organizaci v současné době šťastná. Má bakalářské zdravotnické vzdělání. Má jednu oborovou specializaci. Ve svém profesním životě se postupně vzdělává. V současné době studuje v magisterském studiu zdravotnický obor. Toto studium nemá podporováno zaměstnavatelem. V rámci svého osobnostního manažerského růstu prošla jedním tréninkem vedení lidí. Žádnou další teoretickou ani praktickou přípravu neabsolvovala. Pro první manažerskou pozici byla vybrána v rámci výběrového řízení. V organizaci neexistují pevná pravidla pro výběr manažerů. Na některé manažerské pozice je vypsáno výběrové řízení, některé manažerské pozice jsou obsazeny konkrétně vybranými pracovníky. V oblasti vedení lidí pracuje 3 roky. Při vedení pracovního týmu má ráda autoritu, pořádek, byrokracii, a všechny tyto styly využívá při vedení pracovního týmu. V rámci technik vedení je pro ni důležitý jasně stanovený úkol a jeho včasné splnění bez zvažování dalších okolností. V rozhodování si dokáže snadno poradit bez zvažování názoru ostatních. V oblasti managementu se nikdy nevzdělávala, ale ráda by v této oblasti na sobě pracovala. Doporučované specializační vzdělání v organizaci a řízení prozatím odmítla, díky studovanému magisterskému oboru. Při své práci využívá informační technologie, ale uvádí, že určitě není dokonalá. V rámci svého pracovního týmu má několik nástupců. Pracovní tým je postupně obměňován. Svě oddělení vede neustále k vyšší výkonnosti a růstu. Svě podřízené podporuje ve vzdělávání. Kompetenční profily nejsou v organizaci zpracované. Kompetenci chápe jako pravomoc, sílu, autoritu, moc a sní spojenou odpovědnost. Systém plánování osobního růstu a rozvoje v organizaci není zaveden. Přestože v současné organizaci nikdy neměla velkou podporu vlastního vzdělávání, věří, že je personální rezervou pro vyšší manažerské pozice. Pozice ve středním managementu jí v současné době plně

uspokojuje. Vždycky minimálně tuto pozici chtěla vykonávat. Její ambice míří do top managementu.

**Devatenáctým manažerem** je šedesáti-dvouletá žena, pracující v důchodu. V organizaci pracuje 43 let, tedy celý svůj profesní život. Za tuto dobu si k organizaci vytvořila pevnou vazbu. Má středoškolské vzdělání a oborovou specializaci. Ve svém profesním životě se postupně vzdělávala. Vzdělání v oblasti vedení a řízení nikdy neabsolvovala. Pro manažerskou pozici byla vybrána na základě výběrového řízení. V organizaci nejsou pevně stanovena pravidla pro výběr manažerů. V oblasti vedení lidí pracuje 8 let. Při vedení pracovního týmu upřednostňuje cit, zdravý selský rozum a zkušenost. V rozhodování dokáže respektovat názor druhých. Je schopná rozhodnout a převzít odpovědnost. Při své práci běžně využívá informační technologie a nedělá jí problém se učit novému. V rámci svého pracovního týmu by si ráda vychovala svého nástupce. Podřízené vede k odpovědnosti. Při vedení lidí upřednostňuje týmovou spolupráci a individuální přístup. Pracovní tým je stabilní bez fluktuace. Podřízené motivuje ke vzdělávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace. Pro jednotlivé pozice nezaznamenala v organizaci zpracované kompetenční profily. Kompetenci vnímá jako pravomoc a odpovědnost. Systém plánování osobního růstu a rozvoje za celou dobu praxe v organizaci nezaznamenala. V organizaci bylo vždy podporováno vzdělávání, nikdy tak nezaznamenala problém. Pro svůj vlastní profesní a odborný růst si vzdělávání vybírala sama dle svého uvážení a vnitřních potřeb. V současné době by ráda předala vedení oddělení.

### 5.3 Interpretace výsledků

Zdravotnická organizace je složitá strukturou jednotlivých nelékařských zdravotnických pracovníků. Její postavení v regionu je dominantní a je ve své podstatě jedním z největších zaměstnavatelů v regionu. V oblasti vedení nelékařských zdravotnických pracovníků je uplatňováno vícestupňové vedení. Ve zdravotnické organizaci existují a jsou definovány tři stupně vedení, tedy linioví manažeři (staniční sestry), střední manažeři (vrchní sestry, vedoucí laboranti, vedoucí fyzioterapeut, vedoucí radiologický asistent) a top manažerka (hlavní sestra). V oblasti liniového managementu pracuje 20 staničních sester. V oblasti středního managementu pracuje 19 vrchních sester. Shrnutí individuálních rozhovorů s jednotlivými manažery je jednotlivě popsáno výše.

Všichni manažeři středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků jsou ženy. Věková struktura manažerek se pohybuje v rozmezí 38 – 62 let. Nejstarší manažerka pracuje v profesi, ve které se velmi obtížně získává odborně způsobilý pracovník. Nejvíce manažerů se pohybuje ve věkové skupině 41 – 45 let. Přehledně je zobrazena věková struktura manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků v Tabulce 1.

**Tabulka 1: Věková struktura manažerů středního managementu**

| Věk            | 36 - 40 let | 41 – 45 let | 46 – 50 let | 51 – 55 let | 56 a více |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| Počet manažerů | 3           | 7           | 2           | 3           | 4         |

Zdroj: autor práce

Všechny manažerky 1 - 19 nebyly na pozici vedoucího pracovníka předem vzdělávány v oblasti managementu. Jen 3 manažerky mají ukončené specializační vzdělání v oblasti organizace a řízení ve zdravotnictví. Všechny se průběžně vzdělávají, především však ve zdravotnickém oboru. Všechny manažerky se účastní odborných konferencí a seminářů nebo je sami organizují. Jejich vzdělávání nebylo dosud nijak řízeno a předem definováno. V organizaci nejsou jasně stanoveny požadavky na vzdělání vedoucích pracovníků v oblasti managementu. Každý vedoucí pracovník si

vybírání své vzdělávání a směr, kterým se chce rozvíjet bez závislosti na potřebě organizace. V posledních dvou letech je po manažerkách požadováno doplnění vzdělání ve vedení a řízení. Tabulka 2 popisuje dosažené vzdělání manažerek 1 - 19 a zároveň „S“ vyznačuje obor současně realizovaného studia podporovaného zaměstnavatelem. Modře je vyznačeno studium nepodporované zaměstnavatelem.

**Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerek a studium**

|                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>středoškolské</b>              |   | x | X | x | x | x | x |   | x | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |    | x  |
| <b>bakalářské zdravotnické</b>    | X |   |   |   |   |   |   | x |   |    |    | S  |    |    |    | S  |    | x  |    |
| <b>PSS ve zdravotnickém oboru</b> | X | x | X | x | x | x | S | x | x | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |
| <b>PSS v organizaci a řízení</b>  | X | S |   |   |   | x | x |   |   |    |    |    |    |    |    | S  |    |    |    |
| <b>magisterské zdravotnické</b>   |   |   |   |   |   |   |   | S |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    | S  |
| <b>magisterské nezdravotnické</b> | S |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>bakalářské nezdravotnické</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   | S |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>MBA</b>                        | S |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Zdroj: autor práce

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pouze tři manažerky mají vzdělání v managementu. Dvě manažerky studují pomaturitní specializační studium (PSS) v organizaci a řízení na doporučení přímé nadřízené za podpory zaměstnavatele. Tři manažerky mají vysokoškolské bakalářské vzdělání zdravotnického směru. Dvě manažerky bakalářské studium zdravotnického směru realizují na doporučení přímé nadřízené za podpory zaměstnavatele.

Velké rozdíly jsou zaznamenány ve znalostech manažerek o managementu a technikách vedení lidí. Jen některé manažerky dostaly příležitost absolvovat tréninky vedení lidí, motivaci, hodnocení. Při své praxi tyto techniky uplatňují. Získané znalosti a dovednosti nejsou dále prohlubovány novými tréninkovými programy. Shodně všechny uvádí, že v současné době zakládají své vedení lidí na získané zkušenosti

s vedením lidí, věnují se potřebám svých podřízených, věnují pozornost jejich vzdělávání, jejich motivaci. Své podřízené vedou citem opřeným o zkušenosti. V teoretické rovině znalosti o managementu mají pouze tři manažerky. Šestnáct manažerek z 19 by přivítalo možnost doplnění teorie o managementu. Sedmnáct manažerek z 19 by přivítalo prohlubování dovedností v tréninkových programech. Z jak dlouhé zkušenosti s vedením lidí v dané organizaci manažerky vychází a zároveň délku praxe v daném zdravotnické organizaci ukazuje Tabulka 3.

**Tabulka 3: Délka praxe manažerek**

|   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>Celková délka praxe v letech</b>             | 25 | 19 | 19 | 24 | 36 | 22 | 33 | 5 | 2 | 20 | 8  | 18 | 17 | 31 | 33 | 7  | 42 | 22 | 43 |
| <b>Délka praxe v manažerské pozici v letech</b> | 11 | 6  | 8  | 4  | 15 | 8  | 5  | 4 | 2 | 5  | 7  | 8  | 8  | 8  | 8  | 4  | 8  | 3  | 8  |
| <b>Doba cesty k manažerské pozici v letech</b>  | 14 | 13 | 11 | 20 | 21 | 14 | 28 | 1 | 0 | 15 | 1  | 10 | 9  | 23 | 25 | 3  | 34 | 19 | 35 |

Zdroj: autor práce

Z uvedené tabulky, je zároveň patrné, jaká je doba čekání na manažerskou pozici. Doba čekání na manažerskou pozici v dané organizaci se pohybuje v rozmezí 0 – 35 let. Doba čekání s hodnotou 0, je manažerka, která do organizace na pozici manažera nastoupila při organizační změně jejího původního pracoviště spolu s celým týmem. Extrémní doby čekání na manažerskou pozici jsou barevně vyznačeny. Přes poměrně dlouhou dobu čekání na manažerské pozice současných manažerek, v průměru je to 15,57 let, se žádná z nich dlouhodobě nepřipravovala na manažerskou pozici. Žádná z manažerek neabsolvovala před nástupem do manažerské pozice manažerské vzdělání. Žádná z uvedených manažerek nemá definovaný rozvojový plán a nikdy v minulosti neměla. Vzdělávání je u patnácti manažerek nahodilé, dle vlastního výběru a uvážení. Nemají plánovaný žádný osobnostní růst a rozvoj. 18 manažerek z 19 uvádí, že v organizaci



nemělo nikdy problém s vlastním vzděláváním a jeho podporou od zaměstnavatele. Každé vzdělání bylo vítané, avšak nekoordinované, nedefinované potřebami organizace. Svůj osobnostní růst a rozvoj si koordinují manažerky sami. Pokud chtějí podporu zaměstnavatele při vzdělávání, musí podat žádost o schválení, ale nikdy nezaznamenaly problém se schválením vzdělávací akce a účasti na ní v pracovní době. V organizaci tedy není problém s podporou vzdělávání, v organizaci chybí systém, který bude organizaci přinášet vyšší hodnoty lidských zdrojů a povede k jejich efektivnímu využití.

Kompetenci považuje 17 manažerek z 19 za přidělenou pravomoc a s ní spojenou odpovědnost. Jen dvě manažerky jsou schopny definovat kompetenci ve smyslu schopnosti, dovednosti, způsobilosti k nějaké konkrétní činnosti. Všechny manažerky shodně odpovídají, že v organizaci nezaznamenaly nikde definované, popsané vyžadované kompetence k jednotlivým pracovním pozicím nelékařských zdravotnických pracovníků. Tyto kompetenční profily nejsou definované ani pro vedoucí pracovníky. O kompetenčním profilu, jeho možnostech uplatnění a využití v praxi, nemá žádné povědomí 17 manažerek z 19. Doba praxe na manažerské pozici v dané organizaci je v rozmezí 2 – 15 let, přesto 89,47 % nemá informaci o kompetenci, kompetenčním profilu a jejich významu v práci s lidskými zdroji. Využití kompetenčních profilů není v organizaci zavedeno ani pro výběr a hodnocení zaměstnanců, kdy dochází ke stanovení vzájemných očekávání a požadavků na znalosti, schopnosti a dovednosti, na chování jednotlivce v organizaci. Výběr zaměstnanců je živelný podle aktuálních potřeb jednotlivých oddělení a probíhá bez vzájemného sladění vzájemných očekávání.

Závěrem výzkumného šetření bylo stanovení ovlivňujících faktorů vzdělávání a rozvoje manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků pomocí PEST analýzy. Tyto faktory dělíme na čtyři základní vlivy a pro oblast managementu nelékařských zdravotnických pracovníků jsou neméně důležité všechny čtyři, tak jako v jiné oblasti.

### **Politické vlivy**

- legislativa regulovaných povolání - stanovené kvalifikační požadavky na nelékařské zdravotnické pracovníky
- úprava legislativy v kvalifikačních požadavcích na vedoucí pracovníky nelékařských zdravotnických pracovníků
- pracovní právo – Zákoník práce – zvyšování a prohlubování kvalifikace, celoživotní vzdělávání

### **Ekonomické vlivy**

- dostupnost vzdělávání – tréninky
- zaměstnanost regionální a celorepubliková, stěhování se za prací
- snížené množství peněz v oběhu – menší ochota investovat do vzdělávání (zaměstnavatelé, jedinci)
- vysoká míra potřebných investic, chybí provozní peníze

### **Sociální vlivy**

- úroveň vzdělávání a vzdělání nelékařských zdravotnických pracovníků – systém vzdělávání
- neuspokojivý životní styl – stres, rychlé tempo, nesprávná výživa
- nastavení životních hodnot – rodinný život, kariéra, uspokojování vnitřních vyšších potřeb
- stárnoucí populace a vysoká náročnost zdravotní péče
- nezájem o profesi nelékařského zdravotnického pracovníka – prestiž povolání, odměňování vysokoškolsky vzdělaných nelékařských zdravotnických pracovníků

### **Technologické**

- větší míra dostupnosti informací a vzdělání – e-learning, internet
- elektronizace ve zdravotnictví a zavádění stále nových moderních technologií – přináší potřebu dalšího vzdělávání a zdokonalování
- rychlost přenosu informací

Všechny uvedené vlivy se vztahují ke vzdělávání a rozvoji. Jako nejvýznamnější vplynuly vlivy politické, ekonomické a sociální. Vysoká míra přizpůsobivosti

nelékařských zdravotnických pracovníků a jejich manažerů je v oblasti technologické. Nelékařští zdravotničtí pracovníci a jejich manažeři se musí přizpůsobovat novým technologiím a trendům již dlouhá léta, tak byl postupný rozvoj medicíny. Vysokou míru důležitosti a závažnosti, ale malou míru ovlivnění mají vlivy politické. Sociální vlivy jsou ve vzájemné interakci s vlivy ekonomickými. Jejich vzájemná vazba je činí důležitými a částečně ovlivnitelnými samotnými manažerkami, jejich postoji, chováním, rozvojem a vzděláním.

## **5.4 Návod y a doporučení pro praxi**

V organizaci neexistuje žádný ucelený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ani manažerů nelékařských zdravotnických pracovníků. Všechny personální činnosti v oblasti vzdělávání, a rozvoje se v organizaci uskutečňují živelně, „podle citu“. Na základě zjištění nejsou v organizaci nastaveny systémy, které by pomáhaly tyto procesy realizovat. Doporučení pro praxi vychází ze zjištění znalostí manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků a veškerá doporučení jsou určena personálnímu útvaru organizace a pro skupinu nelékařských zdravotnických pracovníků a jejich manažerů.

### Kompetenční profily a jejich využití v praxi

Zavedení kompetenčních profilů pro výběr, hodnocení, rozvoj nelékařských zdravotnických pracovníků a jejich manažerů je nezbytný první krok k úspěšnému zavedení systému vzdělávání. Každý pracovník musí znát požadavky, které jsou kladeny na jeho schopnosti, dovednosti, chování, postoje. Pokud je nezbytné vytvořit efektivně fungující systém vzdělávání, přinášející organizaci vysoký benefit, pak nelze přihlížet pouze ke kvalifikačním předpokladům. Kvalifikační požadavky jsou v regulovaném nelékařském zdravotnickém povolání předem definovány legislativou. Ty jsou nepodkročitelným minimem na jednotlivé pracovní pozice. Pro úspěšnost zavedení MBC – model by competency, musí všichni pochopit výhody systému, prospěšnost nejen pro manažery, ale i pro řadové pracovníky. Pokud zaměstnanec ví, co

je od něho očekáváno, jak se má chovat, jaké jsou jeho možnosti uplatnění a růstu v organizaci. Zvláště u manažerů nelékařských zdravotnických pracovníků je vhodné nastavení systému řízení lidských zdrojů založených na schopnostech. Schopnosti chování, definují požadavky, potřebné k dosahování výsledků, týmové spolupráci, leadershipu a rozhodování, komunikaci. Vedení lidí měkkými technikami, založenými na schopnostech chování, ovlivňují samotný výkon jednotlivců.

Zavedení MBO, musí probíhat nenásilnou formou, participací liniových a středních manažerů na definování kompetenčních profilů jednotlivých pracovních pozic nebo jednotlivců.

Osvojení znalostí manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických povolání o kompetencích a rozdílu významu slova kompetence je nezbytné. V rámci vzdělávacího semináře na téma kompetence a měkké techniky vedení, zpracovat ve skupinách návrh kompetenčního profilu liniového manažera vybraných profesí podle vzoru (příloha B). Seminář na podobné téma realizovat pro liniové manažery nelékařských zdravotnických profesí. Také se skupinovou prací a definováním kompetenčního profilu zaměstnanců jednotlivých kategorií nelékařských zdravotnických pracovníků.

Využití **kompetenčního profilu** je pro výběr zaměstnanců, hodnocení, motivaci, vzdělávání a rozvoj, využití skrytého potenciálu k vyššímu výkonu. Ideální je použití při hodnotících pohovorech ke stanovení vzájemných očekávání. Na jedné straně zájem, na druhé straně podpora. Vše v souladu triády umět-chtít-moci. Neustálým opakováním využití kompetenčního profilu při výběru zaměstnanců a jejich hodnocení se systém stane běžným. Jeho výhody přinesou vyšší efektivitu managementu nelékařských zdravotnických pracovníků v systému vedení lidí, vyšší míru angažovanosti.

Při výběru zaměstnance na určitou pracovní pozici je vhodné definovat **rozvojové plány** jednotlivých pracovníků. Rozvojové plány nemusí být dlouhodobé, ale jejich rozložení by mělo být v souladu s aktuální situací, s aktuálním průběhem adaptačního procesu. Stanovením krátkodobých a dlouhodobých rozvojových plánů, umožní novému zaměstnanci se lépe aklimatizovat v organizaci. Nejenom nově příchozí pracovník musí mít krátkodobý a dlouhodobý rozvojový plán, taktéž již stávající zaměstnanci musí vidět v organizaci perspektivu rozvoje a růstu. S tím velmi úzce souvisí **řízení talentů**. Tedy vytvoření prostředí v organizaci, které bude atraktivní,

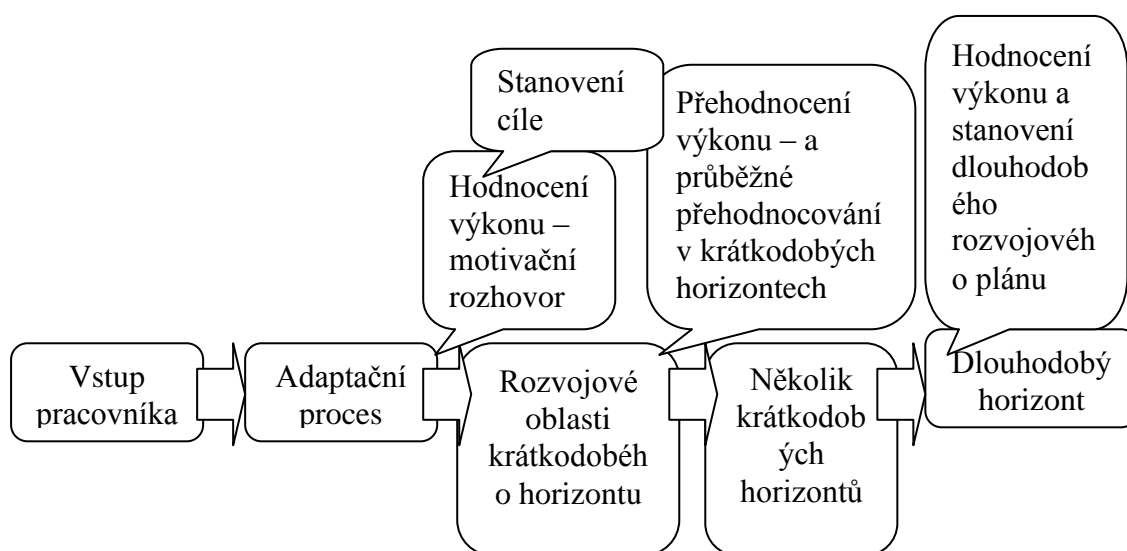
bude přitahovat, bude motivovat a rozvíjet talentované lidi. Nalézat v různých pracovních skupinách, dávat příležitost uplatnit se, posilovat sebevědomí nejen klíčových lidí, ale naopak nalézat mezi řadovými zaměstnanci. Systém nastavit jako propojený soubor činností, které umožní nalézt, přitáhnout a stabilizovat v organizaci jedince, který má schopnosti a dovednosti přinášející přidanou hodnotu pro celou organizaci. Systém musí začínat již při výběru, definovanými kompetencemi, rozvojovým plánem a těsnou spoluprací managementu nelékařských zdravotnických pracovníků s personálním útvarem organizace. Nejvíce příležitostí přináší samotný provoz, kdy se řadový zaměstnanec nachází v různých rolích a situacích. Pozornost přímého nadřízeného je nezbytná, pozornost okolí je nezbytná. Zainteresování nelékařských zdravotních pracovníků v různých pracovních skupinách s krátkodobými úkoly je vhodným nástrojem řízení talentů a jejich uplatňování ve prospěch organizace.

Na strategii řízení talentů musí navazovat stanovený systém nabídky příležitostí k postupu ve funkcích a rozvíjení kariéry. Nedílnou součástí **řízení kariéry** je vzdělávání a rozvoj a poskytování příležitostí vzdělávání, plánování kariéry a plánování následovnictví. Zdravotnické zařízení by mělo definovat **kariérní řád**, tak aby se mohl realizovat výběr talentů, výběr vhodných příležitostí pro talentované lidi. V současné době není v organizaci kariérní řád stanoven a velmi málo zaměstnanců má tak možnost prosadit se a být objeveno. Kariérní řád musí obsahovat jednak kvalifikační požadavky na pracovníka managementu a jednak kompetence, tedy jeho schopnosti definované kompetenčním profilem. Zároveň je vhodné vytvořit systém pravidelných výběrových řízení na manažerské pozice, v řádu několika let. Není vhodné mít manažerskou pozici časově neohrazenou, protože tento systém neposkytuje dostatečnou motivaci pro talenty, neposkytuje příležitosti pro lidi s většími schopnostmi. Systém je možné zavést pomocí vlastního schéma následnictví v dané organizaci v dané manažerské pozici. Datum pro nahrazení nemusí vždy znamenat kompletní výměnu, pokud bude stávající manažer schopen obhájit svoji manažerskou pozici lépe než ostatní účastníci výběrového řízení. V oblasti plánování kariéry je nezbytně nutná příprava budoucích manažerů, mít stanovený systém vzdělávání a na základě práce s talenty poskytovat příležitosti a definovat formy vzdělávání a rozvoje.

Vhodným nástrojem pro řízení kariéry, následnictví a řízení vzdělávání a rozvoje lidí jsou **HR informační systémy** obsahující veškeré informace o jednotlivých lidech

v organizaci. Tyto informace musí být přístupné nejen personálním útvarům, ale i pracovníkům vrcholového managementu dané kategorie pracovníků a samozřejmě přímým nadřízeným jednotlivých lidí. Vzdělávání je časově neomezený proces, zvyšující existující schopnosti, dovednosti, znalosti a zároveň upravující postoje. Základním požadavkem vzdělávání a rozvoje je motivace lidí. Motivace je vnitřní a vnější. Organizace může velmi výrazně ovlivnit z vnějšího pohledu motivaci vnitřní daného člověka. Organizace musí vytvořit prostředí konkurence, motivace, zájmu a příležitosti. **Determinanty vzdělávání a rozvoje** jsou chtít a moci. Motivace je závislá na příležitosti v organizaci a stanovení vnitřního cíle jednotlivce. Motivovaný pracovník přijímá vzdělávání jako jistý druh nefinanční odměny, která prospívá jemu samotnému i celé organizaci. Zvyšuje jeho příležitosti a uplatnění na trhu práce, zvyšuje jeho sociální statut, posiluje sociální prostředí, případně řadí do jiné sociální skupiny. Na vstupu člověka do organizace musí být jasně stanoveny kvalifikační požadavky, požadavky na jeho kompetence (schopnosti). Po uplynutí a realizaci adaptačního procesu je třeba přehodnotit schopnosti a dovednosti. V rámci prvního hodnotícího pohovoru společně stanovit rozvojové oblasti krátkodobého horizontu. V několika krátkých periodách v řádu několika měsíců průběžně přehodnocovat znalosti, schopnosti, dovednosti. Z těchto hodnocení vycházet při stanovení dlouhodobého rozvojového plánu a systému vzdělávání v organizaci. Přehodnotit způsoby osvojování znalostí a dovedností a definovat správné typy vzdělávání, správné techniky vzdělávání.

**Obrázek 6: Schéma stanovení rozvojového plánu**



Zdroj: autor práce

Při stanovení rozvojových plánů je nezbytné plánování samotnými pracovníky ve spolupráci s manažery. Participací pracovníka na stanovení vlastního rozvojového plánu přebírá zároveň pracovník odpovědnost za vlastní rozvoj, vzdělávání, postup, kariéru. S výběrem pracovníka na určitou pozici souvisí i jeho odborné vzdělávání stanovené kariérním řádem a definované požadavky na vzdělání a schopnosti. U nelékařských zdravotnických profesí je vhodné postupovat na základě kvalifikačního vzdělávání a zvyšování a prohlubování vzdělání odborného zdravotnického a v případě personálních rezerv vzdělávání manažerského. Kvalifikační vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků má několik stupňů: získání odborné kvalifikace na vyšší odborné nebo vysoké škole v bakalářském studijním programu, specializace ve zdravotnickém oboru, magisterské vzdělání zdravotnického, pedagogického nebo psychologického směru. Prohloubení vzdělání v oblasti managementu získáním specializace v organizaci a řízení. Možnost dalšího vzdělávání v oblasti managementu – trénink, koučink, hraní rolí apod..

Doporučením pro organizaci v oblasti plánování rozvoje u stávajících zaměstnanců je provést analýzu současného stavu a potřeby rozvoje jednotlivých pracovníků. Přesně definovat cíle, krátkodobé a dlouhodobé v oblasti výkonu. Připravit plán činností, stanovit odpovědnosti za rozvoj, cíle rozvoje, očekávanou pomoc, způsob vzdělávání a osvojování dovedností vztažených k cíli výkonu. Po dohodě se zaměstnancem realizovat v daném časovém horizontu plánované kroky. Nezbytnou součástí je kontrola realizace jednotlivých dílčích kroků, případné přehodnocení a případná změna jednotlivých kroků. Případné přehodnocení cílů.

V oblasti **rozvoje manažerů** středního managementu nelékařských zdravotnických profesí je vhodné nastavit pravidla definující počáteční kvalifikační požadavky na pozici manažera středního managementu. Pro konkrétní pozice definovat kompetenční profil. Se současnými manažery pracovat na získání schopností podle kompetenčního profilu. Zavést systém přípravy manažerů středního managementu postupným růstem v organizaci od liniového managementu. Na úrovni liniového managementu začít s osvojováním manažerských dovedností a prohlubováním znalostí o vedení lidí, motivaci, hodnocení. Již na úrovni liniového managementu musí liniový manažer absolvovat rozvojové aktivity v oblasti vedení lidí, tréninky, školení, studium. Tyto znalosti a dovednosti uplatňovat v praxi a získávat tak bohaté zkušenosti

s vedením lidí a využíváním nejrůznějších technik vedení. Základním požadavkem pro vzdělávání manažerů je komunikace, dovednost komunikace, osvojování si komunikačních technik, řešení konfliktů a asertivního chování. Doporučením je v oblasti rozvoje současných manažerů v rámci hodnotícího pohovoru stanovit cíle, potřeby a priority rozvoje manažerů na základě potřeb organizace.

Celý proces vzdělávání a rozvoje musí zastřešit personální útvar, stanovením popsaných základních parametrů pro cílený rozvoj zaměstnanců. Realizaci zajistit ve spolupráci s manažery jednotlivých úseků. Pro pružnost tohoto systému vzdělávání a rozvoje je nezbytné celý proces monitorovat v HR informačním systému s pravidelným reportem k top managementu a klíčovým manažerům.



## 6 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit praktická doporučení pro organizaci, zdravotnické zařízení, v rozvoji znalostí a dovedností manažerů středního managementu nelékařských zdravotnických pracovníků. Stanovit systém vzdělávání a rozvoje nelékařských zdravotnických pracovníků v organizaci. Pro splnění stanoveného cíle bylo definováno několik dílčích cílů, které byly v rámci výzkumného šetření naplněny. Naplnění hlavního cíle práce vycházelo z několika předpokladů. Předpoklad, že manažeři zdravotnického zařízení jsou průběžně připravováni v rámci osobních rozvojových plánů na manažerské pozice, se nenaplnil. V organizaci není zaveden systém následnictví, přípravy personálních rezerv, hledání talentů. Předpoklad, že manažeři zdravotnického zařízení mají základní znalosti o managementu, základních rolích manažerů a technikách vedení lidí se nenaplnil. Pouze 3 manažerky z 19 mají manažerské vzdělání. Předpoklad, že znalosti a dovednosti manažerů o vedení lidí jsou závislé na délce výkonu manažerské pozice, se potvrdil a manažerky shodně uvádějí, že své techniky vedení lidí jsou závislé a opřené o zkušenosti. Předpoklad, že manažeři zdravotnického zařízení mají definované kompetenční profily svých pracovních pozic, se nenaplnil. V organizaci není zaveden systém řízení podle schopností. V organizaci neexistují kompetenční profily pro žádnou pracovní pozici, ani manažerskou. Předpoklad, že manažeři zdravotnického zařízení mají plán osobního růstu a rozvoje a jsou organizací podporováni, se nenaplnil. Manažeři jsou sice podporováni ve vzdělávání a růstu, nicméně není nastavený systém vzdělávání a rozvoje. Předpoklad, že manažeři zdravotnického zařízení mají možnost ovlivňovat vlastní rozvojový plán, se nenaplnil. Rozvojové plány nejsou v organizaci zavedeny. Manažeři si sami definují potřeby, bez ohledu na potřeby organizace a cíle organizace. Neexistuje systém vzdělávání a rozvoje.

Protože výchozí předpoklady nebyly naplněny, bylo nezbytné stanovit priority zdravotnické organizace v naplnění oblastí personálních činností v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků. Stanovením priorit klíčových činností personálního útvaru dojde k naplnění vytvoření navrženého systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 160 s. ISBN 978-80-847-4323-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Praha: Národní vzdělávací fond/PHARE program, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 3. upravené vydání. Praha: Fortuna, 2008. 144 s. ISBN 978-80-7373-028-4.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já, kdo jste vy?*. 1. vydání. Praha: Management Press. 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.
- ČECHOVÁ, V., ROZSYPALOVÁ, M. *Obecná psychologie*. 5. nezměněné vydání. Brno: NCONZO, 2001. 105 s. ISBN 80-7013-343-0.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 178 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.
- FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 336 s. ISBN 978-80-86723-64-8.
- GLADKIJ, I. a KOL. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- GROHAR-MURAY, M. E., DiCROCE, H. R. *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 320 s. ISBN 80-247-0267-3.
- HAVLÍK, R., KOŤA, J. *Sociologie výchovy a školy*. 3. vydání. Praha: Portál, 2011. 174 s. ISBN 978-80-262-0042-0.
- HONZÁK, R. *Základy psychologie*. Praha: Galén/Karolinum, 2006. 132 s. ISBN 80-7262-377-X. / ISBN 80-246-1138-4.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.
- KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 190 s. ISBN 978-80-7261-015-0.
- NOVOTNÁ, E. *Základy sociologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2396-9.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- ŠKRLOVI, P. a M. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1. vydání. Praha: Advent-Orion, 2003. 477 s. ISBN 80-7172-841-1.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-21-2316-4.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VEBER, J. a KOL. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4.

ZLÁMAL, J. *Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-79-2.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| OBRÁZEK 1: CHARAKTERISTIKA TYPOLOGICKÉ PREFERENCE ..... | 21 |
| OBRÁZEK 2: OSOBNOSTNÍ TYPY .....                        | 22 |
| OBRÁZEK 3: ZÁKLADNÍ KONCEPT ŘÍZENÍ.....                 | 29 |
| OBRÁZEK 4: MANAŽERSKÉ ROLE PODLE H. MINTZBERGA .....    | 32 |
| OBRÁZEK 5: KROKY ŘEŠENÍ PROBLÉMU.....                   | 37 |
| OBRÁZEK 6: SCHÉMA STANOVENÍ ROZVOJOVÉHO PLÁNU.....      | 69 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Věková struktura manažerů středního managementu ..... | 61 |
| Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerek a studium .....  | 62 |
| Tabulka 3: Délka praxe manažerek .....                           | 63 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Příloha A - Dotazník pro liniový management nelékařských zdravotnických pracovníků .....</b> | <b>I</b>   |
| <b>Příloha B - Návrh kompetenčního profilu pozice vrchní sestry .....</b>                       | <b>III</b> |

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník pro liniový management nelékařských zdravotnických pracovníků

*Dotazník pro liniový management nelékařských zdravotnických pracovníků*

Vážené kolegyně,

Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku určeného pro vedoucí pracovníky nelékařských zdravotnických pracovníků na úrovni liniového managementu – staničních sester. Vaše odpovědi budou sloužit jako podklad pro definování otázek kvalitativního šetření v úrovni středního managementu v oblasti vedení lidí, vzdělávání a rozvoje v organizaci.

1. O oblast vedení pracovního týmu se zajímám:

- A. Méně jak 5 let                      B. 5-10 let                      C. 10 a více let

2. Při vedení pracovního týmu uplatňuji spíše:

- A. Měkké techniky                      B. Tvrdé techniky                      C. Nevím

3. Při rozhodování upřednostňuji:

- A. Názor ostatních                      B. Názor svůj                      C. Názor vůdce týmu
- D. Názor nadřízeného                      E. Zdravý rozum                      F. Jiné

4. V oblasti managementu se již vzdělávám:

- A. Ano                                      B. Ne

Pokud ano uveďte jakým způsobem

Pokud ne uveďte důvod

5. Při vedení týmu upřednostňuji:

A. Týmovou spolupráci

B. Individuální přístup

C. Autoritativní přístup

D. Byrokratický přístup

6. V rámci pracovního týmu mám zmapované vůdce:

A. Ano

B. Ne

C. Nemám vůdce

7. Pracovní tým mám složený z několika kategorií pracovníků:

A. Ano

B. Ne

8. Při vedení různých kategorií využívám odlišné techniky vedení a přístupu:

A. Ano

B. Ne

C. Nevím

9. Pracovní tým:

A. Mám stabilizovaný

B. Nemám stabilizovaný

10. Můj pracovní tým má vysoké procento fluktuace pracovníků (poslední 2 roky):

A. Ano

B. Ne

C. Běžná obměna týmu (odchod do důchodu apod.)

11. Kde vidíte svoji práci v horizontu 5 let?

12. Máte v organizaci možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, a to nejen odborného ve zdravotnickém směru?

A. Ano

B. Ne

C. Nevím

V případě ANO uveďte jaké:

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku



## Příloha B – Návrh kompetenčního profilu pozice vrchní sestry

### KOMPETENČNÍ PROFIL VRCHNÍ SESTRY LŮŽKOVÉHO A AMBULANTNÍHO PRACOVISTĚ

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY</b> | <b>Zákon 96/2004 Sb. ve znění pozdějších platných předpisů</b>   | <p>⇒ <b>Kvalifikovaná všeobecná sestra:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SŠ vzdělání v oboru všeobecná sestra + PSS v oboru nebo managementu ve zdravotnictví nebo</b></li> <li>• <b>VŠ vzdělání bakalářské v oboru všeobecná sestra + PSS v oboru nebo managementu nebo</b></li> <li>• <b>VŠ vzdělání magisterské v oboru všeobecná sestra se specializací v oboru a managementu</b></li> </ul> <p>⇒ <b>Registovaná všeobecná sestra podle zákona 96/2004 Sb. ve znění pozdějších platných předpisů</b></p> |
| <b>KLÍČOVÉ KOMPETENCE</b>     | Komunikace v mateřském jazyce                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost vyjadřovat a tlumočit myšlenky, názory v ústní a písemné formě</li> <li>• Schopnost prezentace – ústní a písemná</li> </ul>  |
|                               | Sociální kompetence  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost práce v týmu, kooperace</li> <li>• Schopnost čelit konfliktům a stresovým situacím</li> <li>• Schopnost řešit problémy a být kreativní</li> <li>• Schopnost přijmout odpovědnost za sebe i jiné</li> <li>• Schopnost vést lidi</li> <li>• Empatie – ve vztahu k podřízeným, ve vztahu k pacientům</li> <li>• Komunikativnost ve vztahu k podřízeným, ve vztahu k sobě</li> </ul>   |
|                               | Matematická schopnost a základní schopnost v oblasti technologií | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvládnutí základních početních úkonů s důrazem na plánování a analýzu</li> <li>• Zavádění a uplatnění nových technologií k rozvoji ošetrovatelské péče</li> </ul>  |
|                               | Schopnost práce s digitálními technologiemi                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uživatelská a komunikační schopnost práce s PC</li> <li>• Uživatelská znalost MS WORD, MS EXCELL, MS POWER POPINT a schopnost prezentace</li> <li>• Schopnost pracovat s informacemi</li> </ul>  |
|                               | Schopnost učit se  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získávat, zpracovávat, osvojovat nové poznatky a předávat je</li> </ul>  |
|                               | Schopnost pro iniciativu a podnikavost                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uplatňování poznatků a myšlenek v praxi</li> <li>• Kreativita a flexibilita</li> <li>• Samostatnost a výkonnost</li> <li>• Schopnost zdůvodňovat a hodnotit</li> <li>• Schopnost zavádět novinky – řídit proces změny</li> </ul>   |

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Brilová Marie**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Manažer, prostředí manažerů, manažerské role**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 65**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 33**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.**