

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH VĚD

Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

Bc. Kristýna Janeček

**Řízení pracovního kolektivu – organizace, motivace,
stimulace**

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. Ing. Jiří Blažek, CSc.

Olomouc 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené bibliografické a elektronické zdroje.

V Olomouci dne 18. března 2022

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Jiřímu Blažkovi, CSc. za jeho postřehy k vytvoření diplomové práce a motivování k tvorbě práce. Můj velký dík a obdiv patří vedoucím pracovníkům, kteří se našli čas a poskytli mi rozhovor.

Anotace

Typ závěrečné práce:	Diplomová práce
Téma práce:	Řízení lidských zdrojů
Název práce:	Řízení pracovního kolektivu – organizace, motivace, stimulace
Název práce v AJ:	Work team management – organization, motivation, stimulation
Datum zadání:	2021-01-28
Datum odevzdání:	2022-04-28
Vysoká škola:	Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta:	Fakulta zdravotnických věd
Ústav:	Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví
Autor práce:	Bc. Kristýna Janeček
Vedoucí práce:	doc. Ing. Jiří Blažek, CSc.
Oponent práce:	Ing. Marek Štůrek, MBA

Abstrakt v ČJ:

Diplomová práce je věnována oblasti řízení lidských zdrojů. Okruhy týkající se řízení pracovního kolektivu jsou obsaženy v teoretických východiscích, která se detailněji zabývají tématy organizace, motivace a stimulace zaměstnanců.

K získání poznatků do praktické části bylo využito kvalitativního výzkumného šetření metodou polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky. Praktická část analyzovala výsledky rozhovorů s vedoucími pracovníky, kdy byly stanoveny cíle práce a to zjistit motivující faktory u vedoucích zaměstnanců a faktory působící na jejich spokojenost. Veškeré získané výsledky jsou uvedeny v závěru práce.

Abstrakt v AJ:

The diploma thesis is devoted to the field of human resources management. Areas related to the management of the work team are contained in the theoretical background, which deals in more detail with the topics of organization, motivation and stimulation of employees.

To gain knowledge in the practical part, a qualitative research survey was used using a semi-structured interview with managers. The practical part analyzed the results of interviews with managers, when the goals of the work were set to identify motivating factors for managers and factors affecting their satisfaction. All obtained results are given in the conclusion of the thesis.

Klíčová slova v ČJ: organizace, motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů

Klíčová slova v AJ: organization, motivation, stimulation, human resources management

Rozsah: 82 stran, 3 přílohy

Obsah

Úvod	8
1 Teoretická východiska.....	10
1.1 Organizace a organizování	10
1.1.1 Teorie organizace.....	11
1.1.2 Prvky organizační struktury	13
1.1.3 Organizační struktura vycházející z dělby pravomocí	13
1.1.6 Procesy probíhající v organizaci.....	18
1.1.7 Kultura organizace.....	20
1.1.8 Formování kultury organizace.....	22
1.1.9 Specifikace kultury organizace ve zdravotnictví	23
1.1.10 Organizování ve zdravotnických zařízeních	25
1.2 Motivace.....	28
1.2.1 Zdroje motivace.....	29
1.2.2 Pracovní motivace	30
1.2.3 Podmínky pracovního prostředí	31
1.2.4 Pracovní spokojenost.....	31
1.2.5 Pracovní nespokojenost	33
1.2.6 Motivační dimenze osobnosti.....	33
1.2.7 Zásady a prostředky účinného motivování	34
1.2.8 Typy a teorie motivace a stimulace	36
1.2.9 Nástroje motivování.....	39
1.2.10 Specifikace motivace ve zdravotnictví.....	41
1.3 Stimulace	42
1.3.1 Stimulace pracovního jednání.....	42
1.3.2 Stimulace pracovních skupin.....	43
1.3.3 Efektivita stimulů na zaměstnance	43
2 Praktická část – metodika výzkumu organizace pracovního kolektivu a motivace vedoucích pracovníků.....	46
2.1 Výzkumné cíle a hypotézy	47
2.2 Charakteristika souboru	47
2.3 Metoda sběru dat	47
2.4 Realizace výzkumu	48
2.5 Metody zpracování dat.....	48
3 Výsledky výzkumu	49
4 Diskuze	68
Závěr.....	72
Soupis bibliografických citací	73

Seznam zkratk, tabulek, grafů	75
Přílohy	77
Příloha 1 Souhlasné stanovisko Etické komise FZV UP	77
Příloha 2 Otázky výzkumného šetření k diplomové práci Řízení pracovního kolektivu – organizace, motivace, stimulace	78
Příloha 3 Informovaný souhlas	81

Úvod

O pracovní spokojenosti a motivaci je vydáno mnoho publikací, proto se tato diplomová práce specifikuje na motivaci a pracovní spokojenost u vedoucích pracovníků ve zdravotnictví, kteří jsou na úrovni middle managementu a top managementu. Důvodem k výběru tohoto tématu bylo to, že české zdravotnictví si v posledních dvou letech prošlo velmi složitým obdobím, kdy se od roku 2020 potýká především s koronavirovou pandemií. Mimo to české zdravotnictví bojuje s nedostatkem a přetížeností zdravotnického personálu, kdy v současnosti chybí hlavně všeobecné sestry, ošetřovatelé, sanitáři a lékaři. Tento nedostatek se dotýká i samotných pacientů, kdy jsou uzavírána celá oddělení nebo některá jejich lůžka, prodlužují se čekací doby na vyšetření nebo na operační výkon, mnohdy je i omezována péče o samotné pacienty (Plevák, 2020). Na zdravotnický personál jsou v souvislosti s tím kladeny vysoké nároky a očekávání jak ze strany pacientů, tak i ze strany vedoucích pracovníků. Je velmi důležité motivovat a stimulovat přímo řízené pracovníky, ale když sám vedoucí zaměstnanec nebude motivovaný a v práci spokojený, těžko může být motivátorem svých zaměstnanců.

Teoretická část diplomové práce má za cíl seznámit se základními teoretickými pojmy, které jsou organizace, motivace a stimulační.

V podkapitole organizace a organizování jsou specifikovány organizační struktury a velmi důležité pro motivaci zaměstnanců je styl vedení jejich přímého nadřízeného, proto jsou tyto styly podrobněji rozepsány. Dále je popsána kultura organizace a co ji formuje, včetně procesů probíhajících v organizaci. Větší část podkapitoly organizace a organizování je věnována specifikaci ve zdravotnictví, a to jak kultuře organizace ve zdravotnictví, tak i organizování ve zdravotnických zařízeních, kam se řadí charakteristické struktury a druhy zdravotní péče.

Největší podkapitola teoretické části diplomové práce je věnována motivaci, a to z toho důvodu, že výzkum k diplomové práci se především zabýval motivací vedoucích pracovníků a jejich pracovní spokojeností. Proto jsou v této podkapitole objasněny motivy lidí, zdroje motivace či její typy, teorie nástroje. Obširněji je popsána pracovní spokojenost a pracovní motivace zaměstnanců. Obsáhle jsou též popsány zásady a prostředí účinného motivování. I v podkapitole o motivaci jsou popsány specifikace motivování ve zdravotnictví.

V poslední podkapitole teoretické části byla popsána stimulace zaměstnanců. Konkrétně stimulace pracovního jednání a pracovních skupin a též efektivitě stimulů na zaměstnance.

Cílem praktické části je zmapovat subjektivní hodnocení vedoucích pracovníků po takto složitém období a zjistit, jaké motivační prostředky jsou pro ně nejúčinnější, a které faktory přispívají k jejich pracovní spokojenosti. S dvanácti vedoucími pracovníky v nemocnici krajského typu byly vedeny polostrukturované rozhovory, během kterých bylo zjišťováno, které faktory působí motivačně či jaké faktory způsobují spokojenost u vedoucích pracovníků. Rozhovory byly zaměřeny i na volbu řídicího stylu a jeho zdůvodnění či na využívání motivačních prvků na pracovišti. Část rozhovorů se věnovala nabízeným benefitům ze strany nemocnice a jak jsou tyto benefity využívány, vedoucí pracovníci uváděli, které benefity by ocenili a staly se tak pro ně atraktivní. V závěru rozhovoru měli vedoucí pracovníci prostor pro sdělení informací, které při rozhovoru nezazněly a týkaly se přímo tématu.

Na závěr úvodu je dobré napsat, že se zvýšil o třetinu počet žáků střední odborné školy s maturitou ve zdravotnických oborech oproti roku 2015/2016. Nárůst zaznamenaly i vysoké školy v oblasti zdravotní a sociální péče. Myslím, že toto sdělení na závěr může být pro stávající zdravotnický personál motivující (Ciesler, 2021).

1 Teoretická východiska

1.1 Organizace a organizování

Organizací je chápáno určité sociální uspořádání, které bylo vytvořeno, aby řízeným způsobem dosáhlo kolektivních cílů. Organizaci tvoří určitý počet členů, kteří komunikují s ostatními členy a navzájem se ovlivňují. Toto vede k efektivitě práce, kdy používají nejrůznější technologie a nástroje řízení (Dědina, 2007, s. 24).

Organizování je činnost, která vede k uspořádání vztahů a prvků mezi nimi a vede k zavedení řádu v organizovaném objektu. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura (Dědina, 2007, s. 46).

Organizování je jednou ze základních manažerských činností a znamená vytváření řádu a systému, uspořádávání. Zahrnuje dělbou práce, delegování pravomocí a zodpovědnosti, vymezení vztahů mezi lidmi, organizování zdrojů, služeb, procesů struktur a systémů uvnitř organizace (Fiala, 2008, s. 34).

Obsah organizování formuloval E. Dale pomocí principu **OSCAR**, kdy jde o řetězec základních požadavků na organizování a jeho organizační struktury.

- **Objectives** (cíle) – zajištění cílů organizačního celku i cílů dílčích strukturálních jednotek.
- **Specialization** (specializace) – způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení činnosti do jednotlivých strukturálních jednotek.
- **Coordination** (koordinace) – vzájemné sladění činnosti jednotlivých strukturálních jednotek které vytvářejí konečné výsledky.
- **Authority** (pravomoc) – rozhodovací prostor dílčí strukturálních jednotek.
- **Responsibility** (zodpovědnost) – povinnosti dílčích strukturálních jednotek (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 91).

Organizační struktura je síť vztahů a součinností, propojující technologie, zpracovávané úkoly a lidské zdroje organizace tak, aby zabezpečila organizaci realizaci jejich záměrů. Organizační struktura má dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace a zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace. Organizační struktura je komplexní systém, vzájemně propojený čtyřmi faktory – struktura, technologie, cíle organizace a lidé v organizaci (Dědina, 2007, s. 25).

K analýze okolí organizace je používána nejrozšířenější analýza **PESTLE**. Tato analýza se využívá pro odhad budoucího vývoje a plánování možných scénářů a je hlavním podkladem pro stanovení účelu organizace. V případě posílení, byť jednoho faktoru, povede ke zvýšení efektivity celé organizace. Posílení všech povede navíc k synergickému efektu. Tyto faktory musí být pod neustálou kontrolu a koordinací, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity nejenom v současnosti, ale i v dlouhodobějším výhledu (Dědina, 2007, s. 28).

- **Politické faktory** – války, terorismus, obchodní politika, ideologie, politika vlády, občanské nepokoje, zájmové skupiny.
- **Ekonomické faktory** – cena materiálu, daňový režim, mzdové tarify, měnové kurzy, chování dodavatelů, ekonomický růst, chování konkurence.
- **Sociální faktory** – demografické trendy, postoj k práci, diskriminace, mobilita pracovníků, odborná pracovní síla, sociální hodnoty, preference životního stylu.
- **Technologické faktory** – inovace, metody a procesy výroby, logistická, internetové obchodování, nové výrobky a zařízení, používání výpočetní techniky.
- **Legislativní faktory** – mezinárodní právo, mezinárodní obchodní smlouvy, dodržování lidských práv, zákony dané země, harmonizace zákonů a daní, místní vyhlášky.
- **Ekologické faktory** – regulace emisí či znečištění, hluk, prevence před katastrofami, ekologické zájmové skupiny (Dědina, 2007, s. 28).

1.1.1 Teorie organizace

Teorie organizace vysvětlují, jak organizace fungují. Teorie byrokratické školy v současnosti převládá (Armstrong, 2015, s. 162). Vodáček a Vodáčková (2013, s. 20) ve své knize knize popisují čtyři základní teorie organizace.

Škola vědeckého průmyslového řízení

Tato škola se vyznačovala především snahou o hospodárnou přípravu a následné provádění obslužných a výrobních procesů na nižších úrovních podnikové organizace. Zásadní byly 3 faktory výroby – člověk, výrobek a stroj, kdy se využívaly ověřené postupy práce, založené na exaktním měření času nezbytného pro provádění pracovních operací či ucelených procesů (vznik normování). Časové nároky byly východiskem pro dílenské plánování, ale i pro odměňování zaměstnanců.

Škola vědeckého průmyslového řízení je spojována se jmény F. W. Taylor, H. L. Gantt, F. B. Gilberth, L. M. Gilbertová, C. G. Bárta, P. Murray. Tito se zasloužili na postupech plánování, provádění a odměňování práce, kdy pracovní operace byly rychlé, sladěné, kvalitní a hospodárné. V tehdejším Československu se zasloužil o rozšíření Tomáš Baťa (Vodáček, Vodáčková, 2013 s. 20 – 21).

Škola lidských vztahů

Škola lidských vztahů zdůrazňovala význam sociálních a psychologických faktorů a jejich vliv na výsledky práce zaměstnance. Díky těmto poznatkům se následně odvodila řada doporučení pro vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci. Byly brány v potaz i skupinové zájmy zaměstnanců, vliv pracovních podmínek a sociálního prostředí, způsoby řešení konfliktů apod.

K představitelům této školy v USA patřili E. Mayo, M. P. Folletová, W. D. Stott, W. J. Dickson, H. A. Wright. L. J. Henderson. V Evropě jsou představiteli E. Durkheim, J. Amar, V. Paret, A. Moss. Představitelé jsou ceněni za jejich názory, kdy a za jakých podmínek je motivační vedení lidí výrazně hospodárnější a účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. Zaměstnanci jsou největším kapitálem dobrých organizací (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 21).

Škola správního řízení

Škola správního řízení zavedla koncept systémového řízení činností v rámci podniku, kdy zdůrazňovala koordinační úlohu vedoucích zaměstnanců a organizaci řídicího procesu. Vytvořila koncept plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontroly i první komplexní doporučení pro řídicí jednání vedoucích zaměstnanců.

Mezi představiteli této školy jsou H. Fayol, L. Gulick, G. Mooney, E. Bratch, I. Urwick. Z jejich poznatků stále platí koncept manažerských funkcí a umění řídit celek organizace vyváženě a sladěně (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 21 – 22).

Škola byrokratického řízení

Škola byrokratického řízení zdůrazňovala význam jasné administrativní organizace s jednoznačnou hierarchií pořádku a moci. Organizace fungovaly na základě pevných pravidel a norem a jasných povinností odpovídajících racionální dělbě práce.

Klíčovým představitelem byl označován M. Weber, který charakterizoval principy byrokratické organizace a tato východiska jsou i pro dnešní pojetí

organizačních norem a řádů stále platná (Vodáček, Vodáčková, 2013, s, 22). Weberova byrokracie nese tyto rysy – hierarchická struktura, činnost je vázána na formalizované pozice a funkce, rozhodnutí na základě formalizovaných obecných pravidel, hierarchie pravomoci a odpovědnosti, svobodný výběr kandidátů založený na kritériu výkonu, odměňování založené na jasném kontraktu, úředník není vlastníkem majetku (Kasal, 2014, s. 23).

1.1.2 Prvky organizační struktury

Elementem k dosahování stanovených cílů organizace je organizační struktura. Jedná se o formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který motivuje, řídí a koordinuje zaměstnance. Při návrhu organizační struktury je nutné uvážit pět hlavních aspektů:

- Specializace – úzké či komplexní zaměření náplně jednotlivých pracovních činností.
- Hierarchie – plochá či strmá organizace ovlivňuje chod organizace.
- Seskupování – rozdělení zaměstnanců do oddělení funkčně dle specializace anebo dle služeb a výrobků, které vyrábí.
- Integrace – stupeň integrace jednotlivých částí organizace, aby bylo dosaženo nejvyšší možné efektivity.
- Řízení – způsob, jakým budou vedoucí zaměstnanci provádět řídicí činnost, míra centralizace rozhodování, preference formálních či neformálních vztahů mezi pracovníky (Dědina, 2007, s. 134).

1.1.3 Organizační struktura vycházející z dělby pravomocí

Jde o účelový pohled na charakter vztahů mezi strukturními jednotkami, lze říct, že jde o hierarchické řazení útvarů ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti a rovnocennosti (Fiala, 2008, s. 38).

Liniová organizační struktura

Tvořena je liniovými vazbami a liniovými prvky a její podstata spočívá v tom, že každý pracovník je podřízený jen jednomu nadřízenému a plní jeho pokyny. Každý vedoucí zaměstnanec vykonává všechny funkce řízení, kde nese plnou zodpovědnost za činnosti svých podřízených. V dnešní době se využívá již zřídka (Fiala, 2008, s. 38).

Funkcionální organizační struktura

Je charakteristická funkčně specializovanými vedoucími, specializovanou pravomocí a odpovědností, mnohostranných vazbami, kdy vedoucí zaměstnanec je vybaven odpovědností a pravomocí za jemu příslušnou specializovanou funkci (Fiala, 2008, s. 38).

Liniově štábní organizační struktura

Linie a štáb tvoří složky této organizační struktury, kdy usiluje o využití výhod liniové a funkcionální struktury. U funkcionální struktury jde o specializaci funkčních vedoucí zaměstnanců. Potlačuje nedostatky funkcionální struktury, jako je složitost vazeb a velká četnost, narušení principu jediného vedoucího zaměstnance, křížení kompetencí. Funkcionální útvary jsou útvary štábní s metodickým vedením, což odstraňuje mnohonásobnou podřízenost. Rozhodovací pravomocí jsou odděleny od odborných kompetencí., liniový vedoucí zaměstnanec řídí štábní útvar i podřízené liniové pracovníky, čímž je zajištěna jednota vedení. Štábní složky se podílí na vlastním řízení pouze zprostředkovaně a jsou zproštěny rozhodovacího práva. Je uplatňován systém metodického vedení, který umožňuje vyšším štábním útvarům metodicky usměrňovat, nikoli rozhodovat, štábní a případně i liniové útvary nižší. Mimo to ještě v rámci štábu dochází k metodickému vedení jeho štábních složek navzájem (Fiala, 2008, s. 39).

Maticová organizační struktura

Vzniká tehdy, pokud je liniově štábní struktura rozšířena o další doplňkovou strukturu. Vedoucí zaměstnanci maticové organizační struktury a vybraní pracovníci tvoří tým, jenž se podílí na určitém projektu. Jedná se o řešení jednorázových komplexních projektů a existence této organizační struktury je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po ukončení projektu se podílející se pracovníci vracejí pod plnou podřízenost vedoucích zaměstnanců svých původních útvarů. Maticová organizační struktura je vhodná pro firmy s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící situaci na trhu (Fiala, 2008, s. 40).

1.1.4 Organizační struktura vycházející z činnosti nebo z výsledku

Funkcionální struktura

Funkcionální struktury jsou založeny na seskupování pracovníků do útvarů dle podobnosti činnosti (útvary technologie, konstrukce, zásobování, právní apod.) Tyto samostatné útvary pracují obvykle pro další strukturální jednotky na nižším stupni řízení. V čele těchto útvarů stojí odborný ředitel pro danou funkci. Funkcionální organizační struktura je nejvhodnější u malých podniků vyrábějící jeden výrobek a specializovaných vnitropodnikových jednotek.

Přednosti funkcionální spočívají ve vysoké specializaci vnitropodnikových jednotek a pracovníků zefektivňujícím využívání zdrojů, vytvářející podmínky pro týmovou práci specialistů a vedoucí k inovacím. Další předností je, že malá horizontální a vertikální členitost organizační struktury umožňuje pružné, účinné a jednoduché řízení (Fiala, 2008, s. 40 – 41).

Divizní struktura

V případě, kdy firma expanduje a zvyšuje tím počet výrobků či služeb s tím související i počet zákazníků, nezvládá kapacitně centralizované řízení s požadavky na koordinaci a hledá způsob ke změně systému řízení a struktury. Řešením může být decentralizované řízení a vytváření nižších organizačních celků. Divizní struktura znamená, že všechny aktivity potřebné k výrobě daného výrobku anebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vlastní autonomií. Je kladen důraz na vstupy (úkoly, zkušenosti a kvalifikace), jsou základem pro členění divizí především výstupy (výrobek, služba, místo působení či zákazník).

Formy divizní struktury jsou členěny dle výrobku či služby, místa působení a zákazníka nebo skupiny zákazníků. Územní divize jsou vytvářeny v regionech, aby byly blíže neobsazeným trhům, zákazníkům, surovinovým zdrojům aj. Regionální divize mají zpravidla vyšší rozhodovací pravomoc a vyšší ekonomickou samostatnost z důvodu větší vzdálenosti od vrcholového managementu (Fiala, 2008, s. 41).

Hybridní struktura

Tento typ organizační struktury je velmi častý, kdy se jedná o kombinaci funkcionální a divizní struktury s cílem potlačit nedostatky obou struktur a posílit klady. Hybridní struktura je obvykle tvořena divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení společnosti (Fiala, 2008, s. 43).

1.1.5 Styly vedení

Autoritativní styl

Obecně se vyznačuje uplatňováním vůle vedoucího zaměstnance a jeho myšlenek a názorů bez ohledu na stanoviska jemu podřízených zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanec zneužívá nebo využívá postavení v organizační struktuře. Tento styl má své opodstatnění ve vyhraněných a kritických situacích, kdy je třeba rozhodnout a jednat, mobilizovat okamžitě všechny disponibilní zdroje. Tento styl se může být, v krajním případě, až projevem vůle člověka, který neuznává jiný názor (Fiala, 2008, s. 46).

Demokratický styl

Vedoucí zaměstnanec formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých přímo řízených zaměstnanců. Je uplatňováno kolektivní rozhodování bez respektování rozhodovací pravomoci a odpovědnosti vedoucího zaměstnance (Fiala, 2008, s. 47).

Liberální styl

Vedoucí zaměstnanec je pouze jako reprezentant podřízeného kolektivu. Vedoucí zaměstnanec je shovívavý ke kolektivu a poskytuje jim úplnou volnost v činnosti. Charakteristickým rysem je bezkonfliktní přístup k podřízeným tvoření ústupků (Fiala, 2008, s. 47).

Svobodník (2009, s. 90) ve své knize zařazuje do pracovní motivace styly vedení zaměstnanců a informuje, že žádný jednotlivý styl vedení není úspěšný ve všech situacích a že žádný jednotlivý styl vedení není přijatelný pro všechny podřízené. Úspěšné styly vedení závisí na schopnosti manažera měnit chování vůči lidem podle jejich potřeb.

Direktivní styl vedení

Manažer uplatňující direktivní styl vedení přísně dohlíží nad plněním úkolů a uděluje specifické instrukce. Styl je založený na jednosměrné komunikaci a představuje absolutní autoritu. Charakteristický je tok instrukcí a pokynů od nadřízeného k podřízenému, přičemž podřízeným má jediné právo, řídit se podle těchto instrukcí. Direktivní styl vedení vychází z toho, že jedině manažer zná úkoly, koncepce a cíle, které zadává ostatním a tým má za úkol je splnit. Direktivní styl vedení se uplatňuje při potřebě rychlého rozhodování, v krizových situacích, při vzniku nové

společnosti, po převzetí společnosti jinou společností, u nezkušených členů kolektivu, kteří nemají dostatek zkušeností a znalostí. Mezi nevýhody tohoto typu patří problémy v komunikaci – komunikace je jednosměrná, jsou udílány příkazy, není vyžadována zpětná vazba a je omezena iniciativa. Zaměstnanci pod tímto stylem vedení ztrácejí výkonnost, motivaci a dochází zpravidla i k poklesu úspěšnosti v plnění úkolů. Následkem direktivního stylu vedení bývá i zvýšená fluktuace zaměstnanců (Svobodník, 2009, s. 90).

Přesvědčovací styl vedení

Manažer uplatňuje styl vedení kombinující nařizování a podporu, kdy řídí a dohlíží na plnění úkolů, ale vždy vysvětluje svoje rozhodnutí, projednává návrhy a podporuje postup. Komunikace je dvousměrná, povzbuzuje naslouchání a podřízení hodnotí svoji práci. Toto vše pomáhá manažerovi u podřízených přebírání rizik a posilovat iniciativu. Pomocí přesvědčování se maximalizuje výkon podřízeného a uvolňuje se jeho potenciál díky povzbuzování a podpoře. Vztah manažera a podřízeného je vztahem dvou partnerů usilujících o určitou věc a založený na vzájemné důvěře. Manažer má schopnosti integrace, uchování odstupů a odhodlání realizovat zcela odlišný přístup k lidem a empatii. Výhodou přesvědčovacího stylu vedení je postupné přibírání větší zodpovědnosti podřízenými. Umožní-li manažer svým podřízeným být odpovědnými, zaměstnanci to oplácí lepším pracovním výkonem. Tento styl vedení je užitečný zejména pro zaměstnance při poklesu motivace (Svobodník, 2009, s. 91).

Koučující styl vedení

Manažer, který uplatňuje koučující styl vedení vyžaduje vysoce podpůrné chování, direktivní chování je velmi slabé. Manažer naslouchá návrhům svých podřízených, podporuje jejich úsilí, napomáhá interakci s ostatními, podporuje úsilí podřízených splnit úkoly a dělí se s nimi o zodpovědnost za rozhodování. Koučující styl vedení napomáhá vytvářet důvěru podřízených a motivaci a je vhodný u zkušených podřízených, kteří potřebují povzbuzení k vybudování svého sebevědomí (Svobodník, 2009, s. 91).

Delegující styl vedení

Delegující styl vedení spočívá na převádění vedoucí zodpovědnosti za rozhodování a řešení problému na podřízené. Tento styl vedení podporuje

pochvalu, protože podřízení by měli vědět, jak dobrý výkon odvádějí. Zodpovědnost za řešení problémů a každodenní rozhodování je ponechána na zaměstnanci zpracovávající předělaný úkol. Tento styl vedení je vhodný pro lidi, kteří jsou zodpovědní a kompetentní a jsou schopni si sami pomoci (Svobodník, 2009, s. 91).

Při efektivním uplatnění stylu vedení jsou důležitými faktory následující dovednosti oboustranná komunikace založená na otevřenosti, informovanosti, porozumění a zpětné vazbě, začleňování vedoucího do týmu, dělba práce a rozvoje spoluzodpovědnosti, zvyšování autonomie členů týmu, podporování růstu výkonnosti díky permanentnímu zlepšování a zdokonalování jednotlivců, rozvíjení kreativity, dobré definování úkolů, budování sounáležitosti, loajality, hrdosti na členství v týmu, vědomí ceny své práce pro výsledek, vyzdvihování a chválení týmu, nesnižování výsledků, osobní příklad ostatním a standardní výkonnost vedoucího, podporování a kontrolování členů týmu (vedoucí koučuje, deleguje, hodnotí, školí), vyhodnocování pokroku, poučení z úspěchu i neúspěchu, a v neposlední řadě plánování a koordinace zadávání dílčích úkolů členům týmu stanovení priorit a termínu (Svobodník, 2009, s. 93).

1.1.6 Procesy probíhající v organizaci

Fungování organizace ovlivňuje řada sociálních procesů, které jsou blíže specifikovány níže (Armstrong, 2015, s. 189).

Interakce a vytváření sítí

Interakce mezi lidmi v organizaci vytvářejí sítě, které podporují vykonávání práce a výměnu informací, která není zajištěna v rámci formální struktury organizace. Z důvodů častější a pružnější spolupráce ve flexibilních organizacích je potřeba vytváření sítí. To znamená, že lidé mohou diskutovat své názory a zajišťovat si podporu k prosazení svých nápadů či návrhů. Díky vytvářením sítí anebo aliancí mohou lidé dosáhnout více než formální cestou (Armstrong, 2015, s. 197).

Komunikace

Fungování organizace výrazně ovlivňuje komunikace. Komunikace prostřednictvím e-mailů podporuje rychlou výměnu informací, ale také výrazně omezuje přirozenou komunikaci face to face, která je mnohdy nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout (Armstrong, 2015, s. 197).

Chování ve skupině

Skupiny nebo týmy lidí pracující společně tvoří organizaci. Tyto skupiny se vytvářejí buď formálně vycházející ze struktury organizace, nebo neformálně. Fungování je dočasné nebo trvalé. Formální skupiny se utvářejí za účelem dosažení vytyčeného cíle. Jsou vybírání lidé, kteří mají předpoklady ke splnění vytyčených úkolů a funguje zde systém koordinace, řízení a kontroly činnosti skupiny. Neformální skupiny vznikají mezi lidmi na základě vzájemného přitahování. Z tohoto vyplývá, že formální skupiny uspokojují potřeby organizace, kdežto neformální skupiny uspokojují potřeby jejich členů. Skupiny vytvářejí ideologii, která ovlivňuje postoje a jednání jejích členů, stejně tak jako míru uspokojení. Skupina je soudružnější při dostatečně silné ideologii a při úzkém propojení jejích členů. Ve skupině se zavedou výslovné normy nebo nepsaná pravidla, která jasně vymezí přijatelné a nepřijatelné chování.

Stádia vývoje skupiny

Formování – dostavení pocitu úzkosti, projevení závislosti na lídrovi, zjištění povahy okolností i podstaty úkolu, určení přijatelného chování.

Vnitřní pnutí – dochází ke konfliktu a objevuje se emocionální odpor k požadavkům úkolu, výhrady či připomínky ke kontrole a k lídrovi.

Utváření norem – rozvoj soudružnosti skupiny, stanovení norem výměny názorů, prosazování vzájemné podpory, spolupráce a projevení se identity skupiny.

Fungování – vyřešené mezilidské vztahy, určené flexibilní a funkční role, konstruktivní snaha o plnění stanovených úkolů, dostatečné síly pro efektivní práci (Armstrong, 2015, s. 192).

Leadership

Organizace fungují zejména prostřednictvím manažerů, kteří zajišťují vedení svěřeným týmům vykonání požadované práce a dosažení očekávaných výsledků. Vedení lidí má přímý vliv na klima organizace (Armstrong, 2015, s. 195).

Moc

Lidé nebo skupiny uplatňují moc, aby byla vykonávána požadovaná práce a bylo dosaženo očekávaných cílů. Moc umožňuje dosáhnout požadovaných výsledků, ale může být snadno zneužitelná (Armstrong, 2015, s. 196).

Politika

Cílem lidí, kteří dělají v organizaci politiku, je dosáhnout svého cíle, že ovlivňují jiné lidi, aby přijali jejich názor, přičemž spoléhají na vlastní autoritu a vyhýbají se obvyklým cestám. Politické jednání pokoutné a nečestné v organizaci může být škodlivé, ale někdy umožňuje získat podporu nebo překonat překážky k dosažení vytyčeného cíle (Armstrong, 2015, s. 196).

Konflikty

Konflikty jsou v organizaci nevyhnutelné. Organizace fungují na základě přizpůsobování se a kompromisů mezi členy organizace a dle struktury organizace. Konflikt může vzniknout v souvislosti se změnou, protože může být vnímána jako hrozba. Konflikt je součástí pokroku a změny (Armstrong, 2015, s. 197).

1.1.7 Kultura organizace

Kultura organizace se vyznačuje charakteristikou vnitřního prostředí podniku, jaké stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce sdílí většina jeho zaměstnanců. Jedná se o soubor postojů a norem, názorů a hodnot, které jsou sdíleny v rámci organizace. Zaměstnanci musí vědět, kam podnik směřuje, jaké je jeho poslání a jaké jsou jeho vize do budoucna (Dědina, 2007, s. 221).

Dědina (2007, s. 221) ve své knize specifikuje čtyři úspěšné charakteristiky kultury organizace:

- Zaměstnanci jsou loajální a váží si svých vedoucích zaměstnanců. Totéž očekávají i od nich.
- Vzájemná každodenní komunikace založená na otevřenosti, kdy je vyslovena i oprávněná kritika či nespokojenost.
- Zaměstnanci využívají možnosti ovlivnění rozhodování a práce vedení.
- Zaměstnanci jsou spoluodpovědní za rozhodování v podniku (Dědina, 2007, s. 221).

Armstrong (2015, s. 164) zahrnuje do kultury hodnoty, přesvědčení, normy, postoje, předpoklady, které nemusí být vyjádřené, ale určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce, vyvíjí se v průběhu času jako výsledek sdílených zkušeností. Kultura organizace se tedy týká subjektivních aspektů toho, co se v organizaci odehrává. Hodnoty a normy jsou základem kultury a utvářejí se čtyřmi způsoby. Prvním případem je formování kultury prostřednictvím lídrů, lidé

se ztotožňují s lídry, kteří mají vizi a berou je jako své vzory. Ve druhém případě kulturu formulují kritické případy, jenž slouží jako zdroj ponaučení o žádoucím či nežádoucím chování. Za třetí, kultura vychází z potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace. Čtvrtým způsobem je ovlivnění kultury prostředím organizace, která je buď dynamická, nebo neměnná.

Plevová (2012, s. 191 – 192) ve své knize člení organizační kulturu podle organizační struktury a převažujícího stylu řízení – kultura moci (důležité jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti, styl řízení je výrazně autoritativní), kultura rolí (hlavním zdrojem autority je poziční moc, převaha autoritativní, nebo naopak formálního stylu řízení, důraz je kladen na respektování a dodržování pravidel, postupů a norem), kultura úkolů (kompetentní plnění úkolů je důležitější než formální pozice, motivací je radost z vykonané práce, převažuje participativní styl řízení), osobní kultura (členové této kultury jsou samostatní a vysoce kvalifikovaní, styl řízení je liberální, kdy je kladen důraz na osobní vztahy spolupráci a sounáležitost).

Kulturu organizace lze charakterizovat z hlediska norem a hodnot, artefaktů a stylů vedení.

Hodnoty

Hodnoty vyjadřují to, co se v chování lidí a organizaci považuje za důležité a nejlepší. Hodnoty mohou být nevysloveně nebo naopak jasně vyjádřeny v následujícího oblastech – péče o zaměstnance, inovace, výkon, kvalita, týmová práce, služby zákazníkům, konkurenceschopnost, schopnosti. Hodnoty se uplatňují pomocí norem či artefaktů, podobně jako prostřednictvím používaného jazyka (žargon organizace), historek či mýtů, rituálů (Plevová, 2012, s. 191 – 192).

Normy

Normy lidem říkají, jak se chovat, jak se oblékat, co mají dělat. Normy jsou nepsaná pravidla hry, která představují návod, jak se v organizaci chovat, předávají se ústně nebo se vyjadřují chováním. Normy se týkají následujících oblastí – styl vedení manažerů, postavení, ambice, loajalita, formality, přístupnost, hněv, politika, moc, výkon (Plevová, 2012, s. 191 – 192).

Artefakty

Artefakty jsou hmatatelné a viditelné aspekty organizace, které lidé vidí, slyší nebo cítí a které jim umožňují pochopit kulturu organizace. Artefakty mohou zahrnovat

pracovní prostředí, oslovování při setkání nebo po telefonu, jazyk a tón používaný v e-mailech, dopisech či sdělení nebo jakým způsobem jsou přijímány návštěvy na recepci (Plevová, 2012, s. 191 – 192).

1.1.8 Formování kultury organizace

Jde o náročný proces, kdy následující faktory stávající stav kultury dané organizace (Plevová, 2012, s. 192).

Jednání manažerů a ostatních zaměstnanců

Týká se především toho, jak organizace řeší problémy, jaká provádí rozhodnutí a jak jedná se zaměstnanci a zákazníky (komunikace se svými zaměstnanci, zájem o jejich názory, povyšování či propouštění zaměstnanců, postihy pro zaměstnance. (Plevová, 2012, s. 192).

Vztah pracovníků k organizaci a výrobkům

Jedná se o loajalitu zaměstnanců, zda jsou zaměstnanci na organizaci a svoje výrobky pyšní, zda zaměstnanci přemýšlí o tom, jak by se daly činnosti v organizaci vylepšit (Plevová, 2012, s. 192).

Oficiální cíle a mise firmy

Ukazují, jak by organizace chtěla vystupovat na veřejnosti (Plevová, 2012, s. 192).

Vnitřní směrnice

Organizační kultura se promítá do zásad a pravidel řízení lidí, především pravidel odměňování a hodnocení zaměstnanců (Plevová, 2012, s. 193).

Podnikové symboly, rituály, oslavy

Patří sem symboly statutu přiznávající firma svým manažerům a které mohou významně informovat o vztazích mezi nižšími a vyššími úrovněmi řízení a o důrazu kladeném na formální hierarchii (Plevová, 2012, s. 193).

Tradované příběhy

Každá firma má své legendy, mýty či skutečné příběhy, které se vztahují k její minulosti a poukazují na její hlavní hodnoty (Plevová, 2012, s. 193).

Přednosti a nedostatky silné kultury organizace

Mezi nedostatky silné kultury organizace se řadí blokáce nových strategií, vynucování konformity za každou cenu, složitá adaptace nových spolupracovníků, tendence k uzavřenosti podnikového systému a trvání na tradicích a nedostatky flexibility.

Přednostmi silné kultury organizace jsou vysoká motivace, nízká fluktuace, značná identifikace s podnikem a loajalita, přímá a jednoznačná komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, rychlá implementace inovací, málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, jasný a přehledný pohled na podnik (Plevová, 2012, s. 194).

1.1.9 Specifikace kultury organizace ve zdravotnictví

Kultura organizace je ve zdravotnictví uplatňována managementem, avšak velký podíl na jejím pěstování mají zdravotníci i další zaměstnanci. Bez zdravé kultury organizace nelze trvale a úspěšně implementovat program kontinuálního zvyšování kvality, nelze realizovat transformační proces, implementovat změny nebo zlepšit produktivitu a tím také ekonomiku oddělení. Ve zdravotnictví není pouze jeden typ kultury organizace, ale jsou zde zastoupeny subkultury, kdy rozdílnost je v chování zdravotníků, jejich komunikaci či postojích k pacientům (Plevová, 2012, s. 195).

Vliv kultury organizace ve zdravotnictví je zaměřená na následující oblasti: Orientace na služby, kdy prioritní postavení má pacient, průběžné zlepšování kvality péče ve vztahu ke spokojenosti pacientů, péče o zaměstnance formou odměn, orientace na klíčové prvky systému, tedy na ty, kteří pečují o chod organizace nebo ovlivňují její výkon buď uvnitř organizace (zaměstnanci), nebo zvenčí (ministerstvo zdravotnictví, lékařská komora nebo organizace pacientů (Plevová, 2012, s. 195).

Specifické poslání zdravotnictví

Primárním posláním zdravotnictví je podporovat a upevňovat zdraví či obezřetně zacházet s narušením zdravotním stavem. Důležité je stanovit si priority a s tím souvisí i stanovení cílů, které se odvíjí od různorodosti očekávání jednotlivých subjektů – pacientů, zdravotníků, pojišťoven či veřejné správy. Každý pacient od zdravotnictví očekává fyzickou a ekonomickou dostupnost péče a to co v co nejvyšší úrovni, bez ohledu na to, kolik zbyde pro ostatní a dále předpokládá ohleduplnost zdravotníků a chápavý přístup. Zdravotničtí pracovníci a lékaři očekávají vážené povolání, zajištění dobré životní a kulturní úrovně, odborný

zájem a osobní růst, obživu či možnost pomoci trpícím lidem. Očekávání pojišťoven je co nejjednodušší financování, které bude průhledné, aby bylo možné přesně určit, kam směřovat finanční toky, protože pojišťovny nechtějí každým rokem zvyšovat náklady na péči. Legislativní úpravu očekávají orgány veřejné správy, proto předkládají nové návrhy, které nejsou většinou přijaty (Plevová, 2012, s. 196).

Specifické rysy systému zdravotnictví jsou následující – postoje veřejnosti ke zdravotnictví jsou velmi citlivé, zdravotnictví je pouze jedním z činitelů utvářející úroveň zdravotního stavu obyvatelstva, práce ve zdravotnictví klade na zaměstnance mimořádnou odpovědnost i etické požadavky, ve zdravotnictví mohou pracovat jen osoby s předem definovaným zákonem vzdělání a v neposlední řadě je plněno mnoho dílčích cílů, pro které je velmi obtížné stanovit jednoznačná a snadno hodnotitelná kritéria (záchrana a prodloužení života, podpora a udržení zdraví, poskytnutí úlevy od bolesti a utrpení) (Plevová, 2012, s. 196).

Specifika zdravotních profesí

Pomáhající profese (lékaři a ostatní zdravotničtí pracovníci) se potýkají s velmi těžkým osudy svých pacientů. Pomáhající profese musí mít řadu předpokladů a dovedností, protože jsou lidé vystaveni ve zvýšené míře určitým rizikům, kdy jeden z nejzávažnějších je syndrom vyhoření. Pomáhající profese jsou tzv. regulovaná povolání, které jsou dány zákonnými a podzákonnými normami, dále jsou regulována právními a etickými normami. Specifika zdravotnických profesí jsou velmi široké téma, které ve všech oblastech působnosti vytváří charakteristickou organizační kulturu zdravotnických zařízení (Plevová, 2012, s. 197).

Specifika rozsahu činnosti

Rozsah činností v oblasti poskytované péče je souborem všech činností, provázející člověka od jeho narození až po smrt ve vztahu k jeho zdraví. Medicína dominuje i v oblastech dříve nemedicínských jako je počátek a konec života, závislost, sexuální chování, pohybové aktivity a odpočinek, stravování aj. (Plevová, 2012, s. 198).

Specifika objektu činnosti

Objektem činností je člověk a jeho potřeby. Každý člověk je zvláštní, originální a jedinečné integrace biologických, duchovních, sociálních a psychických prvků. Ošetřovatelství chápe člověka jako komplexní, holistickou bytost a vychází z holistické

teorie, že potřeby jednotlivce musí být v rovnováze nebo v harmonii. Je-li tato harmonie narušena, vzniká choroba a porucha jedné části, ovlivňující fungování jednotlivce jako celku. Onemocnění sebou přináší řadu fyzických a psychických i sociálních změn, kdy průběh nemoci je ovlivňován náladou, obavami, nadějí, znalostmi či neznalostmi choroby, působením rodiny, školy, pracoviště i zdravotnických pracovníků nebo spolupacientů. Toto vše významně ovlivňuje a určuje charakter organizační kultury (Plevová, 2012, s. 199).

1.1.10 Organizování ve zdravotnických zařízeních

Nejvyšší úroveň organizovanosti a participace na volbě vhodných organizačních forem a organizačních struktur v rámci poskytování lékařské a ošetrovatelské péče je úlohou top managementu. V rámci poskytování péče pacientům je důležité zajistit dostatek kompetentního personálu po celý den, materiální zabezpečení, funkční technologie, řešení krizových situací apod (Plevová, 2012, s. 64).

Zdravotnická zařízení mají ve svém systému organizačního uspořádání i několik subsystémů – poskytování zdravotní péče (diagnostické a terapeutické klinické obory, které zajišťují zdravotní péči v ambulancích nebo lůžkových provozech), logistická (oblast úklidu, stravování, dopravy, technického zabezpečení), management (úsek ředitele, náměstek léčebné péče, náměstek ošetrovatelské péče, personalistika, ekonomicko-technický úsek) (Plevová, 2012, s. 65).

Struktura nemocnice je jasně definována v organizačním řádu, případně je znázorněna organizačním diagramem. V organizačním řádu nemocnice jsou jasně definovány pravomoci a povinnosti jednotlivých vedoucích pracovníků a formy vertikální i horizontální komunikace mezi jednotlivými funkčními skupinami pracovníků (Plevová, 2012, s. 65).

Charakteristická struktura organizace nemocnice se dělí na několik typů struktur: Funkcionální organizační struktura – křížení a prolínání příkazu jednotlivých manažerů (primář – vrchní sestra).

Liniově-štabní struktura – v nemocnici je štab tvořen administrativním či právním oddělením nebo oddělením řízení kvality.

Vytváření organizačních jednotek podle čísel – nemocnice a její oddělení musí mít předepsaný počet zaměstnanců podle typu oddělení a počtu lůžek.

Vytváření organizačních jednotek podle časových směn – charakteristické v souvislosti s návazností péče, směny jsou ve většině případů dvanáctihodinové.

Vytváření organizačních jednotek podle funkcí jednotek zákazníků – ve zdravotnických zařízeních jsou oddělení rozdělena podle charakteru poskytované péče anebo podle onemocnění (Plevová, 2012, s. 64).

Druhy zdravotní péče dle časové naléhavosti

Neodkladná péče – zamezení či omezení vzniku náhle vzniklých stavů, které bezprostředně ohrožují životy nebo by mohly vést k náhlé smrti nebo vážnému ohrožení zdraví.

Akutní péče – odvrácení vážného zhoršení zdravotního stavu nebo snížení rizika vážného zhoršení zdravotního stavu.

Nezbytná péče – z lékařského hlediska je to zdravotní péče, která je poskytována zahraničnímu pojištěnci.

Plánovaná péče – plánované diagnostické či terapeutické výkony (Plevová, 2012, s. 65).

Druhy zdravotní péče dle účelu jejího poskytnutí

Preventivní péče – včasné vyhledávání faktorů související se vznikem nemoci nebo zhoršením zdravotního stavu a provádění takových opatření, která směřují k minimalizaci či úplnému odstranění těchto vlivů a předcházení jejich vzniku.

Diagnostická péče – zjišťování zdravotního stavu pacienta a okolností, které mají vliv na jeho zdravotní stav, informace o výskytu nemoci a její závažnosti, případně další informace ke stanovení diagnózy.

Dispenzární péče – aktivní a dlouhodobé sledování zdravotního stavu pacienta, ohroženého nebo již projevenou nemocí nebo zhoršením stavu.

Léčebná péče – příznivé ovlivnění zdravotního stavu s cílem by léčení nebo zmírnění důsledku nemoci a zabránění vzniku invalidity či nesoběstačnosti.

Posudková péče – jejím účelem je zjištění, zda pacientův zdravotní stav je v souladu s předpoklady nebo požadavky stanovenými pro výkon práce, služby či povolání a dále, zda pacientův zdravotní stav nebude negativně ovlivňován při výkonu práce, povolání nebo služby.

Léčebně-rehabilitační péče – maximální možné obnovení fyzických, řečových, smyslových, psychických a poznávacích funkcí pacienta, popřípadě zpomalení nebo zastavení nemoci a stabilizaci jeho zdravotního stavu.

Ošetřovatelská péče – podpora, udržení a navrácení zdraví a uspokojování biologických, psychických a sociálních potřeb, které souvisí s poruchou zdravotního stavu. Součástí této péče je i péče o nevléčitelně nemocné, zmírnění jejich utrpení a zajištění klidného umírání a důstojné přirozené smrti.

Paliativní péče – zmírnění utrpení a zachování kvality života pacienta trpící nevléčitelnou nemocí.

Lékařská péče a klinickofarmaceutická péče – zajišťování, příprava, úprava, uchovávání, kontrola a výdej léčiv, zdravotnických prostředků a potravin pro zvláštní lékařské účely. Součástí této péče je také kontrola účelného, bezpečného a hospodárného užívání léčivých přípravků a postupů s tím spojených (Plevová, 2012, s. 65 – 67).

Formy zdravotní péče

Ambulantní péče – není vyžadována hospitalizace pacienta. Primární ambulantní péče (preventivní, diagnostická a terapeutická), specializovaná ambulantní péče (poskytována v rámci jednotlivých oborů), stacionární péče (opakované denní poskytování ambulantní péče).

Jednodenní péče – pobyt na lůžku je kratší než 24 hodin, kdy musí být zajištěna nepřetržitá dostupnost intenzivní akutní lůžkové péče.

Lůžková péče – zdravotní stav pacienta vyžaduje jeho hospitalizaci a je poskytovaná v rámci nepřetržitého provozu. Akutní lůžková péče intenzivní (náhle selhávání nebo ohrožení základní životních funkcí nebo v případě, kdy to lze důvodně předpokládat.) Akutní lůžková péče standardní (náhlé onemocnění nebo zhoršení chronického onemocnění, případně za účelem provedení zdravotních výkonů.)

Následná lůžková péče (stabilizace zdravotního stavu pacienta, zvládnutí náhlého onemocnění nebo stabilizace chronického onemocnění, kdy pacientův zdravotní stav vyžaduje poskytnutí zejména léčebně rehabilitační péče anebo doléčení.)

Dlouhodobá lůžková péče (Zdravotní stav pacienta nelze léčebnou péčí podstatně zlepšit a vyžaduje soustavné poskytování ošetřovatelské péče.) (Plevová, 2012, s. 67 – 68).

1.2 Motivace

Motivace – původní význam slova motivace vychází z latinského “movere” – hýbati, pohybovati a vysvětluje, proč je člověk aktivní a proč se chová určitým způsobem (Armstrong, 2015, s. 129).

Motivy jsou vnitřní hybné síly jako jsou pohnutky či motivy, které aktivují, udržují a směřují lidské chování. Motivovat znamená vyvolat určitou aktivitu, udržovat tuto aktivitu po potřebnou dobu, směřovat ji k požadovanému cíli, vyvíjet tuto aktivitu uvědoměle. Motivace tedy znamená důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace má následující tři složky směr – co se nějaká osoba pokouší dělat, úsilí – s jakou pílí se o to pokouší a vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší (Armstrong, 2015, s. 129). Pauknerová (2012, s. 171) uvádí dva základní principy lidské motivace. Princip homeostatický (udržení rovnováhy) a princip hedonistický (dosažení uspokojení).

Existují dvě složky motivu energizující (dávají sílu a energii jednání) a řídicí (dávají směr jednání, způsob a postup, jak dané věci dosáhnout). Lidé se ve svých motivech liší a ne pro každého pracovníka jsou jedinou motivací peníze. Znalost motivů různých lidí tak může výrazně přispět k úspěšnosti práce lídra. Dále jsou uvedeny následující motivy lidí.

Peníze jsou pro většinu lidí významným motivem.

Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení se jako motiv objevuje u většiny manažerů.

Pracovní výsledky a výkon jsou motivem pro lidi, kteří mají rádi svou práci, snaží se v ní vyniknout a srovnávají se s ostatními. Pokud se jim nedaří, dělají vše proto, aby ostatní překonali.

Přátelství je důležité pro lidi, kteří kladou důraz na dobrou atmosféru na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří s nimi spolupracují a na přátelských vztazích s nimi jim záleží více, než na výsledcích a penězích.

Jistota je motivem lidí, kteří netouží po mimořádných příjmech ani vysokém postavení, spokojí se s málem, ale hlavně když to budou mít jisté. Tito lidé neradi riskují a vyhovuje jim, když na vše mají závazný předpis.

Odbornost je rozhodujícím motivem těch, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Takoví pracovníci se snaží vyniknout ve své profesi a nedovedu si ani představit, že by dělali něco jiného.

Samostatnost je motivem, lidi kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí si ovšem rozhodovat sami a dělat si věci po svém.

Tvořivost je motivem těch lidí, kteří mají potřebu vytvářet něco nového. Takoví lidé mají rádi práci, při které mohou přemýšlet a vymýšlet nové věci (Plevová, 2012, s. 151).

1.2.1 Zdroje motivace

Skutečnost a podněty, které člověka motivují se obecně nazývají zdroje motivace. Řadí se mezi ně zejména potřeby, hodnoty, zájmy, návyky a ideály (Plevová, 2012, s. 150).

Potřeby

Jsou považovány za nejvýznamnější a nejčastější zdroj motivace. Potřeba je pocítována jako stav napětí a chápána jako nedostatek něčeho důležitého pouze pro život jedince. Vzniklé napětí je spouštěcím momentem motivačního procesu, kdy dochází k vyvinutí činnosti odstraňující vzniklé napětí a tím i naplnění potřeby (Plevová, 2012, s. 150). Pauknerová (2012, s. 92) rozlišuje pak potřeby primární, zajišťující fyzické přežití jedince a fungují na principu fyziologické homeostázy. Druhou skupinou jsou potřeby sekundární (sociální, kulturní), kdy je o pocit nedostatku lásky či zázemí a objevují se následkem srovnávání se s druhými nebo standardem ve společnosti.

Hodnoty

Hodnoty jsou vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům, činnostem, které souvisejí s uspokojováním potřeb. V hodnotách se odráží to, co má pro člověka význam, čeho si člověk cení a co považuje za žádoucí. Hodnoty také významně ovlivňují chování člověka (Pauknerová, 2012, s. 96). Hodnotová hierarchie se odlišuje v závislosti na typu osobnosti. V případě, že život člověka je v souladu s hodnotovým systémem, přináší mu tu spokojenost (Plevová, 2012, s. 150). Mezi obecně rozšířené hodnoty jsou považovány práce, přátelství, rodina, děti partnerství, vzdělání, peníze, úspěch či společenské postavení. Je popsáno šest hodnotových typů osobností členěných na teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský typ (Pauknerová, 2012, s. 96).

Zájmy

Zájmy představují různorodou kategorii, kdy společným prvkem je upřednostňování určité poznávací aktivity, která je trvalejšího charakteru a zaměřena na určitou oblast předmětů (Plevová, 2012, s. 150). Pauknerová (2012, s. 95) k zájmům dodává, že lidé se nejen předměty svých zájmů, ale i šíří zájmů, jejich hloubkou, stálostí a mírou aktivizačního působení. Zájmy se rozlišují na kulturní, sportovní, sběratelské, rukodělné výtvarné nebo přírodovědné apod. U mladých lidí bývají zájmy nestálé nebo přechodné, teprve v průběhu života člověka se ustalují a prohlubují a stávají se výrazem seberealizace člověka.

Návyky

Návyky jsou významné motivy, které se získávají opakováním a vázány na určitou situaci. Jde o zautomatizovaný a fixovaný způsob činnosti (Plevová, 2012, s. 150). Mezi nejdůležitější návyky patří hygienické návyky a neméně důležité jsou návyky pracovní. Lidé mívají i nesprávné návyky či zlozvyky, kam se může řadit odkládání povinností, přejídání se, kouření nebo nadměrné přejímání odpovědnosti (Pauknerová, 2012, s. 96).

Ideály

Představují určité vzory, které touží lidé napodobit nebo kterými se mohou inspirovat ve svém chování, cíle, o jejichž dosažení usilují. Odráží se v nich i to, čeho si člověk cení, po čem touží nebo čemu se mu nedostává. Může se jednat o reálnou osobu, životní cíl nebo ideální vlastnosti (Pauknerová, 2012, s. 96).

1.2.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace je považována za cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou činnost, je to tedy činnost motivovaná. Pracovní motivaci tvoří všechny pohnutky, síly a vlivy, které vedou k tomu, že člověk chce něčeho dosáhnout, chce uspět. Pracovní motivace je aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, vyjadřuje také přístup člověka k práci. Pracovní motivace je produktem podmínek, ve kterých člověk svou práci vykonává. Pro efektivní vykonávání práce platí úměra, jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků. (Plevová, 2012, s. 153).

Z toho vyplývá, že když nejsou zaměstnanci motivováni, nemohou se identifikovat s organizací a se skupinou, se zadaným úkolem, nejsou loajální vůči

zaměstnavateli, nemají radost z práce, pocit uspokojení a seberealizace též chybí. Vzbudit u lidí zájem, ochotu a chuť aktivně plnit úkoly je podstatou motivace zaměstnanců. Zásadní není jenom motivaci u zaměstnanců vyvolat, ale především ji udržet. Efektivní manažeři věnují značný čas zkoumání a zlepšení motivace svých pracovníků. Před samotným motivováním zaměstnanců si musíme manažeři položit následující otázky k čemu chceme lidi motivovat (stabilita pracovníků, zvyšování kvalifikace, oddanost, iniciativa, dosažení cíle), čím chceme lidi motivovat, co jsou bariéry motivování (pracovník sám, vyšší nadřazený, výsledky organizace, trh práce, legislativa) (Plevová, 2012, s. 151–152).

1.2.3 Podmínky pracovního prostředí

Pracovní podmínky jsou stále aktuálně řešené otázky, protože úzce souvisejí s výkonností, spokojeností a spolehlivostí pracovníků. Následující oblasti přispívají k vhodným pracovním podmínkám – prostorové a funkční řešení pracoviště, včetně estetického, bezpečnost práce, hygienické podmínky, sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí, zdravotně-preventivní péče o pracovníky, organizační podmínky práce, optimalizace techniky a pracovních prostředků a v neposlední řadě fyzické podmínky práce (Plevová, 2012, s. 164).

1.2.4 Pracovní spokojenost

Úroveň pracovní spokojenosti zahrnuje projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu kolektivu a k pracovnímu prostředí. Zaměstnanec je v práci spokojený, pokud jsou při každodenní činnosti uspokojován jeho osobní potřeby a přání a pokud jsou jeho osobní hodnoty v souladu s hodnotami organizace, ve které pracuje. Spokojenost v práci není stálá, je závislá na řadě objektivních a subjektivních činitelů. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost se dělí na vnější faktory a vnitřní faktory. Do vnějších faktorů jsou zařazeny fyzikální prostředí, vybavení pracoviště a mzda, odměňování, styl vedení, druh a charakteristika pracovní činnosti, sociální prostředí nebo pracovní skupina. Vnitřní faktory jsou dále rozděleny na subjektivní (schopnosti a vlastnosti daného zaměstnance) a objektivní (věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, doba výkonu profese nebo funkční zařazení) faktory. Mezi významné faktory pracovní spokojenosti se řadí mzda, vztahy na pracovišti, charakter práce, fyzické podmínky práce, způsob vedení či zaměstnanecké výhody (Plevová, 2012, s. 162).

Pauknerová (2012, s. 181) blíže specifikuje ve své knize aspekty pracovní spokojenosti – obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vedoucí pracovník, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce, úroveň péče o zaměstnance. Níže jsou jednotlivé body popsány detailněji.

Obsah a charakter práce

Ovlivňuje ve značné míře spokojenost zaměstnanců. Spokojenost bývá v profesích, kde má zaměstnanec větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení (Pauknerová, 2012, s. 181).

Mzdové ohodnocení

Řadí se rovněž mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména ve své nepříznivé podobě. Většinou nehraje roli výše mzdy, ale mzdové relace mezi zaměstnanci (Pauknerová, 2012, s. 181).

Pracovní perspektivy

Vlivem změn a současné době nahrávají pro větší uplatnění jednotlivců, současně zbyly některé základní jistoty a s tím souvisí i míra rizika. Proto lze předpokládat, že zaměstnanci nepovažují neohraničené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost (Pauknerová, 2012, s. 181).

Vedoucí pracovník

Ovlivňuje spokojenost řízených zaměstnanců ve značné míře. Stylem své řídicí práce a svojí autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu pracoviště. Nepříznivě ovlivňuje zaměstnance autokratickým stylem řízení, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí, nedůsledností. Naopak pozitivně působí vedoucí pracovník na pracovní spokojenost rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí a způsoby jednání (Pauknerová, 2012, s. 181).

Spolupracovníci

Jsou dalším významným faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost. Ostatní zaměstnanci jsou zdrojem mnoha podnětů (Pauknerová, 2012, s. 181).

Organizace práce

Bývá často zdrojem pracovní nespokojenosti, zejména proto, že na ni pracovníci nahlíží jako na vnější a nepřístupného změnám (Pauknerová, 2012, s. 182).

Fyzické podmínky práce

Bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde je jsou fyzikální parametry prostředí nepříznivé až škodlivé (Pauknerová, 2012, s. 182).

Úroveň péče o zaměstnance

Je hodnocena na základě benefitů, které nemocnice svým zaměstnancům nabízí. Jedná se nejčastěji o následující benefity – možnost závodního stravování či stravenek, příspěvek na penzijní připojištění, zdravotní péče, příspěvek na kulturu, sport, možnost využití podnikového rekreačního zařízení či možnost přechodného ubytování zaměstnanců (Pauknerová, 2012, s. 182).

1.2.5 Pracovní nespokojenost

Pracovní nespokojenost je nestabilní faktor a vyplývá z vnějších okolností jako jsou špatné pracovní podmínky, nedostatečné odměňování, nedostatečný statut či špatné řízení. Pracovní nespokojenost se projevuje absencí, poklesem výkonnosti, přetahováním přestávek, častými stížnostmi nebo častým výskytem pracovních neschopností (Plevová, 2012, s. 164).

1.2.6 Motivační dimenze osobnosti

Pauknerová (2012, s. 92) píše o motivační dimenzi osobnosti a uvádí, že při nízké motivaci je úroveň výkonu nedostatečná, totéž platí i v případě nadměrné motivace, kdy je jedince přemotivován, tedy že výkon klesá. Velice je zajímavá souvislost, kdy ke složitějším činnostem postačuje nižší úroveň motivace a silnější motivace je třeba k činnostem jednoduššího rázu. Pro motivované chování je charakteristická zaměřenost na nějaký cíl, určité množství energie, které odpovídá síle motivu, délka trvání trvajících do dosažení cíle. Ne vždy je zvoleného cíle dosaženo, chování se utlumí, i když motivace může přetrvávat nebo je zvolen náhradní cíl.

1.2.7 Zásady a prostředky účinného motivování

Podstatou účinného motivování je upřímný zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti. Nejúčinnějším způsobem motivování lidí bývá považován vlastní příklad, tedy jednání lídra. Nejvíce rozhodující pro výkon, jsou činy, a proto je úlohou lídrů, aby nejen pozitivně působili na motivaci, ale i probouzeli v lidech a ve svém okolí zájem či ochotu zapojit se do plnění úkolů, ale především dovést lidi k aktivní a smysluplné činnosti ve prospěch jich samotných i organizace, ve které působí. Základní je interakce mezi lídrem a jeho spolupracovníky, tedy jaký výkon podává lídr, tím inspiruje k výkonu ostatní. Správný lídr musí naznačovat směr, jímž je třeba se ubírat, komunikovat s ostatními o všech významných skutečnostech (naslouchání svým kolegům, jejich informování, vysvětlování a přesvědčování a taktéž poskytnutí podpory prostřednictvím průběžné zpětné vazby). Dobrý leader navíc umí podporovat rozvoj výkonnosti a vztahu uvnitř svého týmu a v organizaci jako celku, ocenit příspěvky každého jednotlivce a respektovat přitom individuální s a vhodně působit na jejich rozvíjení a transformaci motivy vyššího řádu. Postupné kroky motivování a motivace jsou nápad (vize), odhodlání (motivování a motivace), vyjasnění situace a podmínek a dohoda o cílech (komunikace), podpora činnosti a ocenění jejího průběžného zlepšování (styl vedení) a posledním krokem je dosažení výsledku (s dopady na rozvoj potenciálu). V případě, kdy dochází k problému s motivací, je třeba zjistit podstatu problému a zajistit nápravu. Překážka nemusí být vždy v motivaci spolupracovníků, ale možná jim k dosahování lepších výsledků chybí vhodné podmínky. Ovšem neznamená, že lepší pracovní prostředky zvýšení výkonu samy o sobě nezaručí. Péče o vhodné pracovní podmínky slouží jako prevence zhoršení výkonu a v nejlepším případě zajistí stabilitu a spokojenost zaměstnanců. Neplatí, že spokojení zaměstnanci jsou vždy výkonnější. Lidé mají často pocit že si zlepšení pracovních podmínek zasloužili a berou to jako samozřejmost, nikoli jako podmět pro zlepšení své činnosti. Nicméně odstranění všech potencionálních bariér je prvním krokem k tomu, aby bylo vytvořeno v organizaci prostředí, které slouží k úspěšné realizaci úkolů. Jednou z bariér omezující výkonnost lidí bývá často to, že lidé nevědí co se od nich očekává, a proto jednají v souladu se svými motivy, schopnostmi a na základě dřívější zkušenosti a požadavků, které byly na ně kladeny. Proto jsou přesvědčeni, že jejich výkon bude oceněn. V případě, že uznání nepřichází, klesá jejich motivace a výkon se dále zhoršuje. Ovšem i lídr často automaticky očekává od svých spolupracovníků dobrý a samostatný výkon vedoucí k naplnění cílů a poslání

organizace. Důvodem jsou nevyjasněná vzájemná očekávání, která se týkají přímo pracovního výkonu a postupů při dosahování cílů, ale také projevů chování a vztahů v organizaci. Prevencí těchto nejasností a nedorozumění jsou jasně formulované popisy pracovních pozic, míst nebo rolí. Dalším nástrojem pro rozvoj výkonnosti se stává kompetenční model. Udává jaké znalosti a dovednosti, mají mít lidé zastávající v organizaci určité pracovní pozice a jak mají tyto své kompetence používat. (Tureckiová, 2007, s. 44 – 46)

Klíčovou kompetencí na různých pracovních pozicích je především efektivní komunikace. Průběžná, otevřená a srozumitelná komunikace je zároveň nejefektivnějším nástrojem k dosažení dohody o pracovních rolích, tedy o očekávaném pracovním chování a měřítkách vyhodnocování výkonu. Pouze tehdy, když dojde k vyjasnění vzájemných očekávání, výkonových cílech pracovníka a na formě podpory, kterou mu bude průběžně poskytovat leader, je možné dosáhnout dlouhodobého rozvoje výkonnosti a korektního vztahu. Taková dohoda se někdy také označuje jako psychologická smlouva. Bez dohody o tom co člověk dokáže a jaké podmínky proto potřebuje mít vytvořeny, není vůbec možné se o úkolech a cílech jednotlivce v rámci organizace skutečně domluvit. Mimo motivování je potřebné posuzovat také dispozice a schopnosti člověka a poskytnout mu možnost doplnit chybějící znalosti a dovednosti, případně rozvinout některé další schopnosti. (Tureckiová, 2007, s. 46)

Lídr musí přijmout skutečnost, že nemůže očekávat, že “každý přece ví, co má dělat”. Zaměstnanec má svoji představu, ta se ale ne vždy shoduje s představou lídra či s požadavky organizace. Proto je důležité si vyjasnit vzájemná očekávání již v procesu výběru kandidátů na pracovní pozici a při adaptačním procesu nového pracovníka. Během adaptačního procesu je nezbytné neustále nového kolegu průběžně motivovat, neformálně hodnotit a poskytovat zpětnou vazbu o úrovni pracovního výkonu, která by měla být v kterémkoliv okamžiku, zejména však tehdy, když je výkon pracovníka v nějakém ohledu mimořádný (ať už negativní či pozitivní). Lidé od lídrů nejčastěji očekávají, že pro ně budou inspirací, že jim budou naslouchat a průběžně s nimi komunikovat o všech věcech, které mají vztah k jejich činnostem, úkolům a cílům, že je budou podporovat a ocení jejich dobrý výkon, včetně projevů jejich chování a že budou konkrétní při vyjadřování svých očekávání a při formulování úkolů a cílů (Tureckiová, 2007, s. 47).

1.2.8 Typy a teorie motivace a stimulace

Teorie motivace zkoumá proces motivování a vysvětluje, proč se lidé chovají při práci určitým způsobem nebo proč volí alternativní formy chování k dosažení svých cílů. Zároveň popisuje jak může organizace povzbudit lidi kompletní jejich schopností a vyvinutí úsilí které podpoří splnění cílů organizaci uspokojení jejich vlastních potřeb. Neexistuje pouze jedna motivační teorie, protože každý člověk má jiné cíle, kterých může dosáhnout různými způsoby, lidé mají i odlišné potřeby, tedy se jejich motivace liší a potřeby se v závislosti na situacích mění, tudíž i motivace se v daných situacích odlišuje. (Plevová, 2012, s. 153).

Afiliační teorie

Afiliační teorie nebo též motivační teorie sounáležitosti amerického psychologa S. Schachtera zdůrazňuje motivační význam sociálních aspektů lidského chování. Člověku je vlastní vyhledávat sociální kontakty, vstupovat do pozitivních interpersonálních, sdružovat se, být s ostatními, zvláště pak v pracovním kolektivu, v přiměřených vztazích. Uvedená lidská tendence mj. posiluje sociální konformitu, to znamená, že pokud je na pracovišti sociální normou pracovat v plném nasazení, lze předpokládat, že i nový pracovník s nevýraznou pracovní motivací, zvýší svoje úsilí, tak aby se příliš nelišil od svých spolupracovníků. Tato konformita mu současně vytváří příležitost přiměřeně uspokojovat obecně významné potřeby bezpečí a jistoty (Pauknerová, 2012, s.173).

Maslowova hierarchie potřeb

Uspokojování potřeb je základem lidské aktivity, které člověk uspokojuje od "nižších" k "vyšším" (Plevová, 2012, s. 154). Tureckiová (2007, s. 39) ve své knize doplnila Maslowovu pyramidu společně s možnostmi naplňování jednotlivých potřeb v rámci pracovního uplatnění. Do fyziologických potřeb zahrнула plat/mzdu nebo základní pracovní podmínky. Potřeby bezpečí jsou naplňovány jistotou pracovního místa, dalšími materiálními a finančními pobídkami či bezpečností práce. Příznivé klima, přátelské prostředí, sounáležitost se skupinou či s organizací a společně trávený čas to vše jsou potřeby sociální. V potřebách uznání hraje velkou roli společensky důležitá činnost, možnost prožít úspěch, pozitivní ocenění a hodnocení okolím, vysoký sociální status. Nejvyšší potřeby sebeaktualizace naplňují možnosti dále se rozvíjet, vzdělávat se, pocit uspokojení z vykonané práce, osobní

docenění a naplnění, podílení se na něčem důležitém a významném pro více lidí, zajímavá činnost přinášející vnitřní pocit uspokojení nebo užitečnosti.

Herzbergova dvoufaktorová motivace

Herzbergova dvoufaktorová motivace je jednou z nejcitovanějších teorií v knihách managementu a zakládá se na dvou skupinách potřeb. Dissatisfactory způsobující pracovní nespokojenost, špatné hygienické vlivy vedou k demotivaci a snížení pracovního výkonu. Satisfactory podněcují jedince k vyššímu výkonu a úsilí, vyjadřují vztah k vykonávané pracovní činnosti. Do skupiny dissatisfactorů Herzberg zařadil mzdu, jistotu práce, životní styl, postavení, vztahy v kolektivu, pracovní podmínky, podnikovou politiku a správu. Naopak skupinu satisfactorů tvoří uznání, povýšení, práce sama o sobě, odpovědnost, samostatnost, možnost osobního růstu, dosažení cíle. Ústředním aspektem Herzbergovy dvoufaktorové teorie je poznatek, že management je schopen zvyšovat motivaci a výkon pracovníků pouze změnami motivačních faktorů, a že vysokou míru uspokojení z práce lze dosáhnout změnami jejího obsahu umožňujícími osobní růst a rozvoj a zároveň zabezpečujícími odpovídající pracovní podmínky či mzdu. Dissatisfactory musí být v práci přítomny jako základna pro spokojenost, samy o sobě ale uspokojení z práce nepřinášejí. Pro pracovní spokojenost a motivaci musí být přítomny satisfactory (Plevová, 2012, s. 156). Pauknerová (2012, s. 172) k této teorii uvádí, že takto jednoznačně formulovaná teorie nerespektuje individuální charakter motivační struktury konkrétních pracovníků, v jejímž rámci mohou být skutečnosti podněcujícího nespokojenost i okolnosti vyvolávající naopak spokojenost a současně motivaci u každého člověka zřetelně odlišně. Hlavním významem dvoufaktorové motivace lze spatřovat ve zjištění, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka.

Teorie expektance

Kanadský profesor Victor Harold Vroom specifikovat teorii motivace, která vychází z kognitivních motivačních teorií, kterým je společné hodnocení zvažovaných skutečností a vytváření představ o budoucím možném vývoji. Zásadní význam lze v tomto přístupu přisuzován tzv. expektanci a valenci (Pauknerová, 2012, s.176).

Teorie spravedlnosti

Základem této teorie je tzv. fenomén sociálního srovnávání. Tvůrcem teorie je J. S. Adams. Zaměstnanec srovnává svůj vklad do práce (schopnosti, zkušenosti a pracovní vypětí) s vkladem ostatních zaměstnanců, kteří vykonávají srovnatelnou činnost, s efekty, které práce přináší jemu, s efekty ostatních zaměstnanců (plat, odměny, pochvala, povýšení apod.) pocit nespravedlnosti v tomto srovnání má vliv na pracovní výkon. Vedoucím pracovníkům je doporučeno sledovat výkonnost zaměstnanců v porovnání s úrovní odměn a v případě, že dojde k nerovnováznému stavu v této oblasti, je nutné včas zasáhnout a tím předejít pocitu nespravedlnosti u zaměstnanců. Proto je nutné mít vhodně nastavený systém odměňování (Pauknerová, 2012, s. 176).

Teorie kompetence

Potřeba kompetence se v pracovní oblasti projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti, svoji profesionální kompetenci. V sociální rovině se jedná o míru kompetence v přiměřeně náročné situaci a získání uznání či obdivu okolí. Vedoucí pracovníci mohou tuto teorii prakticky využít, kdy zaměstnanci je zadán přiměřeně náročný úkol a za předpokladu správného splnění, a tím i prokázání kompetence, projevit zaměstnanci uznání (Pauknerová, 2012, s. 177).

Teorie X a Y

Rozdělení pracovníků podle pracovního chování a postojů k práci je teorií Douglase McGregora. Teorie je založena na principu sebenaplňujícího proroctví, kde je očekáván určitý typ chování. Autor přistupuje k otázkám motivace pracovního jednání z hlediska dvou vyhraněných přístupů k vedení zaměstnanců (Pauknerová, 2012, s. 177).

Teorie X (autoritativní styl řízení) – manažeři si myslí, že lidé jsou líní, mají přirozený odpor k práci, vyhýbají se práci, musí být neustále k práci nuceni, vedeni, kontrolováni a řízeni a musí jim hrozit postih, pracovníci nechtějí mít zodpovědnost, mají malou ctižádostivost a chtějí být někým řízeni.

Teorie Y (participativní styl řízení) – manažeři si myslí, že pracovníci chtějí pracovat co nejlépe a vynakládají značné fyzické a duševní úsilí, práce je pro ně přirozená, dosahují svých cílů, jsou schopni se sami řídit a kontrolovat, ztotožňují se s podnikovými cíli, přijímají zodpovědnost a dokáží používat vlastní představivost a tvořivost (Plevová, 2012, s. 157).

1.2.9 Nástroje motivování

Nejčastěji využívaným nástroji v praxi k motivaci zaměstnanců je kritika, pochvala a finanční motivace (Plevová, 2012, s. 167).

Pochvala

Mimořádně účinný motivační nástroj. Vedoucí zaměstnanec by měl chválit svoje podřízené nejenom při velmi dobrých úspěších. Následující pokyny vedou ke správné pochvalě – vždy je třeba hledat příležitosti pro pochvalu, pochvala má být konkrétní a adresná, vhodné je i zveřejnění pochvaly, pochvala by se měla dostat i pracovníkům, kteří se o to zasloužili a je vhodné spojit pochvalu s příležitostmi k otázkám a odpovědím (Plevová, 2012, s. 167). Rychtaříková (2008, s. 96) shrnuje pravidla účinné pochvaly do následujících bodů – být upřímný, být konkrétní (vyhnout se vágním a neurčitým sdělením), vyhnout se zbytečným řečem, šetřit nebo se úplně vyhnout superlativům, být osobnějším, ale aby to nepůsobilo nadřazeně či nedůvěryhodně, za jednu věc chválit jenom jednou, čím dříve je výkon pochválen, tím více motivace je probuzeno, chválit často a upřímně. V rámci pochvaly můžou být oceněny kladné stránky člověk a může se projevit vlastní názor, zájem či pocit.

Kritika

Jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností a je součástí soukromého života, a i v zaměstnání (Rychtaříková, 2008, s. 31). Kritika slouží k motivování pracovníků a usměrňování jejich výkonu. Cílem kritiky je poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, objasnit, co činí špatně, zaměstnanec musí vědět v čem chybí, aby to mohl napravit a aby se v dané oblasti mohl zlepšit. V případě, že je kritika konstruktivní, může mít i své přínosy. Rychtaříková (2008, s. 31) ve své knize uvádí následující přínosy – zlepšení vztahů na pracovišti, zvýšení motivace týmu, zvýšení pracovního výkonu týmu, zvýšení motivace jednotlivce, rozvoj a růst pracovníka (Rychtaříková, 2008, s. 31). Používání kritiky je velmi citlivou záležitostí a je důležité se držet určitých pravidel a zásad společenského taktu, tak aby nedošlo k demotivaci pracovníků. Kritika upozorňuje na nesprávný způsob provádění věcí a současně by měla být stimulem k nápravě. Aby nedošlo k demotivaci zaměstnanců měl by se vedoucí pracovník držet hlavních zásad – očekávání musí být jasně stanoveno, výtky má být adresné a probíhat pouze mezi čtyřma očima, zjistit skutečný důvod selhání, výtky nesmí obsahovat osobní napadení, vytýkat je třeba nedbalost, nezodpovědnost a konkrétní věci Plevová (2012, s. 167). Rychtaříková (2008, s. 32)

uvádí čtyři základní pravidla, které je nutné při kritice respektovat, a to být konkrétní, najít a formulovat řešení, nesměřovat kritiku proti osobnosti člověka a vždy končit pozitivním závěrem, který působí na zaměstnance motivačně.

Odměňování

Odměňování má mimořádnou důležitost pro zaměstnance i zaměstnavatele. Odměňování pracovníků má být slušné, spravedlivé a důsledné v souladu s hodnotou zaměstnance pro organizaci. Systém odměn, které lze využít k motivování zaměstnanců se dělí na odměny hmotné a nehmotné. Mezi přímé hmotné odměny patří základní plat a mzda, podíly na zisku, výkonové prémie, příplatky za přesčasy a dny pracovního volna a prémie za výsledky hospodaření. Poskytování sociálních služeb a péče, delší placená dovolená, výhody za nízkou nemocnost, kvalitní vybavení pracoviště, vlastní parkovací místo nebo služební automobil, příplatky na pojištění toto vše jsou nepřímé hmotné odměny. Zatímco do nehmotných odměn patří pocit jistoty a bezpečí, pěstování hrdosti v zaměstnancích na jejich podnik, řízení podniku tak, aby na něj zaměstnanci mohli být hrdí, projev vážnosti a úcty k jejich práci a k nim osobně, účast na prestižních projektech, možnost odborného růstu, účast na rozhodovacích procesech, zastupování podniku na mimopodnikových činnostech a institucích, pocit, že jejich práce je smysluplná, projevení důvěry, aby pracovali s jistotou a samostatněji uplatňovali řadu svých řešení a nápadů, informace o cílech firmy, delegování pravomoci a odpovědnosti pracovníkům, aby se cítili více zainteresováni, vize odborného růstu a osoby respektivy ve firmě (Plevová, 2012, s. 167).

Stanovení finanční odměny

Největší význam motivace zaměstnanců bývá připisován finanční motivaci. Odměna má rozlišovat mezi dobrým a špatným pracovníkem, pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru, oproti tomu výše pohyblivé složky mzdy je dána výkonností pracovníka, manažer by měl vysvětlit výši odměny zaměstnanci, výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka, mzda jednotlivců zůstává utajena, včasnost odměny posiluje motivaci, zaměstnanci by měly být zainteresováni na výsledcích celku (Plevová, 2012, s.168).

1.2.10 Specifikace motivace ve zdravotnictví

Vévoda (2013, s. 19) ve své knize uvádí, že k pracovní spokojenosti sester přispívají péče o pacienta, prostředí, vyrovnané pracovní úkoly, vztahy se spolupracovníky, plat a benefity, smysl práce zdravotnického pracovníka, úroveň sestry, dalšími aspekty spokojenosti jsou role vedoucí a dobrá organizace práce. Naopak k nespokojenosti sester přispívá pocit přetížení a bariéry v péči o pacienty (nedostatek zásob, nárůst administrativní práce, čekání na lékaře, nedostatek akutních lůžek) či spolupracovníci neposkytující kvalifikovanou péči. Novým trendem, který přispívá ke spokojenosti sester, je zvýšení autonomie, tedy zájem řešit samostatně a s vlastní odpovědností.

1.3 Stimulace

Pauknerová (2012, s. 220) definuje stimulaci jako vnější působení na vnitřní motivační systém člověka s cílem ovlivnit jeho chování. Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku, že v důsledku toho dochází k určitým změnám činnosti člověka prostřednictvím změny jeho psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Stimulací se rozumí vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Ovlivňování může být zaměřeno na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením nebo odměnou) anebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z toho vyplývající nepříznivé důsledky (stimulace záporným hodnocením, šancí či trestem). Žádoucí účinek má taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly, kterou jsou v souladu s motivací daného jedince (Pauknerová, 2012, s. 221).

Vnitřní zdroje jsou označovány jako motivy (např.: žízeň), kdežto vnější zdroje jako stimuly (např.: voda). Stimul bude určovat chování pouze tehdy, pokud se setká s příslušným vnitřním motivem či potřebou. Nemusí se jednat o přechodné biologické potřeby, ale může jít o trvalejší motivy jako jsou zájmy či ideály. Toto je důležité při cíleném usměrňování nebo ovlivňování chování druhých při výchově nebo v pracovním prostředí. Z toho vyplývá, že stimuly můžeme označit jako podněty vyvolávající změny v motivaci člověka (Pauknerová, 2012, s. 222).

1.3.1 Stimulace pracovního jednání

Stimulace k práci znamená cílevědomé a záměrné ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. K ovlivňování zaměstnance v jakémkoliv procesu sociální interakce dochází z manažerské praxe záměrně a vědomě. Pracovní motivace bývá optimální v případě, že osobní zaměření zaměstnance a jeho potřeby a zájmy jsou v souladu s potřebami, cíli a zájmy zaměstnavatele. Vedoucí zaměstnanec sleduje v podstatě dva cíle, a to další osobnostní rozvoj svých zaměstnanců a podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem. Základní předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem zaměstnanců, což znamená, že vedoucí pracovník bude znát své zaměstnance (Pauknerová, 2012, s. 221).

1.3.2 Stimulace pracovních skupin

Pro optimální stimulační působení vedoucího pracovníka ve vztahu ke skupině je důležité, aby respektoval následující zásady – všechny vztahy jsou jasné a otevřené, v jednání se členy skupiny se postupuje spravedlivě, vznikající problémy se řeší okamžitě, kooperativních chování má podporu, pracovnímu kolektivu je ponechána autonomie rozhodování o kolektivních záležitostech, pracovnímu kolektivu je poskytována zpětná vazba a totéž se vyžene i od kolektivu, kolektivní cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům kolektivu (Pauknerová, 2012, s. 224).

V pracovním kolektivu je přirozené, že zaměstnanci porovnávají své pracovní výkony. Je tedy důležité průběžně posilovat soudržnost skupiny a to nejlépe podporou kontaktů mezi zaměstnanci na pracovišti, podněcováním kolektivního řešení problému, organizování neformálních setkávání zaměstnanců mimo práci (sportovní utkání, výlet, společenské akce atd.) (Pauknerová, 2012, s. 224).

Stimulující prostředí může být vytvořeno i správným vymezením kolektivních cílů, rovnoprávným vztahem se všemi členy kolektivu a participací pracovního kolektivní rozhodnutí, která se kolektivu týkají (Pauknerová, 2012, s. 224).

Pro vedoucího pracovníka je žádoucí, aby poznal základní kolektivní fenomény – role každého zaměstnance ve skupině, hierarchie zaměstnanců v kolektivu, soudružnost kolektivu, konkrétní pravidla a normy chování v kolektivu, reakce kolektivu na porušení nastavených pravidel či sankce za porušení, kdo je neformálním vůdcem kolektivu a jak ho ovlivňuje a poznání dynamických procesů v kolektivu (Pauknerová, 2012, s. 225).

1.3.3 Efektivita stimulů na zaměstnance

Hmotná odměna

Práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb a k zajištění životní úrovně či společenského postavení. Vedoucí zaměstnanec by měl mít možnost ovlivňovat odměňování svých zaměstnanců. Pohyblivé složky odměny (prémie, odměny) mají silnější stimulační účinek. Mezi další formy odměny se řadí nefinanční benefity jako poskytnutí služební auta, mobilního telefonu, příspěvky na náklady či kulturu (Pauknerová, 2012, s. 222).

Obsah práce

Velký stimulační účinek má i vlastní obsah a celkový charakter práce. Významnou měrou přispívá tvořivost, samostatnost, odpovědnost, seberozvoj či moc. S tím úzce souvisí procesy rozšiřování a obohacování práce (Pauknerová, 2012, s. 223).

Vedoucí zaměstnanec

Styl vedení bezprostředního vedoucího zaměstnance má velký stimulační význam. S tím je spjat i přístup k řešení konfliktů, předávání informací, formy komunikace, prováděné hodnocení zaměstnanců i celkové vyznění osobnosti vedoucího zaměstnance. Odborná i lidská autorita vedoucího zaměstnance ovlivňuje úroveň pracovní ochoty zaměstnanců a osobní důvěry, kterou pracovní kolektiv svému vedoucímu zaměstnanci přiznávají. Stimulační význam má rovněž participace zaměstnanců na řízení činnosti kolektivu. Nepříznivé hodnocení osobních vlastností vedoucího zaměstnance jako je hrubost v jednání, arogance, náladovost, nedostatky v organizování nebo dokonce ve jednání se zaměstnanci způsobuje pracovní nespokojenost či neochotou pracovat jeho přímo řízených zaměstnanců (Pauknerová, 2012, s. 223).

Atmosféra pracovní skupiny

Sociální faktory mají významný stimulační účinek. Úroveň osobních a pracovních vazeb v rámci pracovního kolektivu, průhlednost a otevřenost vztahů komunikace a výše uvedený přístup vedoucího zaměstnance významně ovlivňují spolupráci a výkon celého pracovního kolektivu (Pauknerová, 2012, s. 223).

Pracovní podmínky a režim práce

Zájem zaměstnavatele na zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje jak v posílení vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, tak i ve výkonu pracovního kolektivu. Velmi aktuální jsou moderní flexibilní režimy práce, kam patří např. teleworking, sdílení pracovního místa, flexibilní pracovní doba či dočasné agenturní zaměstnávání, které vycházejí vstříc jak potřebám zaměstnavatele, tak i zaměstnancům. Dříve uvedené faktory vytváří loajalitu zaměstnanců a ovlivňují jejich motivaci a vztah k zaměstnavateli (Pauknerová, 2012, s. 224).

Další faktory

Dalšími faktory je společenské hodnocení práce a prestiž pracovního oboru, které závisí na technické, ekonomické a kulturní úrovni společnosti. Vedoucí zaměstnanec tento stimulační faktor neovlivňuje. Stimulační vliv může mít i image podniku, aktuální politická a ekonomická situace, ale i úroveň rodinných vztahů. Oblíbeným doplňkovým stimulem bývají pravidelná setkávání zaměstnanců, jenž jsou vybočením z rutiny a znamenají možnost se setkat a hovořit s ostatními zaměstnanci i s vedoucími zaměstnanci na neformální úrovni (Pauknerová, 2012, s. 224).

2 Praktická část – metodika výzkumu organizace pracovního kolektivu a motivace vedoucích pracovníků

Pro výzkum diplomové práce bylo použito kvalitativní výzkumné šetření, které mělo 4 cíle. Ke sledování cílů byl využitý osobní pohovor s vedoucími zaměstnanci na téma organizace pracovního kolektivu a motivace vedoucích zaměstnanců. Předem bylo připraveno do rozhovoru 23 otázek, kdy v úvodu byly zjištěny obecné informace o vedoucím pracovníkovi, jako je věk, dosažené vzdělání, počet let ve vedoucí pozici a počet let u současného zaměstnavatele. Poté se rozhovor již blíže specifikovat na celkovou pracovní spokojenost, jaké aspekty vedoucího pracovníka motivují a přispívají ke spokojenosti či nespokojenosti, jaký je řídicí styl vedoucího pracovníka a jeho zdůvodnění. Několik otázek bylo věnováno i tématu benefitů, které nemocnice nabízí a to, zda pracovníci využívají benefity, zda se jim zdají atraktivní či jaké další benefity by ocenili. Část otázek byla zaměřena na organizaci pracovního kolektivu, počtu podřízených zaměstnanců, pracovní hierarchii na daném pracovišti. Jedna otázka byla věnována hodnotám nemocnice a jak je vedoucí zaměstnanec s těmito hodnotami ztotožněn. Některé otázky byly věnovány motivaci jak vedoucích zaměstnanců, tak samotných zaměstnanců. V závěru rozhovorů byla respondentům nabídnuta možnost, zda chtějí ještě něco sdělit, na co v dotazníku nebylo dotazováno. Výzkumné šetření bylo schváleno Etickou komisí Fakulty zdravotnických věd Univerzity Palackého v Olomouci (Příloha 1).

Formulované otázky byly zaslány k posouzení vedoucími práce, kdy proběhla korekce otázek. Pro výzkumné šetření byl vybrán nemocniční holding, který se sestává ze 4 okresních nemocnic a 1 krajské nemocnice. Tento holding rozlišuje lokální a centrální část. Lokální část se týká vždy dané nemocnice a jejího vedení, naopak centrální část zaštiťuje vedoucí pracovníky všech pěti nemocnic a je v nadřízeném postavení. Pro výzkumné šetření byla vybrána největší z pěti nemocnic, a to nemocnice krajského typu z důvodu vedoucích zaměstnanců na lokální i centrální úrovni vedení nemocnic.

2.1 Výzkumné cíle a hypotézy

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit motivaci vedoucích zaměstnanců. Hlavní cíl byl dále rozpracován do dílčích cílů.

Dílčí cíle

Cíl 1 Jaké faktory motivují vedoucí zaměstnance k vykonávání vedoucí pozice?

Cíl 2 Jaká je celková subjektivní spokojenost u vedoucích zaměstnanců?

Cíl 3 Které faktory ovlivňují u vedoucích zaměstnanců pracovní spokojenost?

Cíl 4 Bude finanční motivace ta nejdůležitější pro vedoucí zaměstnance?

2.2 Charakteristika souboru

Data byla čerpána celkem ze dvanáct rozhovorů. Rozhovorů se účastnili celkem čtyři vedoucí NLZP z oddělení interního, patologického, neurochirurgického a soudního lékařství. Primáři se účastnili celkem tři, a to z oddělení otorinolaringologického, anesteziologicko-resuscitačního a emergency ambulance. Dalšími respondenty bylo celkem pět vedoucích pracovníků z oddělení řízení kvality, odboru bezpečnosti a krizového managementu, úseku centrálních služeb a místopředseda představenstva akciové společnosti a manažer ošetrovatelské péče.

Věkové kategorie byly rozděleny do jednotlivých vývojových období na častou dospělost, věk 19–30 let, v této kategorii bylo 0 respondentů, procentuální zastoupení 0 %. Střední dospělost ve věkovém rozmezí 31–45 let označilo 5 respondentů, procentuálně 41,67 %. Pozdní dospělost, kategorie 46–60 let uvedlo 7 respondentů, tedy 58,33 %.

Výzkumného šetření se zúčastnilo 7 žen ve vedoucí pozici, procentuální vyjádření 58,33 % a 5 mužů ve vedoucí pozici, procentuální vyjádření 41,67 %.

2.3 Metoda sběru dat

S každým respondentem byl předem domluven termín a čas rozhovoru, dva respondenti nebyli k zastížení ani osobně, ani telefonicky. Před samotným rozhovorem vyjádřil každý respondent informovaný souhlas s účastí ve výzkumném šetření (příloha 3). Výzkumné šetření bylo uskutečňováno pomocí kvalitativního výzkumu, který byl veden formou rozhovorů s vedoucím pracovníkem daného oddělení. Rozhovor byl polostrukturovaný, respondentům byly kladeny otázky, na které dobrovolně odpovídali. Na diktafon byly nahrávány rozhovory, které sloužily výhradně pro zpracování výsledků do diplomové práce. Při rozhovoru byla dodržena anonymita

respondenta a během zpracování a prezentace výsledků diplomové práce jsou dodrženy zásady ochrany osobních údajů. Po zpracování výsledků byla audio nahrávka odstraněna. Přibližná délka rozhovoru byla v rozmezí 20–30 minut.

2.4 Realizace výzkumu

V rámci realizace výzkumu bylo osloveno vedení nemocnice krajského typu. Po prvotním odsouhlasení výzkumu, bylo osloveno osobně či telefonicky celkem 30 vedoucích pracovníků na úrovni top managementu a middle managementu z různých zdravotnických i nezdravotnických pracovišť, na lokální, ale i centrální úrovni vedoucích pracovníků. Z celkového počtu oslovených pracovníků souhlasilo s výzkumem čtrnáct vedoucích pracovníků, ostatní oslovení pracovníci buď účast ve výzkumu odmítli, nebo neodpověděli. Ti, kteří souhlasili s provedením výzkumu, byli v úvodním e-mailu krátce informováni o tématu diplomové práce, o samotném průběhu výzkumného rozhovoru, o zajištění anonymity jejich osobnosti i zdravotnického zařízení a o zpracování sociodemografických dat v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016. Svůj souhlas s výzkumem respondenti stvrdili na standardizovaný formulář “Provedení výzkumného šetření nebo výzkumu”, který potvrdila i náměstkyně ošetrovatelské péče nemocnice krajského typu jako odpovědná osoba a následně i vedoucí práce a vedoucí katedry. Tento formulář sloužil mimo jiné jako podklad pro udělení souhlasu Etické komise. Rozhovory s vedoucími pracovníky probíhaly v lednu a únoru 2022. Svou účast ve výzkumném šetření odsouhlasilo čtrnáct vedoucích pracovníků na standardizovaný formulář “Provedení výzkumného šetření nebo výzkumu”, nicméně se samotných rozhovorů účastnilo pouze dvanáct vedoucích pracovníků.

2.5 Metody zpracování dat

Rozhovory s vedoucími pracovníky byly nejdříve přepsány do elektronické podoby a následně byly jednotlivé otázky analyzovány pomocí syntetické analýzy, kdy byly hledány společné jevy a vlastnosti a řazeny do klasifikačních tříd. Následně byly vytvořeny pomocí programu Microsoft Office 365 – Excel tabulky a údaje byly zatříděny. Pro otázky č. 1, 2, 3, 4, 5, 8, 12, 16, 19 byly spočítány relativní a absolutní četnosti. U otázek č. 6 a 7 byl spočítán průměr a stanoveny hodnoty modusu a mediánu.

3 Výsledky výzkumu

Otázky výzkumného šetření k diplomové práci Řízení pracovního kolektivu – organizace, motivace, stimulační

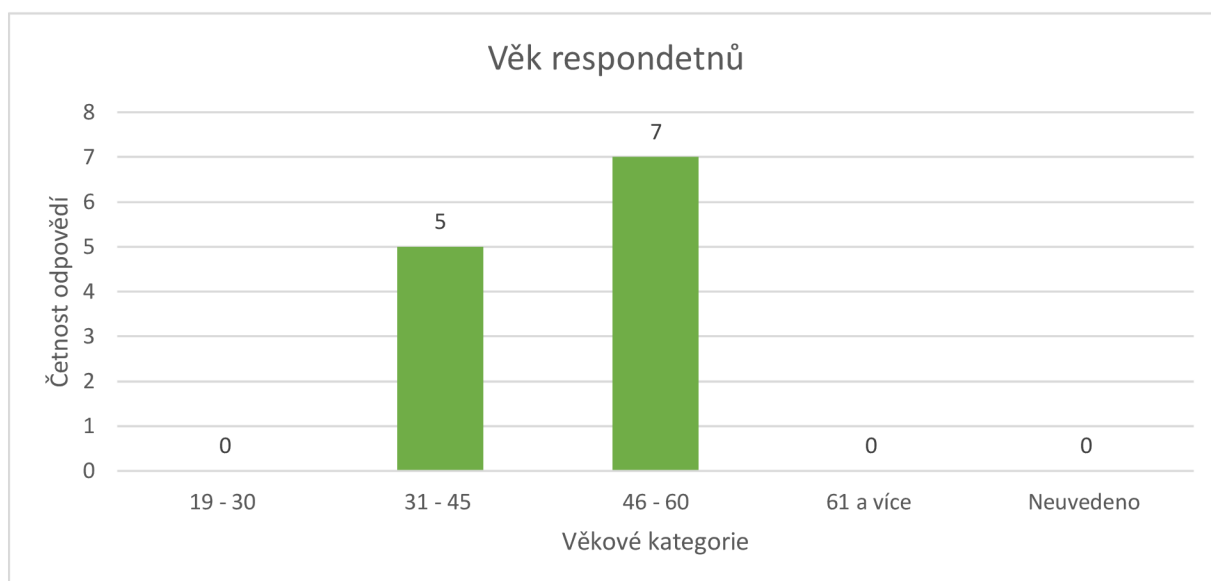
1. Váš věk

Respondenti uváděli svůj věk do předem definovaných kategorií. Pět respondentů uvedlo věkovou kategorii 31–45 let, častější byla věková kategorie 46–60 let, kterou uvedlo sedm respondentů. Na danou otázku odpověděli všichni respondenti. Obecně lze říci, že všichni oslovení vedoucí pracovníci se pohybují ve věkové skupině 31–60 let.

Tabulka 1 Věk respondentů

Váš věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
19–30	0	0 %
31–45	5	41,67 %
46–60	7	58,33 %
61 a více	0	0 %
Neuvedeno	0	0 %
Celkem	12	100 %

Graf 2 Věk respondentů



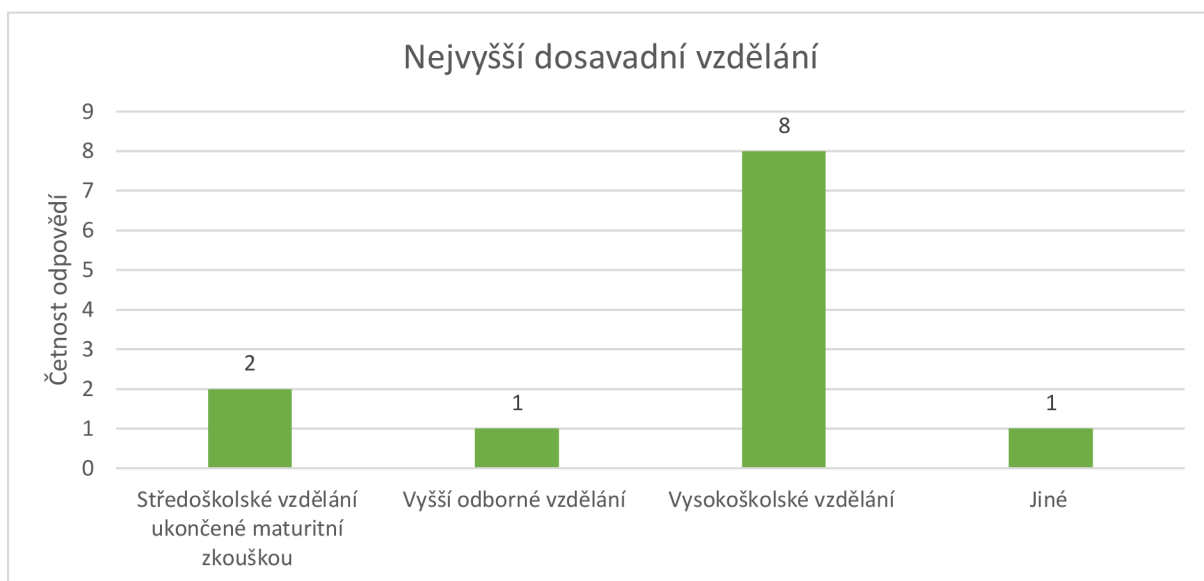
2. Vaše dosavadní vzdělání

V přehledové tabulce je uvedeno nejvyšší dosažené vzdělání vedoucích pracovníků. Nejvíce vedoucích pracovníků je vysokoškolsky vzdělaných.

Tabulka 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Vaše dosavadní vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou	2	16,67 %
Vyšší odborné vzdělání	1	8,33 %
Vysokoškolské vzdělání	8	66,67 %
Jiné	1	8,33 %
Celkem	12	100 %

Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání



Vrchní sestra neurochirurgie má středoškolské všeobecné vzdělání ukončené maturitní zkouškou a absolvovala manažerské kurzy, blíže nespecifikované.

Vrchní sestra patologicko-anatomického oddělení vystudovala klinickou biologii a chemii a navázala na studia oborem kvality a bezpečné péče ve zdravotnictví. Dále absolvovala kurzy manažerské komunikace a kurz manažera kvality.

Vedoucí odboru bezpečnosti a krizového managementu získal vysokoškolský titul v oboru management, marketing a logistická v dopravě a absolvoval manažerský kurz zaměřený na management ve zdravotnictví.

Vedoucí lékařka emergency absolvovala lékařskou fakultu a neuvedla žádné absolvované manažerské kurzy.

Místopředseda představenstva vystudoval vysokou školu zaměřenou na ekonomiku a management, dále získal titul MHA a absolvoval mnoho blíže nespecifikovaných manažerských kurzů včetně certifikovaného výcviku koučování u společnosti ČAK.

Vedoucí oddělení řízení kvality absolvovala vysokoškolská studia se zaměřením na management ve zdravotnictví a navazovala managementem a řízením podniku. Dále absolvovala kurz vedení a řízení ve zdravotnictví.

Vedoucí úseku centrálních služeb získala titul MBA se zaměřením na PR a obchodní protokol, další manažerské kurzy neuvádí.

Vrchní sestra soudního lékařství má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a atestací v oboru toxikologie na NCO NZO. Taktéž absolvovala blíže nespecifikované manažerské kurzy.

Primář ARO a zároveň náměstek léčebné péče absolvoval lékařskou fakultu a neuvedl žádné absolvované manažerské kurzy.

Primář ORL oddělení absolvoval lékařskou fakultu a uvedl, že neabsolvoval žádné manažerské kurzy.

Vrchní sestra interní kliniky získala titul DiS. v oboru zdravotnický záchranář. Neuvádí další kurzy zaměřené na management.

Manažer ošetrovatelské péče vystudoval vysokou školu zaměřenou na management a ošetrovatelství, absolvoval blíže nespecifikované kurzy na NCO NZO a Masarykově onkologickém ústavě.

3. Jak dlouho pracujete v současné vedoucí pozici? Uveďte na celé roky.

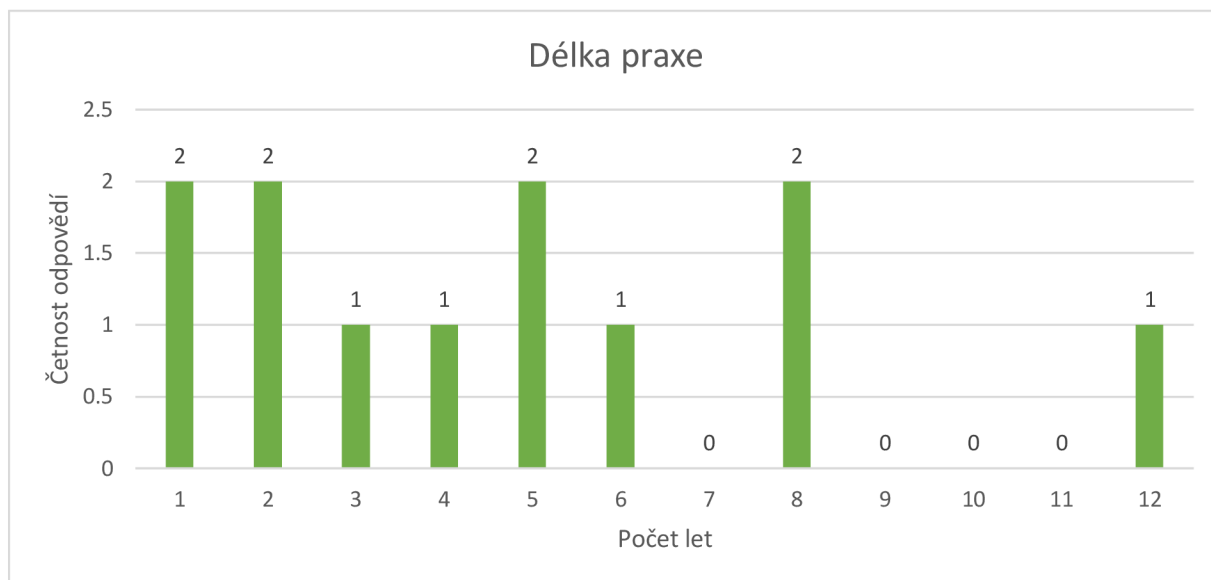
Nejkratší dobu, tedy 1 rok v současné vedoucí pozici zastává vedoucí oddělení řízení kvality a místopředseda představenstva. Naopak nejdéle je v současné vedoucí pozici primář ORL kliniky a to 12 let.

Průměrná délka v současné vedoucí pozici je 4, 75 let.

Tabulka 5 Délka praxe

Počet let	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	2	16,67 %
2	2	16,67 %
3	1	8,33 %
4	1	8,33 %
5	2	16,67 %
6	1	8,33 %
7	0	0 %
8	2	16,67 %
9	0	0 %
10	0	0 %
11	0	0 %
12	1	8,33 %
Celkem	12	100 %

Graf 6 Délka praxe



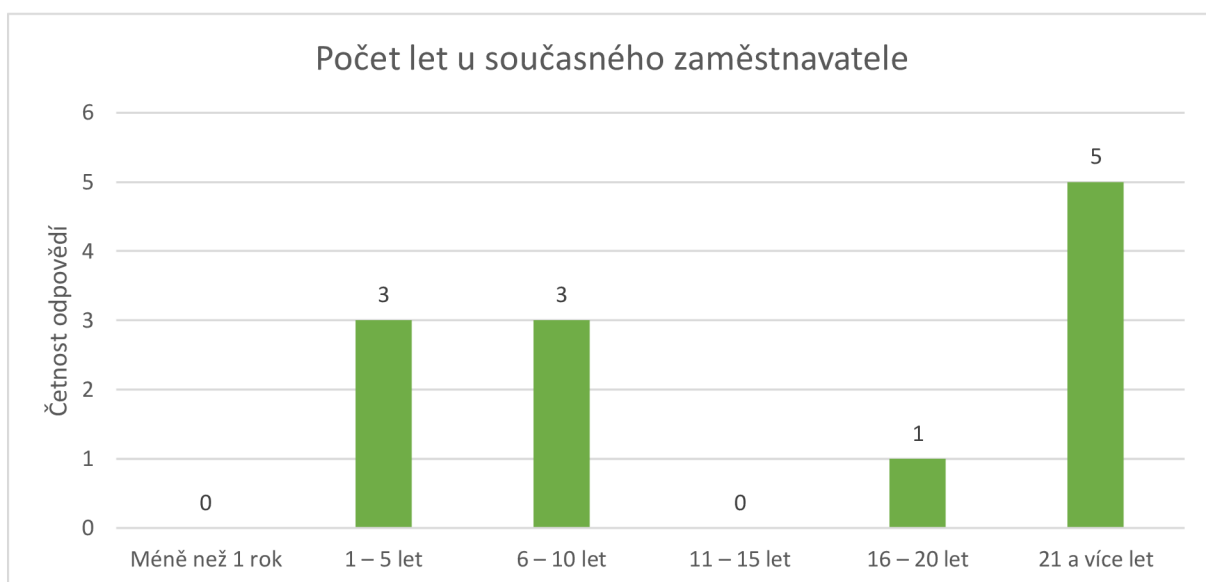
4. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

Respondenti uváděli počet let u současného zaměstnavatele do předem definovaných kategorií. Na danou otázku odpověděli všichni respondenti. Nejčastější odpovědí bylo, že u současného zaměstnavatele pracují déle jak 21 let, a to v pěti případech, což je v dnešní době fluktuace zaměstnanců obdivuhodné.

Tabulka 7 Počet let u současného zaměstnavatele

Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	0	0,00 %
1–5 let	3	25,00 %
6–10 let	3	25,00 %
11–15 let	0	0,00 %
16–20 let	1	8,33 %
21 a více let	5	41,67 %
Neuvedeno	0	0,00 %
Celkem	12	100, 00 %

Graf 8 Počet let u současného zaměstnavatele



5. Jste ve Vaší práci spokojen/a? Vaši spokojenost uveďte na škále 0–10 (0 – velmi nespokojen/a, 10 velmi spokojen/a) a prosím zdůvodněte svoje hodnocení.

Vedoucí zaměstnanci měli hodnotit svoji celkovou spokojenost na škále 0–10, kdy 0 znamená velmi nespokojen, 10 udává velmi spokojen. Z odpovědí vyplynulo, že nejčastěji vedoucí zaměstnanci udávali hodnotu 8, to odpovědělo sedm vedoucích pracovníků z dvanácti dotazovaných. Průměrná spokojenost vedoucích pracovníků je 7,42. Nejnižší spokojenost uvedla vedoucí oddělení řízení kvality a to hodnotu 5. Při rozhovoru nedokázala zdůvodnit svoje rozhodnutí. Vedoucí lékařka emergency je naopak nejvíce spokojená ve své současné pracovní pozici a hodnotila svoji spokojenost číslem 9. Svoji takto vysoce hodnocenou spokojenost zdůvodnila dobrý pracovním kolektivem a spokojeností se svojí pracovní náplní. Důvodem, proč nedala hodnotu 10 uvádí, že není spokojena s top managementem.

Tabulka 9 Celková spokojenost

Celková spokojenost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	0	0 %
5	1	8,33 %
6	2	16,67 %
7	1	8,33 %
8	7	58,33 %
9	1	8,33 %
10	0	0 %
Celkem	12	100 %

Graf 10 Celková spokojenost



6. Do následující tabulky přiřaďte ke každé položce její bodovou hodnotu

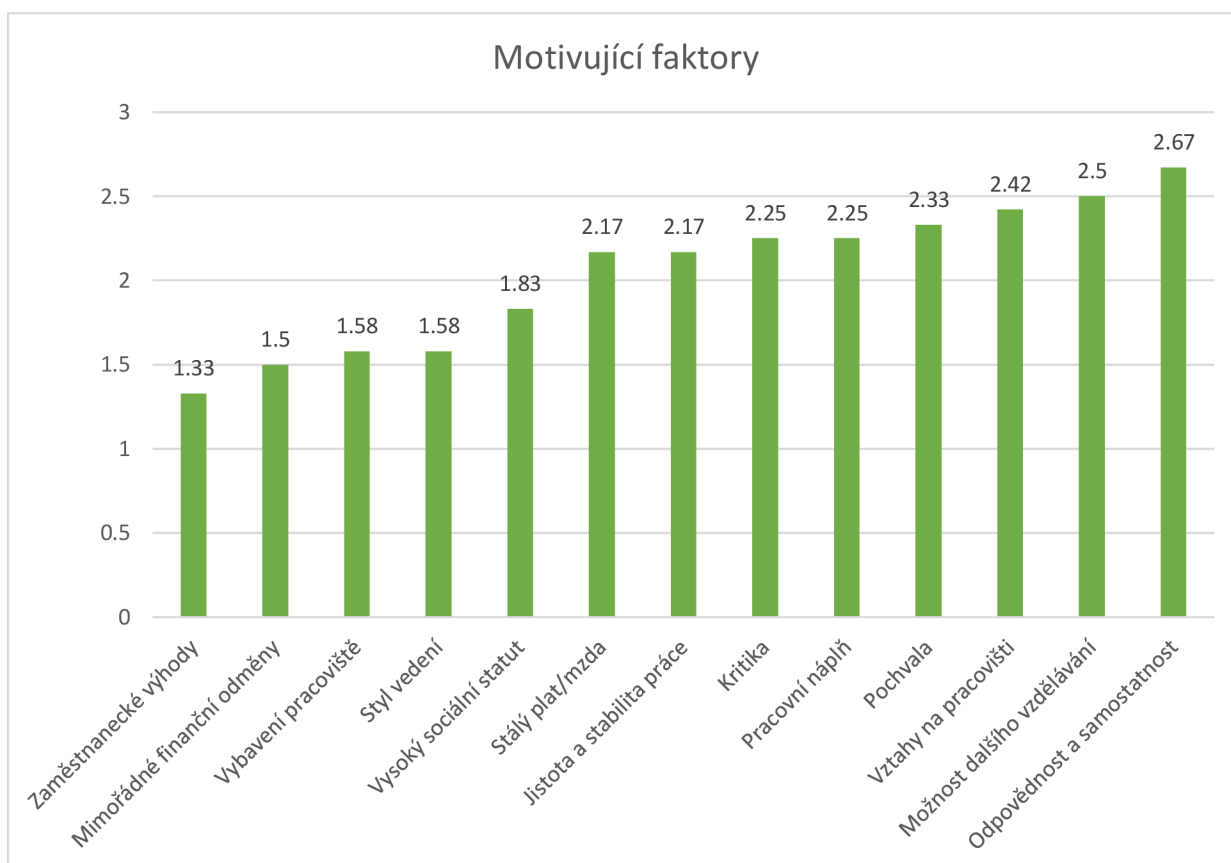
- Podle toho, co ovlivňuje Vaši motivaci (0 – nemotivuje, 3 – velmi motivuje)
- Co působí Vaši spokojenost/nespokojenost (0 – nespokojenost, 3 – vysoká spokojenost)

Respondentům byly uváděny faktory, které je motivují a oni subjektivně řadili k danému faktoru bodovou hodnotu, jak moc je daný faktor motivuje. 0 bodů znamenalo vůbec nemotivuje, 3 body znamenaly velmi motivuje. Níže uvedená přehledová tabulka uvádí faktory seřazené vzestupně od těch, které motivují nejméně až po ty, které je motivují velmi. Nejméně motivačně působí zaměstnanecké výhody a následovaly mimořádné finanční odměny, které jsou, dle vyjádření respondentů, buď minimální, nebo žádné. Nejvíce motivačně působí na respondenty jejich odpovědnost a samostatnost.

Tabulka 11 Motivující faktory

Motivace	Průměr	Modus	Medián
Zaměstnanecké výhody	1,33	1	1
Mimořádné finanční odměny	1,50	2	2
Vybavení pracoviště	1,58	2	2
Styl vedení	1,58	2	2
Vysoký sociální statut	1,83	2	2
Stálý plat/mzda	2,17	2	2
Jistota a stabilita práce	2,17	2	2
Kritika	2,25	2,5	2
Pracovní náplň	2,25	2,5	2
Pochvala	2,33	3	3
Vztahy na pracovišti	2,42	3	3
Možnost dalšího vzdělávání	2,5	3	3
Odpovědnost a samostatnost	2,67	3	3

Graf 12 Motivující faktory

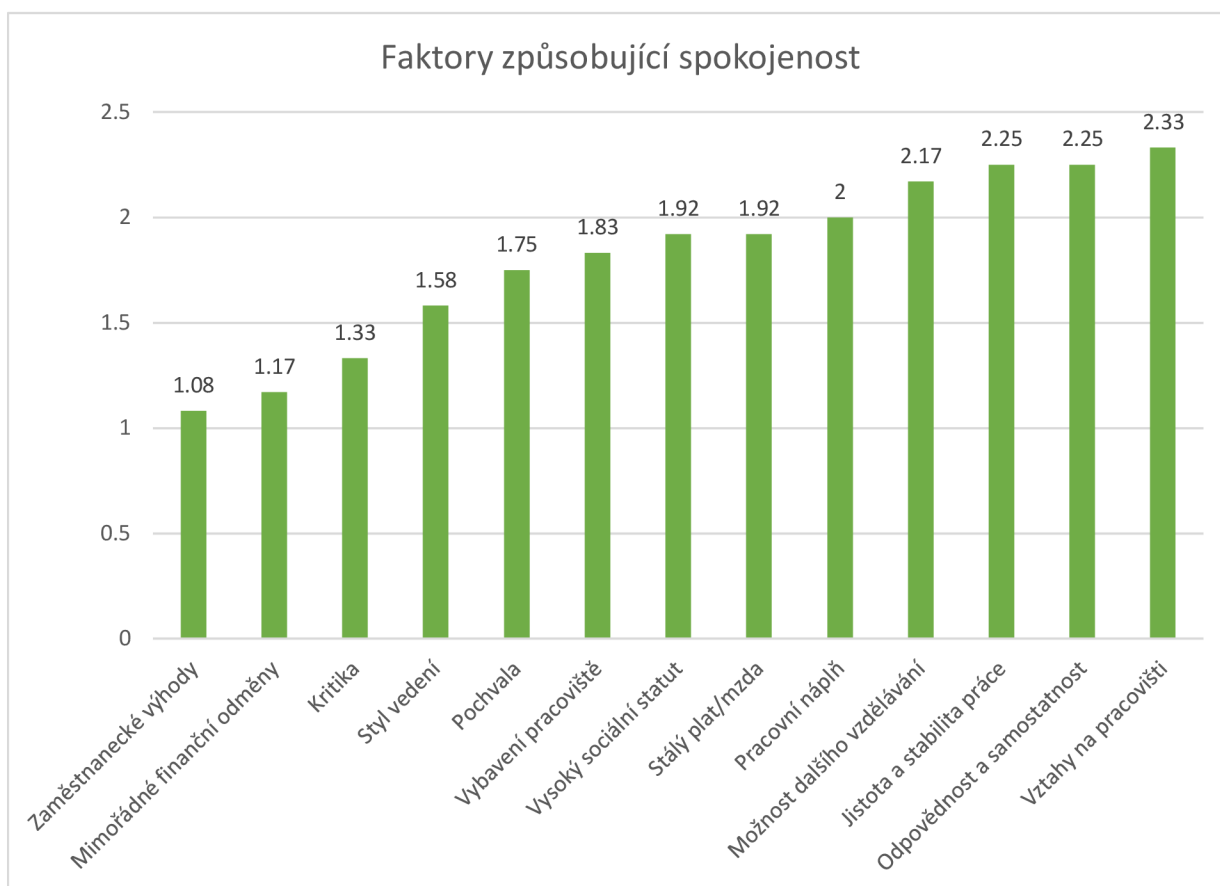


Respondentům byly uváděny faktory, které působí na jejich spokojenost a oni subjektivně řadili k danému faktoru bodovou hodnotu, jak daný faktor působí spokojenost. 0 bodů znamenalo nespokojenost, 3 body znamenaly vysoká spokojenost. Níže uvedená přehledová tabulka uvádí faktory seřazené vzestupně od těch, které způsobují spokojenost nejméně až po ty, které je působí vysokou spokojenost. Nejnižší spokojenost vyvolávají zaměstnanecké výhody a následovaly mimořádné finanční odměny, stejně jako u faktorů, které respondenty motivují. Nejvyšší spokojenost udávají respondenti u vztahů na pracovišti. Tady je rozdíl oproti faktorům, které respondenty motivují.

Tabulka 13 Faktory způsobující spokojenost

Spokojenost	Průměr	Modus	Medián
Zaměstnanecké výhody	1,08	2	1
Mimořádné finanční odměny	1,17	0	1
Kritika	1,33	2	2
Styl vedení	1,58	1	2
Pochvala	1,75	2	2
Vybavení pracoviště	1,83	2	2
Vysoký sociální statut	1,92	2	2
Stálý plat/mzda	1,92	2	2
Pracovní náplň	2,00	2	2
Možnost dalšího vzdělávání	2,17	3	2
Jistota a stabilita práce	2,25	2	2
Odpovědnost a samostatnost	2,25	2,5	2
Vztahy na pracovišti	2,33	2	2

Graf 14 Faktory způsobující spokojenost



7. Považujete finanční ohodnocení za nejdůležitější v setrvání v této vedoucí pozici?

10 vedoucích pracovníků udává, že finanční ohodnocení není nejdůležitějším faktorem v setrvání v současné pracovní pozici. Někteří vedoucí pracovníci se k tomuto i vyjádřili a udávali, že je uspokojuje jejich náplň práce a pracovní kolektiv, dále že finanční ohodnocení není nejdůležitější, nicméně je pro ně velmi důležité a v neposledním případě, že je příjemné, když je jejich práce finančně ohodnocena. Vedoucí oddělení řízení kvality a vrchní laborantka Patologicko-anatomického oddělení považují za nejdůležitější setrvání v současné vedoucí pozici finanční ohodnocení.

8. Prosím uveďte, jaké motivy jsou pro Vás nejdůležitější v setrvání ve vedoucí pozici?

Dvěmi nejdůležitějšími motivy v setrvání ve vedoucí pozici jsou pracovní kolektiv a pochvala pracovního úsilí. Dvakrát se vyskytla odpověď finančního ohodnocení, které úzce souvisí s otázkou číslo 7 viz výše. Zde jsou uvedeny ojedinělé výskyty motivů pro setrvání ve vedoucí pozici – možnost ovlivnit organizaci a přístup k pacientům, zvyšování kvality poskytovaných služeb a posunování se kupředu, možnost ovlivňovat a zasahovat do chodu oddělení, ranní směny, společenské postavení, výsledky práce, uznání, prosperita celého oddělení, možnost pomáhat lidem, možnost pozitivně ovlivnit provoz oddělení a v případě úspěchu i pocit z dobře vykonané práce, zvládnání nároků kladených na tuto pozici, morální hodnoty a vyšší smysl vykonávané práce.

9. Prosím uveďte, co Vás motivovalo k tomu, abyste přijmul/a tuto vedoucí pozici?

Nejčastějším motivem k přijetí vedoucí pozice bylo nová zkušenost či výzva, které se vyskytovaly u pěti respondentů. Dále jsou uvedeny ojedinělé výskyty motivů k setrvání ve vedoucí pozici – zodpovědnost vůči oddělení a kolegům, vyšší smysl vykonávané práce a morální hodnoty, možnost aktivně ovlivnit chod pracoviště, přechod z pozice zástupce primáře na pozici primáře, v době nástupu přesvědčení, že mám na tuto pozici a prestiž, která s ní bude spojená, vnitřní pocit, přesvědčení, vzdálenost od bydliště, osobní rozvoj, rozvoj pracoviště.

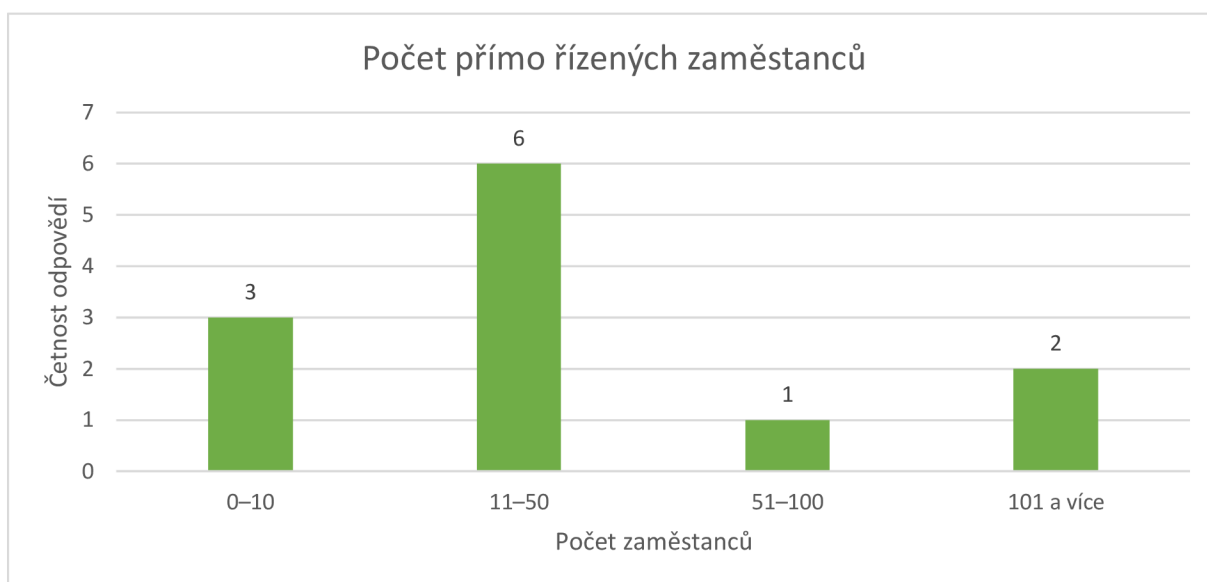
10. Kolik členů má tým, který vedete v současné pozici?

Nejméně členů má tým, jejímž je vedoucí odboru bezpečnosti a krizového managementu, a to celkem pět členů. Nejvíce členů řídí vedoucí úseku centrálních služeb a to 350 zaměstnanců. Nejčastější je skupina 11–50 zaměstnanců.

Tabulka 15 Počet přímo řízených zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
0–10	3	25 %
11–50	6	50 %
51–100	1	8,33 %
101 a více	2	16,67 %
Celkem	12	100 %

Graf 16 Počet přímo řízených zaměstnanců



11. Uvažoval/a jste na nad tím, že byste změnil/a zaměstnání?

Pět vedoucích pracovníků uvedlo, že nad změnou zaměstnání neuvažovala, kdy někteří uvedli, že je čeká mnoho úkolů a práce, které chtějí pro oddělení vykonat, jiný respondent o změně zaměstnání přemýšlí pouze v době kladení vysokých nároků na jeho osobu. Sedm respondentů nad změnou zaměstnání uvažovala. Jeden respondent uvedl, že nad změnou zaměstnání uvažuje, ale vždy zjistí, že by mu tato práce chyběla, další respondent uvedl, že návrat na pozici řadového lékaře bez trvalé zodpovědnosti je v krizových okamžicích lákavý.

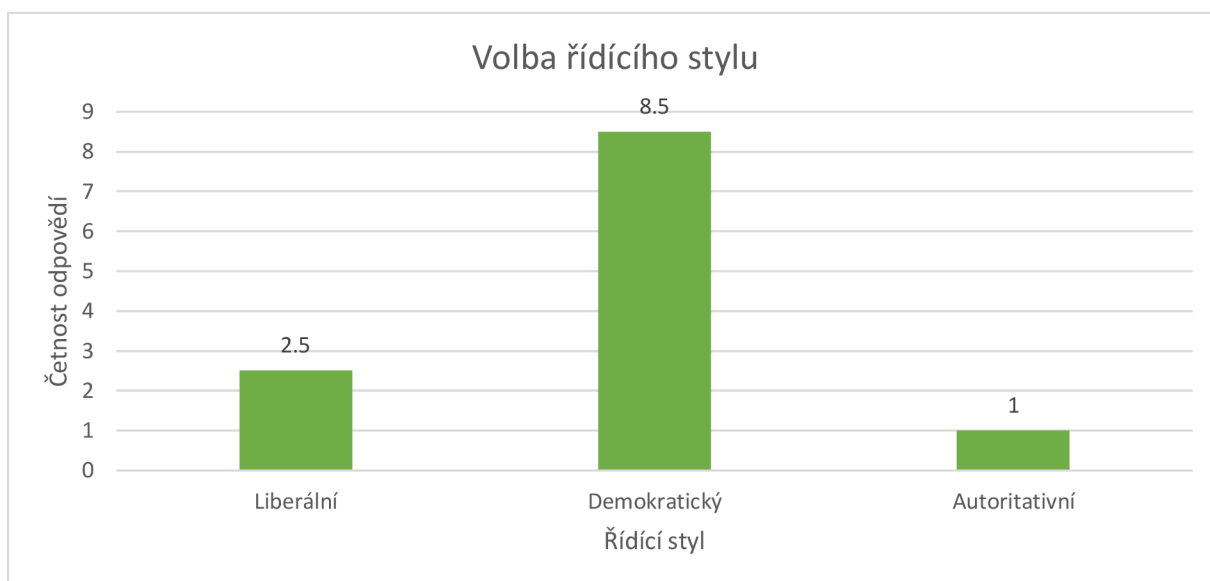
12. Prosím charakterizujte Váš řídicí styl? (demokratický, autoritativní, liberální)

Šest respondentů na tuto otázku odpovědělo jednoznačně a to, že jejich řídicí styl je demokratický. Čtyři respondenti uvedli kombinaci řídicích stylů demokratický a liberální a zbývající dva respondenti uvedli kombinaci stylů demokratický a autoritativní.

Tabulka 17 Volba řídicího stylu

Řídicí styl	Absolutní četnost	Relativní četnost
Liberální	2,5	20,83 %
Demokratický	8,5	70,83 %
Autoritativní	1	8,33 %
Celkem	12	100 %

Graf 18 Volba řídicího stylu



13. Zdůvodněte volbu řídicího stylu.

Vrchní sestra neurochirurgie uvedla jako svůj řídicí styl demokratický a důvodem její volby je, že je pro ni nejvhodnější.

Vrchní sestra patologicko-anatomického oddělení taktéž uvedla jako svůj řídicí styl demokratický a důvodem výběru tohoto stylu jsou dobré vztahy a atmosféra na pracovišti.

Vedoucí odboru bezpečnosti a krizového managementu se ztotožňuje s demokratickým řídicím stylem a pro tento styl se rozhodl proto, že i diskuze s podřízeným může mít dobrý nápad či názor.

Vedoucí lékařka emergency ambulance se kloní k demokratickému stylu vedení a důvodem je preference dialogu a diskuze.

Místopředseda představenstva preferuje demokratický přístup k vedení lidí a výhody vidí v prostoru pro samostatnost, rozvoj, seberealizaci.

Vedoucí oddělení řízení kvality preferuje kombinaci stylů vedení demokratický a autoritativní z důvodu svých dlouholetých zkušeností s vedení lidí.

Vedoucí úseku centrálních služeb preferuje kombinaci liberálního stylu řízení s autoritativním stylem a styl řízení volí dle povahy zaměstnance a mezilidských vztazích.

Vrchní sestra soudního lékařství řídí dle zásad demokratického stylu a zdůvodněním je, že chce, aby měl každý pocit, bez ohledu na své pracovní zařazení, že je nedílnou součástí kolektivu a že mně na jeho názoru záleží a je pro tebe důležitý.

Váším si každého pracovníka, který je spolehlivý, zodpovědný a odvádí kvalitní práci.

Primář ARO a zároveň náměstek léčebné péče se z důvodu přirozeně povahových a z dávného vnitřního rozhodnutí o stylu vedení při přebírání pracoviště kloní ke kombinaci řídicích stylů liberální a demokratický.

Primář ORL preferuje kombinaci demokratického a liberálního řídicího stylu.

Zdůvodnění je následovně určitá svoboda zaměstnanců při volbě pracovních postupů, v některých situacích je ale potřeba z pozice autority rozhodnout a nařídit postup.

Vrchní sestra interní kliniky se kloní ke kombinaci stylů demokratického a liberálního a jejím důvodem k této kombinaci je, aby zaměstnanci chodili rádi do práce.

Manažer ošetrovatelské péče se též kloní ke kombinaci stylů liberální a demokratický a důvodem výběru je, že by chtěl, aby ho zaujal i jeho přímý nadřízený.

14. Používáte na Vašem pracovišti motivační prvky? Jaké?

Z průzkumu vyplynulo, že tři respondenti na svém pracovišti nevyužívají žádné motivační prvky. Další tři respondenti uvedli, že používají k motivaci zaměstnanců pochvalu a zároveň je motivují i finanční odměnou. Prostor pro odborný či osobní růst, tak motivují svoje zaměstnance tři oslovení respondenti. Ojedinělou motivací jsou dobré vztahy na pracovišti a s tím související dobré jméno oddělení. Jedinou motivací, kterou může nabídnout jeden z respondentů je jeho optimistické myšlení. Jeden

respondent odpověděl následovně – snaha jít příkladem, usnadňovat práci, komunikovat, vycházet vstříc, umět přiznat chybu, naslouchat a řešit problémy, nepřikazovat, ale žádat o věci, úkoly zadávat srozumitelně a s žádostí.

15. Používáte také na Vašem pracovišti negativní motivaci?

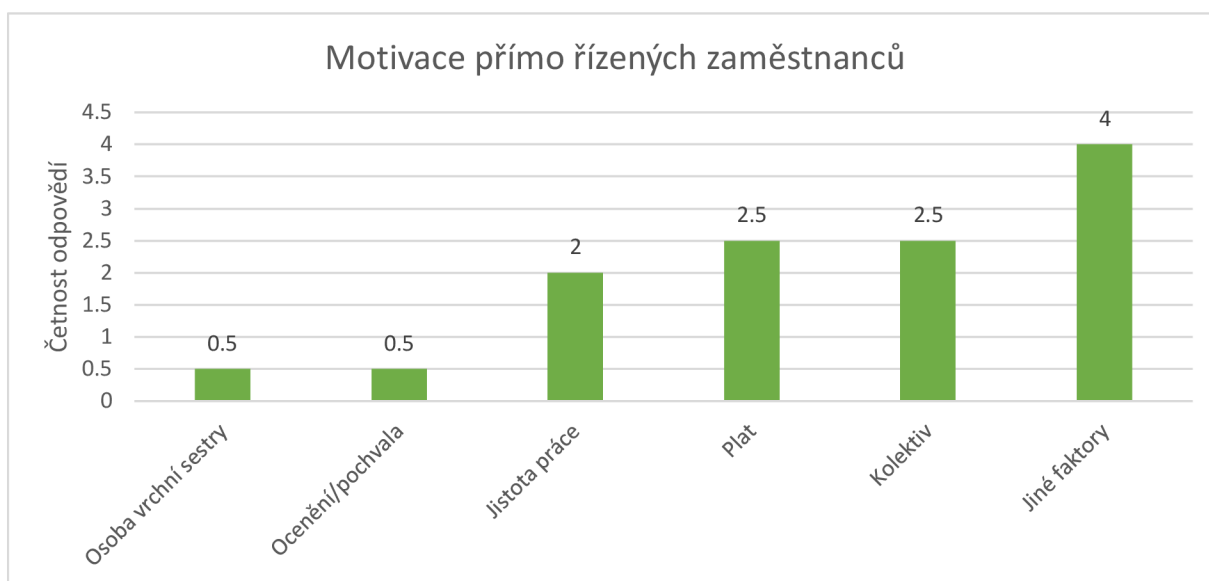
Na tuto otázku odpovědělo šest respondentů jednoznačně, že nevyužívají negativní motivaci na svém pracovišti. Dva respondenti odpověděli na tuto otázku ano, ale bez udání důvodů a zbývajících čtyři respondenti odpověděli nejednoznačně a to následovně – minimálně či mimovolně, lépe, než negativní motivace poslouží osobní pohovor se zaměstnancem, kdy jsou mu vytknuty chyby v soukromí, vždy ale dbát na to, aby mohl být zaměstnanec i za něco pochválen. Další odpovědí je, že v případě, že vedoucí pracovník není spokojen s pracovním výkonem nebo chováním zaměstnance, je využíváno negativní motivace, a to ve formě výtky, dočasného odejmutí osobního ohodnocení či vykonávání neatraktivní práce. Jeden respondent odpověděl, že v případě neplnění pracovních povinností není zaměstnanci nehovně v účasti na odborné akci či být u odbornějších operacích.

16. Je mi jako vedoucímu pracovníkovi známo o pracovních motivace mých podřízených? Myslíte si, že je to především plat nebo i jiné skutečnosti?

Tabulka 19 Motivace přímo řízených zaměstnanců

Motivy zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osoba vrchní sestry	0,5	4,17 %
Ocenění/pochvala	0,5	4,17 %
Jistota práce	2	16,67 %
Plat	2,5	20,83 %
Kolektiv	2,5	20,83 %
Jiné faktory	4	33,33 %
Celkem	12	100 %

Graf 20 Motivace přímo řízených zaměstnanců



17. Důvěra a respekt, odbornost a kvalita, týmová spolupráce, efektivita, komunikace jsou hodnotami nemocnice, do jaké míry se s tím ztotožňujete?

S těmito hodnotami nemocnice se zcela ztotožňuje celkem šest respondentů. Šest respondentů se s hodnotami nemocnice neztotožňuje vůbec nebo pouze částečně a dodávají, že postrádají efektivitu a týmovou spolupráci mezi obory, vážnou komunikaci, pro někoho jsou to pouze prázdná hesla, nikoli hodnoty, které nemocnice naplňuje.

18. Velice důležitá je i nemateriální motivace zaměstnanců. Co si myslíte, že z této motivace, nabízí nemocnice svým zaměstnancům?

Šest respondentů se domnívá, že nemocnice nenabízí svým zaměstnancům žádnou nemateriální motivaci. Dva respondenti si myslí, že nemateriální motivace spočívá v lepší dostupnosti zdravotní péče pro rodinné příslušníky. Shodně dva respondenti si myslí, že nemocnice jako nemateriální motivaci poskytuje podporu vzdělávání. Jeden respondent uvádí nemocnici jako stabilní zařízení s potenciálem dlouhodobého rozvoje. na většině pracovišť relativně slušné vztahy a jednání se zaměstnanci. Ale je zde mnoho dlouhodobých a obtížně řešitelných provozních nedostatků materiální i nemateriální podoby, které by jistě značně pomohly při vnímání nemocnice. Jeden respondent uvedl všechny dostupné benefity, které nemocnice nabízí.

Nemocnice nabízí zaměstnancům mnoho benefitů – 25 dnů dovolené, 5 dnů sick days, příspěvek na penzijní připojištění, firemní stravování s příspěvkem na stravování, pružná pracovní doby pro nezdravotnická pracoviště, možnost využití rekreačních zařízení, odměny při pracovním jubileu, podpora vzdělávání pro výkon práce, slevy na vybrané pobyty a služby.

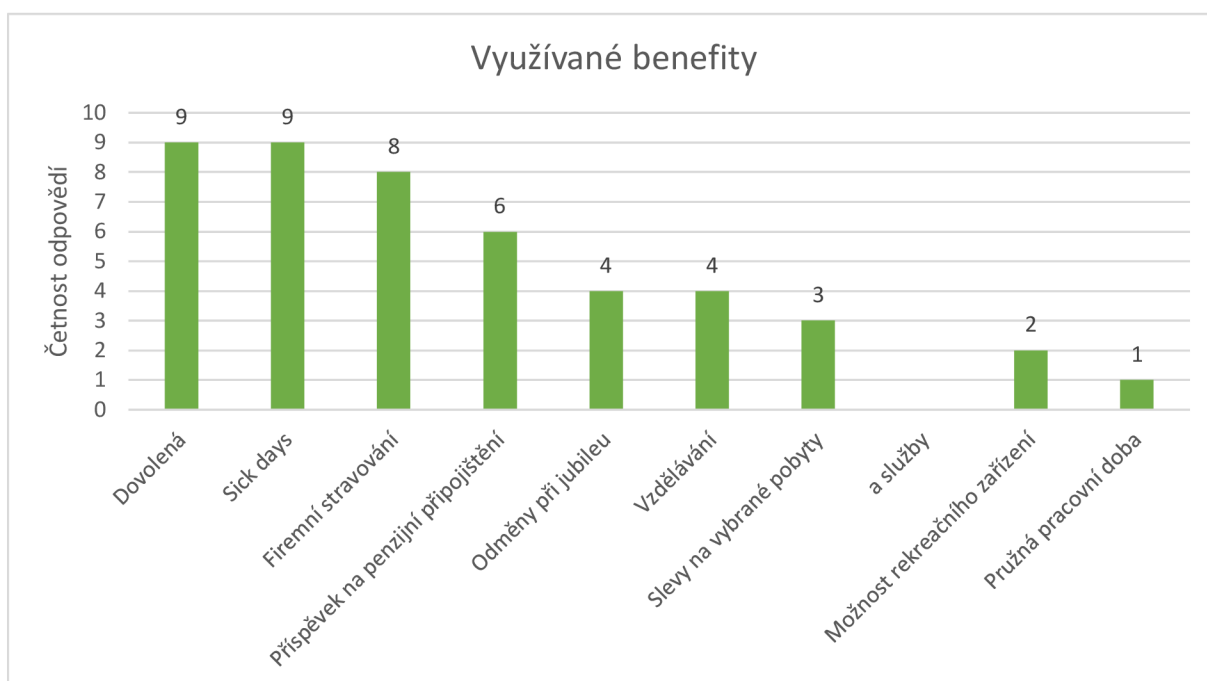
19. Jaké benefity, které nemocnice nabízí, využíváte konkrétně Vy?

Veškeré odpovědi respondentů byly zaznamenány do přehledové tabulky. 75 % všech respondentů využívá dovolenou a sick days. Nejméně častokrát je využívaný benefit pružné pracovní doby pro nezdravotnická pracoviště, nutno podotknout, že z nezdravotnických pracovišť byli osloveni pouze čtyři vedoucí pracovníci, ve zdravotnických provozech nelze využívat benefit pružné pracovní doby.

Tabulka 21 Využívané benefity

Využívané benefity	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dovolená	9	19,57 %
Sick days	9	19,57 %
Firemní stravování	8	17,39 %
Příspěvek na penzijní připojištění	6	13,04 %
Odměny při jubileu	4	8,70 %
Vzdělávání	4	8,70 %
Slevy na vybrané pobyty a služby	3	6,52 %
Možnost rekreačního zařízení	2	4,35 %
Pružná pracovní doba	1	2,17 %
Celkem	46	100 %

Graf 22 Využívané benefity



20. Jsou tyto benefity pro Vás a Vaše zaměstnance atraktivní? Využívají je? Jsou na Vašem pracovišti využívány k motivaci zaměstnanců? Jaké?

Z průzkumu vyplynulo, že tyto benefity nejsou pro zaměstnance atraktivní. V současné době jsou zaměstnanci považováni za standardní. Dále z průzkumu vyplynulo, že není možné těmito benefity svoje zaměstnance motivovat. Někteří respondenti navrhnou změnu benefitů pro zaměstnance, které jsou popsány v otázce 22.

21. Případně jaké byste ocenil/a jiné benefity?

Pouze dva respondenti jsou spokojeni se stávajícím stavem nabízených benefitů. U respondentů se nejčastěji opakovaly benefity jako stravenky, poukázky do fitness, wellness, na masáže, na sportovní aktivity či příspěvek na dovolenou. Jeden respondent uvedl, že by si přál mít budget finančních prostředků, díky kterému by odměňoval svoje zaměstnance za úspěchy.

22. Máte nějaké prostředky k motivaci zaměstnanců? Případně jaké?

Žádné prostředky k motivaci zaměstnanců uvádí pět respondentů. Prostředky k motivaci ve formě dobrého slova či vstřícné komunikace uvádějí tři respondenti. Motivování pomocí finančních odměn je prostředkem u tří respondentů, kteří zároveň udávají, že finanční odměny jsou velmi omezené a je vysoce problematické nějaké odměny pro svoje zaměstnance získat. Jeden respondent uvedl sebe – teamleader jako prostředek motivace svých zaměstnanců.

23. Existuje ještě něco, co byste chtěl/a sdělit a v dotazníku to nebylo dotazováno?

Jako vedoucí pracovník bych přivítala kdybych měla více možností jak své podřízené motivovat například finančním ohodnocení dle svého.

Hezké pohodlné pracovní uniformy.

Finanční budget, kterým by mohly být použitý k motivování zaměstnanců.

4 Diskuze

Diplomová práce se zabývala tématem řízení lidských zdrojů, které bylo blíže specifikováno na organizaci, motivaci a stimulaci pracovního kolektivu. Výzkum diplomové práce vycházel z dvanácti polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky na úrovni middle managementu a top managementu. Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zjistit motivaci vedoucích zaměstnanců, který byl dále rozpracován do dílčích cílů.

Cíl 1 Jaké faktory motivují vedoucí zaměstnance k vykonávání vedoucí pozice?

Tato otázka se zabývá faktory, které motivují vedoucí zaměstnance. Výsledky rozhovorů jsou zaznamenány v Tabulce 6 Motivující faktory.

Respondentům bylo uváděno třináct faktorů, které působí na motivaci zaměstnanců a k nim oslovení vedoucí pracovníci subjektivně řadili bodovou hodnotu. 0 bodů znamenalo vůbec nemotivuje, 3 body znamenaly velmi motivační.

Nejméně motivačně působí zaměstnanecké výhody nabízené nemocnicí. Bodová hodnota u tohoto faktoru byla 1,33 ze 3. Dle vyjádření respondentů tyto benefity neodpovídají aktuální potřebě zaměstnanců a považují je za standardní. Nemocnice navíc neposkytuje benefity, kterými by se odlišila od jiných nemocnic a nejsou dostatečně přitažlivé pro zaměstnance, na základě, kterého by se rozhodovali při výběru zaměstnavatele. Z výzkumu vyplynulo, že motivačně by mohly zaměstnanecké výhody působit, kdyby byly nabízeny stravenky, poukázky do fitness, wellness nebo na masáže. Smékalová (2015) ve své diplomové práci došla taktéž k závěru, že zaměstnanecké výhody nejsou u respondentů důležité, a dokonce jedna třetina jejich respondentů uvedla, že zaměstnanecké výhody je nikdy nemotivují.

Je zajímavé, že z výzkumu vyplynulo, že vedoucí zaměstnanci nepřisuzují svému zaměstnání vysoký sociální status. Avšak Tuček (2019) ve výzkumu Naše společnost uvádí jako nejprestižnější povolání lékaře, zdravotní sestra se umístila na třetím místě v tabulce.

V motivujících faktorech se umístila vysoko i kritika. Kritika jako forma motivace dosáhla bodové hodnoty 2,25 ze 3. Kritika je jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností, ale v případě, že je kritika konstruktivní a konkrétní, může na zaměstnance působit motivačně a vést ke zlepšení jeho pracovního výkonu.

O jednu pozici výše se umístila pochvala jako forma motivačního faktoru s bodovou hodnotou 2,33 ze 3. Pochvala je mimořádně účinným motivačním nástrojem, ale i pochvala má svoje určité zásady.

Jako nejvíce motivující faktor označili respondenti odpovědnost a samostatnost. Tento motivační faktor dosáhl bodové hodnoty 2,67 bodů ze 3 možných. 8 respondentů přiřadilo tomuto motivačnímu faktoru nejvyšší počet 3 body. 4 respondenti uvedli u odpovědnosti a samostatnosti 2 body.

Cíl 2 Jaká je celková subjektivní spokojenost u vedoucích zaměstnanců?

Otázka se zabývá subjektivní hodnocením celkové spokojenosti vedoucích zaměstnanců. Výsledky rozhovorů jsou blíže zaznamenány v Tabulce 5 Celková spokojenost. Respondenti uvedli subjektivní bodovou hodnotu na škále 0 velmi nespokojen/a až 10 velmi spokojen/a.

Průměrná spokojenost vedoucích zaměstnanců dosáhla bodové hodnoty 7,42. Více jak polovina respondentů hodnotila svoji pracovní spokojenost číslem 8. Nejnižší spokojenost uváděla vedoucí oddělení řízení kvality, a to bodovou hodnotu 5, tedy průměrnou spokojenost. I když každý respondent měl uvést zdůvodnění svojí volby, u této vedoucí nebylo zdůvodnění poskytnuto. Naopak nejvýše hodnotí svoji pracovní spokojenost vedoucí lékařka emergency a to číslem 9. Svoji takto vysoce hodnocenou spokojenost zdůvodnila dobrým pracovním kolektivem a spokojeností se svojí pracovní náplní.

Vedoucí oddělení řízení kvality udává svoji velkou nespokojenost (0 bodů) s následujícími faktory – mimořádné finanční odměny, zaměstnanecké výhody, pochvala a kritika. Vysokou spokojenost (3 body) tato respondentka neudává u žádného faktoru.

Vedoucí lékařka emergency udává vysokou spokojenost (3 body) s následujícími faktory – možnost dalšího vzdělávání, odpovědnost a samostatnost, kritika a pracovní náplň. Respondentka neoznačila žádný faktor velkou nespokojeností (0 bodů).

Z výše uvedeného vyplývá, že mnou oslovení vedoucí respondenti jsou ve svojí práci spíše spokojeni, i přes všechny nesnáze, kterými si české zdravotnictví prochází.

Cíl 3 Které faktory ovlivňují u vedoucích zaměstnanců pracovní spokojenost?

Tato otázka se zabývá faktory, které způsobují u vedoucích zaměstnanců jejich pracovní spokojenost.

Výsledky rozhovorů jsou zaznamenány v Tabulce 7 Faktory způsobující spokojenost. Respondentům bylo uváděno třináct faktorů, které působí na jejich pracovní spokojenost a oni k nim subjektivně řadili bodovou hodnotu. 0 bodů znamenalo nespokojenost, 3 body znamenaly vysokou spokojenost.

Nejnižší spokojenost vedoucích pracovníků je se systémem zaměstnaneckých výhod. Průměrná bodová hodnota dosáhla pouze 1,08 bodů ze 3. Lze tedy říci, že zaměstnanecké výhody nepůsobí na vedoucí zaměstnance ani motivačně, ani nepůsobí na jejich pracovní spokojenost. Z výše uvedených důvodů by bylo vhodné provést dotazníkové šetření v nemocnici krajského typu, kdy by byli zaměstnanci dotazováni na systém poskytovaných benefitů a návrhy na jejich zlepšení. V případě investice do zaměstnaneckých benefitů by mohlo dojít ke zlepšení motivace zaměstnanců a také by mohla být ovlivněna jejich pracovní spokojenost, čímž by mohla také být pozitivně ovlivněna fluktuace zaměstnanců.

Nejvyšším faktorem, který působí na pracovní spokojenost vedoucích zaměstnanců jsou vztahy na pracovišti.

Cíl 4 Bude finanční motivace ta nejdůležitější pro vedoucí zaměstnance?

Otázka se zabývá finanční motivací vedoucích zaměstnanců a zda je tato motivace nejdůležitější v setrvání ve vedoucí pozici. Výsledky rozhovorů jsou blíže zaznamenány v otázce 7.

Plevová (2012) ve své knize udává, že největší význam motivace zaměstnanců má finanční motivace. Nicméně z prováděného výzkumu vyplynulo, že 83 % (celkem 10) respondentů nepovažuje finanční motivaci za nejdůležitější v setrvání ve vedoucí pozici. Tito respondenti uváděli, že více než finanční motivace je pro ně důležitější pracovní kolektiv nebo jejich náplň práce.

Pouze 17 % (celkem 2) respondenti uvedli, že je v současné době pro ně nejdůležitější v setrvání ve vedoucí pozici finanční motivace. Blíže budou specifikováni tito 2 respondenti.

První z respondentů je ve věku 31–45 let, vysokoškolsky vzdělaný, u současného zaměstnavatele pracuje 21 a více let, v současné vedoucí pozici je 8 let a svoji celkovou spokojenost uvádí hodnotou 7 z 10. Do tabulky uvedl první respondent

k faktoru mimořádné finanční odměny za motivaci 2 body ze 3 a ke spokojenosti 0 bodů ze 3. K faktoru stálý plat/mzda uvedl k pracovní motivaci 2 body ze 3 a ke spokojenosti 1 bod ze 3. Je možné, že se u tohoto respondenta může jednat i o projevy začínající syndromu vyhoření.

Druhý respondent je ve věku 46–60 let, vysokoškolsky vzdělaný, u současného zaměstnavatele pracuje 1–5 let, v současné vedoucí pozici je 1 rok a svoji celkovou spokojenost hodnotí průměrnou hodnotou 5 z 10. Zde je třeba uvést, že tento respondent uvedl nejnižší bodovou hodnotu se spokojenosti v práci. Druhý respondent uvedl do tabulky k faktoru mimořádné finanční odměny za motivaci 3 body ze 3 a ke spokojenosti 0 bodů ze 3. K faktoru stálý plat/mzda uvedl k pracovní motivaci 3 body ze 3 a ke spokojenosti 1 bod ze 3.

Pokud se podíváme do přehledové Tabulky 6 Motivující faktory, lze zjistit, že mimořádné finanční odměny působí na vedoucí zaměstnance velmi málo motivačně, kdy bylo dosaženo bodové hodnoty 1,50 ze 3 a je to druhý nejnižší motivující faktor. Oproti tomu stálý plat/mzda se ustálila uprostřed tabulky s bodovou hodnotou 2,17 ze 3. Tedy stálý plat/mzda již může motivovat vedoucí zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu.

V přehledové Tabulce 7 Faktory způsobující spokojenost je patrné, že mimořádné finanční odměny se umístily jako druhé nejnižší, s bodovou hodnotou 1,17 ze 3. Stálý plat/mzda se umístily ve druhé polovině tabulky s bodovou hodnotou 1,92 ze 3. Z této tabulky lze vidět, že ani mimořádné finanční odměny, ani stálý plat/mzda příliš neovlivňují pracovní spokojenost dotazovaných vedoucích zaměstnanců.

Závěr

Motivování a úroveň pracovní spokojenosti je důležitým prostředkem k řízení lidských zdrojů, kterých není ve zdravotnictví příliš. Proto je důležité provádět v nemocnicích či na odděleních průzkumy spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace k zjištění nejen aktuálního stavu, ale i za účelem hledání různých mechanismů, které by mohly vést k řešení anebo předcházení případných problémů, jako je například fluktuace zaměstnanců.

Zpravované výsledky rozhovorů byly poskytnuty místopředsedovi představenstva akciové společnosti, v jehož gesci je i personální politika nemocnice. Místopředseda představenstva může z těchto výsledků zjistit, které faktory působí motivačně na vedoucí zaměstnance a které působí na jejich pracovní spokojenost. Mohl by též navrhnout účast na některém ze školení NCO NZO, jako je například Emoční leadership jako součást manažerského úspěchu, kdy jeho náplní je např. emoční inteligence manažera, emoce a motivování a ovlivňování lidí. Nebo účast dalším obohacujícím kurzu pro motivování a vedení zaměstnanců na vzdělávací akci Změny ve vedení a řízení zaměstnanců ve 21. století s ohledem na aktuální potřeby současných zaměstnavatelů. Jsou to pouze návrhy, ale v tomto vidím největší přínos této diplomové práce.

Závěrem je třeba říci, že všichni dotazovaní vedoucí zaměstnanci uvádí, že jsou v práci celkově spokojeni. Svoji spokojenost hodnotili respondenti na škále 0 – velmi nespokojen/a až 10 – velmi spokojen/a jako průměrnou až velmi dobrou. Tato skutečnost byla pro mě zajímavým zjištěním a věřím, že když jsou spokojení a motivování vedoucí zaměstnanci, jsou pozitivní inspirací pro svoje přímo řízené zaměstnance.

Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015.

DĚDINA Jiří. Management a moderní organizování firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

FIALA Roman, Základy managementu. 1. vydání. Jihlava: Ediční oddělení VŠPJ, 2008.

KASAL Josef. Základy sociologie organizace. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014.

KRÜGER Wolfgang. Vedení týmů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012.

PLAMÍNEK Jiří. Tajemství motivace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.

PLEVOVÁ Ilona a kol. Management v ošetrovatelství. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012.

V, Yveta. Kritikou a pochvalu k vyšší motivaci zaměstnanců. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008.

SVOBODNÍK Pavel, Management pro zdravotníky v kostce. 1. vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a zdravotnických oborů, 2009.

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k úspěšnému vedení lidí. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.

VÉVODA, Jiří. Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013.

VODÁČEK Leo, VODÁČKOVÁ Olga. Moderní management v teorii a praxi. 3. vydání. Praha: Management Press s.r.o., 2013.

CIESLER, Jan. Počet žáků středních škol roste, zvyšuje se zájem o zdravotnické obory. Český statistický úřad [online]. 31.8.2021 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-zaku-strednich-skol-roste-zvysuje-se-zajem-o-zdravotnicke-obory>

PLEVÁK, Ondřej. České zdravotnictví trápí nedostatek pracovníků, krizi však zvládlo dobře. Euractiv [online]. 29.5.2020 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/ekonomika/news/ceske-zdravotnictvi-trapi-nedostatek-pracovniku-krizi-vsak-zvladlo-dobre/>

SMĚKALOVÁ Naděžda. Pracovní spokojenost a motivace zdravotnických pracovníků. Olomouc, 2015. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie. Vedoucí práce PhDr. et Mgr. Naděžda Špatenková, Ph.D.

TUČEK, Milan. Tisková zpráva Prestiž povolání – červen 2019. Centrum pro výzkum veřejného mínění [online]. 24.7.2019 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4986/f9/eu190724.pdf

Seznam zkratek, tabulek, grafů

Apod.	A podobně
Aj.	A jiné
ARO	Anesteziologicko-resuscitační oddělení
Atd.	A tak dále
ČAK	Česká asociace koučů
DiS.	Diplomovaný specialista
EU	Evropská unie
FZV	Fakulta zdravotnických věd
MBA	Master of Business Administration
MHA	Master of Healthcare Administration
NCO NZO	Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů
ORL	Otorinolaringologie
PR	Public relations
Tzv.	Tak zvaný
UP	Univerzita Palackého
Tabulka 1	Věk respondentů
Tabulka 2	Nejvyšší dosažené vzdělání
Tabulka 3	Délka praxe
Tabulka 4	Počet let u současného zaměstnavatele
Tabulka 5	Celková spokojenost
Tabulka 6	Motivující faktory
Tabulka 7	Faktory způsobující spokojenost
Tabulka 8	Počet přímo řízených zaměstnanců
Tabulka 9	Volba řídicího stylu
Tabulka 10	Motivace přímo řízených zaměstnanců
Tabulka 11	Využívané benefity
Graf 1	Věk respondentů
Graf 2	Nejvyšší dosažené vzdělání
Graf 3	Délka praxe

Graf 4	Počet let u současného zaměstnavatele
Graf 5	Celková spokojenost
Graf 6	Motivující faktory
Graf 7	Faktory způsobující spokojenost
Graf 8	Počet přímo řízených zaměstnanců
Graf 9	Volba řídicího stylu
Graf 10	Motivace přímo řízených zaměstnanců
Graf 11	Využívané benefity

Přílohy

Příloha 1 Souhlasné stanovisko Etické komise FZV UP

UPOL - 210736/1070-2021

Vážená paní
Bc. Kristýna Janeček

2021-11-10

Vyjádření Etické komise FZV UP

Vážená paní bakalářko,

na základě Vaší Žádosti o stanovisko Etické komise FZV UP byla Vaše výzkumná část diplomové práce posouzena a po vyhodnocení všech zaslaných dokumentů Vám sdělujeme, že diplomové práci s názvem „**Řízení pracovního kolektivu – organizace, motivace, stimulance**“, jehož jste hlavní řešitelkou, bylo uděleno

souhlasné stanovisko Etické komise FZV UP .

S pozdravem,

Mgr. Lenka Mazalová, Ph.D.
předsedkyně
Etické komise FZV UP

Příloha 2 Otázky výzkumného šetření k diplomové práci Řízení pracovního kolektivu – organizace, motivace, stimulace

Základní informace o Vás:

1. Váš věk:

- a) 19–30
- b) 31–45
- c) 46–60
- d) 61 a více
- e) Neuvedeno

2. Vaše dosavadní vzdělání

Střední všeobecná škola:

Střední odborná škola:

Vyšší odborná/vysoká škola (jaké zaměření):

Konkrétně absolvované kurzy: manažerské kurzy, další vzdělávání týkající se vedení pracovního kolektivu, motivace zaměstnanců... (NCO-NZO, SAK o.p.s.)

3. Jak dlouho pracujete v současné vedoucí pozici? Uveďte na celé roky.

4. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1–5 let
- c) 6–10 let
- d) 11–15 let
- e) 16–20 let
- f) 21 a více let
- g) Neuvedeno

5. Jste ve Vaší práci spokojen/a? Vaši spokojenost uveďte na škále 0–10 (0 – velmi nespokojen/a, 10 velmi spokojen/a) a prosím zdůvodněte svoje hodnocení.

6. Do následující tabulky přiřaďte ke každé položce její bodovou hodnotu:

- podle toho, co ovlivňuje Vaši motivaci (0 – nemotivuje, 3 – velmi motivuje)
- Co působí Vaši spokojenost/nespokojenost (0 – nespokojenost, 3 – vysoká spokojenost)

	pracovní motivace	spokojenost/nespokojenost
Vysoký sociální statut		
Stálý plat/mzda		
Mimořádné finanční odměny		
Jistota a stabilita práce		
Možnost dalšího vzdělávání		
Vybavení pracoviště		
Styl vedení		
Vztahy na pracovišti		
Zaměstnanecké výhody		
Odpovědnost a samostatnost		
Pochvala		
Kritika		
Pracovní náplň		
Jiné, uveďte:		

7. Považujete finanční ohodnocení za nejdůležitější v setrvání v této vedoucí pozici?

8. Prosím uveďte, jaké motivy jsou pro Vás nejdůležitější v setrvání ve vedoucí pozici?

9. Prosím uveďte, co Vás motivovalo k tomu, abyste přijmul/a tuto vedoucí pozici?

10. Kolik členů má tým, který vedete v současné pozici?

11. Uvažoval/a jste nad tím, že byste změnil/a zaměstnání?

12. Prosím charakterizujte Váš řídicí styl? (demokratický, autoritativní, liberální)

13. Zdůvodněte volbu řídicího stylu.

14. Používáte na Vašem pracovišti motivační prvky? Jaké?

15. Používáte také na Vašem pracovišti negativní motivaci?

16. Je mi jako vedoucímu pracovníkovi známo o pracovní motivaci mých podřízených? Myslíte si, že je to především plat nebo i jiné skutečnosti?

17. Důvěra a respekt, odbornost a kvalita, týmová spolupráce, efektivita, komunikace jsou hodnotami nemocnice, do jaké míry se s tím ztotožňujete?

18. Velice důležitá je i nemateriální motivace zaměstnanců. Co si myslíte, že z této motivace, nabízí nemocnice svým zaměstnancům?

Nemocnice nabízí zaměstnancům mnoho benefitů – 25 dnů dovolené, 5 dnů sick days, příspěvek na penzijní připojištění, firemní stravování s příspěvkem na stravování, pružná pracovní doby pro nezdravotnická pracoviště, možnost využití rekreačních zařízení, odměny při pracovním jubileu, podpora vzdělávání pro výkon práce, slevy na vybrané pobyty a služby.

19. Jaké benefity, které nemocnice nabízí, využíváte konkrétně Vy?

20. Jsou tyto benefity pro Vás a Vaše zaměstnance atraktivní? Využívají je? Jsou na Vašem pracovišti využívány k motivaci zaměstnanců? Jaké?

21. Případně jaké byste ocenil/a jiné benefity?

22. Máte nějaké prostředky k motivaci zaměstnanců? Případně jaké?

23. Existuje ještě něco, co byste chtěl/a sdělit a v dotazníku to nebylo dotazováno?

Příloha 3 Informovaný souhlas

Pro výzkumný projekt: Řízení pracovního kolektivu – organizace, motivace, stimulace

Období realizace: leden–únor 2022

Řešitelé projektu: Bc. Kristýna Janeček

Vážená paní, vážený pane,

obracíme se na Vás se žádostí o spolupráci na výzkumném šetření, jehož cílem je analyzovat organizaci pracovního kolektivu na daném pracovišti a jakých motivačních

a stimulačních technik využívají vedoucí zaměstnanci. Výzkumné šetření bude probíhat pomocí kvalitativního výzkumu, který bude veden formou rozhovoru s Vámi – vedoucím pracovníkem daného oddělení. Rozhovor bude probíhat polostrukturovaně, budou Vám kladeny otázky, na které budete dobrovolně odpovídat. Rozhovor bude nahráván na diktafon a bude sloužit pouze pro zpracování výsledků do diplomové práce. Při rozhovoru bude dodržena Vaše anonymita a během zpracování a prezentace výsledků diplomové práce budou dodrženy zásady ochrany osobních údajů. Po zpracování výsledků bude audio nahrávka odstraněna. Předpokládaná délka testování bude v rozmezí 20–30 minut. Z účasti na výzkumu pro Vás nevyplývají žádná rizika. Při rozhovoru bude dodržena Vaše anonymita a během zpracování a prezentace výsledků diplomové práce budou dodrženy zásady ochrany osobních údajů. Pokud s účastí na výzkumu souhlasíte, připojte podpis, kterým vyslovujete souhlas s níže uvedeným prohlášením.

Prohlášení účastníka výzkumu

Prohlašuji, že souhlasím s účastí na výše uvedeném výzkumu. Řešitel/ka projektu mne informoval/a o podstatě výzkumu a seznámil/a mne s cíli a metodami a postupy, které budou při výzkumu používány, podobně jako s výhodami a riziky, které pro mne z účasti na výzkumu vyplývají. Souhlasím s tím, že všechny získané údaje budou anonymně zpracovány, použity jen pro účely výzkumu a že výsledky výzkumu mohou být anonymně publikovány.

Měl/a jsem možnost vše si řádně, v klidu a v dostatečně poskytnutém čase zvážit, měl/a jsem možnost se řešitele/ky zeptat na vše, co jsem považoval/a za pro mne

podstatné a potřebné vědět. Na tyto mé dotazy jsem dostal/a jasnou a srozumitelnou odpověď. Jsem informován/a, že mám možnost kdykoliv od spolupráce na výzkumu odstoupit, a to i bez udání důvodu.

Osobní údaje (sociodemografická data) účastníka výzkumu budou v rámci výzkumného projektu zpracována v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (dále jen „nařízení“).

Prohlašuji, že беру на vědomí informace obsažené v tomto informovaném souhlasu a souhlasím se zpracováním osobních a citlivých údajů účastníka výzkumu v rozsahu a způsobem a za účelem specifikovaným v tomto informovaném souhlasu.

Tento informovaný souhlas je vyhotoven ve dvou stejnopisech, každý s platností originálu, z nichž jeden obdrží účastník výzkumu (nebo zákonný zástupce) a druhý řešitel projektu.

Jméno, příjmení a podpis účastníka výzkumu (zákonného zástupce): _____

_____ dne: _____

Jméno, příjmení a podpis řešitele projektu: _____
