

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Styly vedení lidí

Bc. Michaela Slavíková

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Slavíková

Podnikání a administrativa

Název práce

Styly vedení lidí

Název anglicky

The Styles of Leadership in Management

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat styly řízení ve zvolené organizaci a na základě jejich zhodnocení navrhnout vhodná doporučení vedoucí k efektivnímu způsobu vedení pracovníků v rámci managementu. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na zadané téma a na základě vlastního šetření formulovat odpovídající závěry a doporučení.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě hlavní části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma dle aktuálních zdrojů, které jsou ve druhé, praktické části, použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétní organizaci. Na základě vlastního šetření a sběru dat jsou pomocí zvoleného způsobu vyhodnocení formulovány vlastní závěry a doporučení v rámci sledové problematiky.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

management, manažer, lídr, struktura osobnosti, manažerské role, manažerské funkce, přístupy k vedení, styly vedení, jednání podřízených, motivace a demotivace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2
- ARMSTRONG, M.,STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN: 978-80-247-2945-9
- DONNELLY,J.,H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41
- HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-223-9
- STEERS, R. M., PORTER, L. W., BIGLEY, G. A. Motivation and Leadership at Work. McGraw-Hill, 1996. ISBN 0070610312, 9780070610316

Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 11. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Styly vedení lidí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala celé rodině za jejich velikou podporu.

Styly vedení lidí

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou a zhodnocením stylů vedení lidí, které se ve vybraném úseku organizace používají, schopnostmi vedoucích pracovníků (manažerů) vést své podřízené a jejich vzájemnou spoluprací. Dobrý a schopný manažer musí dbát na spokojenost svých lidí, na dodržování stanovených pravidel a norem, na plnění pracovních povinností a na splnění požadovaných výsledků. Velmi důležité je, aby ovládal manažerské schopnosti na vysoké úrovni, aby byl schopný snadno a rychle odhadnout situaci, aby dokázal vybrat vhodný styl vedení a přístup k vedení lidí.

Praktická část se skládá z vlastního šetření, které bylo provedeno pomocí polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí celého úseku, standardizovaného dotazníku pro vedoucí pracovníky, vlastních dotazníků pro vedoucí a zároveň podřízené pracovníky a osobního pozorování ve vybrané organizaci. V praktické části práce byla na základě těchto všech metod provedena analýza manažerských stylů čtyř vybraných vedoucích v nejmenované organizaci. V závěru vlastního šetření budou pro jednotlivé vedoucí navrženy konkrétní doporučení. Navržená doporučení povedou k efektivnějšímu způsobu vedení pracovníků, efektivnější práci a týmové práci v jednotlivých týmech.

Klíčová slova: řízení, vedení, manažer, lídr, manažerské funkce, přístupy k vedení, styly vedení, manažerská mřížka, motivace a demotivace

The Styles of Leadership in Management

Abstract

The diploma thesis deals with the analysis and evaluation of leadership styles used in the selected section of organization, the ability of managers (managers) to lead their subordinates and their mutual cooperation. A good and capable manager must ensure that their people are satisfied, that they adhere to established rules and standards, that they perform their duties and that they achieve the desired results. It is very important to have a high level of managerial skills, to be able to quickly and easily estimate the situation, to be able to choose the appropriate leadership style and approach to leadership.

The practical part consists of the own survey, which was carried out through semi-structured interview with the head of the whole section, a standardized questionnaire for managers, own questionnaires for managers and subordinates and personal observation in the selected organization. In the practical part of the thesis, based on these methods, an analysis of managerial styles of four selected leaders in an unnamed organization was performed. At the end of the of the own survey, there will be specific recommendations for each lead. The proposed recommendations lead to more efficient management of workers, more efficient work and teamwork in individual teams.

Keywords: management, leadership, manager, leader, management function, approach to lead, styles of leadership, managerial grid, motivation and demotivation

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska.....	16
3.1 Vývoj managementu	17
3.2 Řízení versus vedení	19
3.2.1 Kdo je to manažer?	20
3.2.2 Kdo je to lídr?.....	21
3.3 Struktura osobnosti	22
3.4 Vlastnosti osobnosti.....	23
3.5 Schopnosti	24
3.6 Kompetence.....	25
3.7 Postoje.....	26
3.8 Manažerské funkce	26
3.8.1 Plánování.....	27
3.8.2 Organizování	27
3.8.3 Rozhodování.....	31
3.8.4 Komunikace	31
3.8.5 Kontrola	33
3.9 Přístupy k vedení lidí	33
3.9.1 Delegování	34
3.9.2 Koučování	36
3.9.3 Zmocňování.....	36
3.9.4 Týmové vedení	37
3.10 Styly vedení lidí.....	37
3.10.1 Autokratický styl	37
3.10.2 Demokratický styl.....	38
3.10.3 Laissez faire (liberální) styl.....	38
3.10.4 Teorie manažerské mřížky	39
3.11 Motivace.....	41
3.11.1 Demotivace	43
4 Vlastní práce.....	44
4.1 Charakteristika objektu zkoumání	44
4.1.1 Poslání a cílová skupina.....	45

4.1.2	Etický kodex zaměstnanců a organizační kultura	45
4.1.3	Organizační schéma.....	46
4.2	Sběr dat	47
4.3	Kvalitativní výzkum	47
4.3.1	Rozhovor s vedoucí úseku péče o klienta	47
4.3.2	Pozorování.....	49
4.4	Kvantitativní výzkum.....	53
4.4.1	Dotazník pro identifikaci respondenta.....	53
4.4.2	Test čtyř typů jednání vedoucího (manažerská mřížka – pilotní šetření) .	60
4.4.3	Hodnocení celkových schopností vedoucího pracovníka v roli manažera – vlastní šetření.....	64
5	Výsledky a diskuse	81
5.1	Doporučení.....	84
6	Závěr.....	87
7	Seznam použitých zdrojů.....	91
8	Přílohy.....	96

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně rozhodování a časová působnost.....	21
Obrázek 2: Funkcionální struktura	28
Obrázek 3: Výr. a org. struktura UNILEVER.....	28
Obrázek 4: Rozdělení podle zákazníků.....	29
Obrázek 5: Teritoriální nebo geografické umístění organizačních útvarů.....	29
Obrázek 6: Liniová struktura.....	29
Obrázek 7: Štábní struktura.....	30
Obrázek 8: Liniově-štábní struktura	30
Obrázek 9: Manažerská mřížka	40
Obrázek 10: Organizační schéma domova pro seniory	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí podle různých autorů.....	26
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení mužů a žen	54
Graf 2: Věk prac.	54
Graf 3: Vzdělání prac.	54
Graf 4: Prac. pozice	54
Graf 5: Délka prac. poměru.....	55
Graf 6: Zastoupení mužů a žen	56
Graf 7: Věk prac.	56

Graf 8: Prac. pozice	56
Graf 9: Vzdělání prac.	56
Graf 10: Délka prac. poměru.....	56
Graf 11: Zastoupení mužů a žen	57
Graf 12: Věk prac.	57
Graf 13: Vzdělání prac.	57
Graf 14: Prac. pozice	57
Graf 15: Délka prac. poměru.....	58
Graf 16: Zastoupení mužů a žen	59
Graf 17: Věk prac.	59
Graf 18: Vzdělání prac.	59
Graf 19: Prac. pozice	59
Graf 20: Délka prac. poměru.....	59
Graf 21: Typ jednání vedoucí A.....	61
Graf 22: Typ jednání vedoucí B	62
Graf 23: Typ jednání vedoucí C	63
Graf 24: Typ jednání vedoucí D.....	64
Graf 25: Hodnocení bodové škály pro tým A (vyjádřeno v \emptyset).....	65
Graf 26: Hodnocení bodové škály pro tým B (vyjádřeno v \emptyset).....	69
Graf 27: Hodnocení bodové škály pro tým C (vyjádřeno v \emptyset).....	73
Graf 28: Hodnocení bodové škály pro tým D (vyjádřeno v \emptyset).....	77

Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovor s vedoucí úseku.....	I
Příloha 2: Dotazník pro identifikaci respondenta	XI
Příloha 3: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího	XII
Příloha 4: Identifikace podřízených pracovního v týmu A	XIII
Příloha 5: Identifikace podřízených pracovního v týmu B	XIV
Příloha 6: Identifikace podřízených pracovního v týmu C	XIV
Příloha 7: Identifikace podřízených pracovního v týmu D	XV
Příloha 8: Dotazník – Test čtyř typů jednání vedoucího.....	XVI
Příloha 9: Dotazník – Hodnocení celkových schopností vedoucí	XVIII
Příloha 10: Hodnocení celkových schopností vedoucí A	XX
Příloha 11: Hodnocení celkových schopností staniční B (jako vedoucí týmu B).....	XXI
Příloha 12: Hodnocení celkových schopností staniční C (jako vedoucí týmu C).....	XXIII
Příloha 13: Hodnocení celkových schopností staniční D (jako vedoucí týmu D).....	XXV

Seznam použitých zkratk

PSS – pracovník v sociálních službách

1 Úvod

Na začátek je velmi podstatné zdůraznit důležitost řízení a vedení lidí v oblasti managementu. Řízení a vedení je nepostradatelnými činnostmi manažerů při výkonu práce. Důležité je také vysvětlit vztah mezi řízením a vedením. V odborné literatuře je mnoho názorů na problematiku rozdílnosti či shodnosti, váhu důležitosti řízení a vedení. Podle autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 379) je problém v tom, že „*vedení zahrnuje řízení a řízení zahrnuje vedení, takže je obtížné vedení a řízení oddělit.*“ Existuje jistý soulad v názorech na samotnou podstatu řízení či vedení, ale především se mnoho autorů odlišuje v jejich důležitosti, protože část autorů si myslí, že řízení je důležitější než vedení a část autorů přesný opak.

Od kvality řízení a vedení lidí se odvíjí jednotlivé i celkové fungování firem. Pro správné fungování firem je potřeba mít efektivní spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci, úseky a týmy, která je založená na respektu a důvěře. Dalším zásadním atributem efektivního chodu společností ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů je respektování základních pravidel, norem a nařízení, které jsou stanoveny danými společnostmi. Za úspěšného manažera je považován takový, který je flexibilní v případě nečekaných změn, dokáže odhadnout situaci a podle toho adekvátně zareagovat, ovládá manažerské schopnosti na vysoké úrovni, snaží se osobnostně i profesně rozvíjet, umí přiznat chybu, projevuje se jako přirozená autorita, je odpovědnou, důvěryhodnou, spravedlivou a asertivní osobou apod. Základní činností manažera (vedoucího) je vést své lidi. Vedení spočívá v zájmu o potřeby lidí, motivovat je k lepším výsledkům, podporuje osobní a profesní rozvoj svých podřízených, vést je k samostatnosti při vykonávání úkolů, ke spolupráci, ke splnění úkolů a k dosažení požadovaných výsledků, vytvářet profesionální a příjemné pracovní podmínky. Manažer používá k vedení určité styly a přístupy. Výběr stylů a přístupů záleží na několika faktorech. Těmi faktory jsou osobní vlastnosti, schopnosti, postoje, získané zkušenosti vedoucích pracovníků, dále charakter situace a jednání podřízených.

Manažerů je celá řada, ale o kolika z nich lze říci, že jsou to lidé na správném místě (tedy v roli manažera). Efektivita práce manažera lze zjistit několika způsoby a jedním z nich je zpětná vazba od lidí, kteří s ním pracují každý den, což jsou právě jeho podřízení. Na základě jejich zpětné vazby může stavět svůj potenciální úspěch.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat používané styly vedení z jedním z úseků vybrané organizace a jejich následné zhodnocení.

Dalšími cíli práce jsou:

- objasnění teoretických východisek na danou problematiku v rámci literární rešerše
- jaké manažerské schopnosti ovládají v rámci vedení
- zjistit, jak funguje týmová práce v jednotlivých pracovních týmech
- formulace vlastních závěrů a navržení vhodných doporučení jednotlivým vedoucím pracovníkům z hlediska jednání, stylu vedení, přístupu k vedení a jejich celkových schopností (především manažerských)

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma na základě příslušné literatury. Pro sběr dat byly použity primární a sekundární zdroje v podobě tištěných i elektronických knih, článků, naučných prezentací a odborných prací. Teoretická východiska pojednávají o významu řízení, vedení a jejich rozdílech, struktuře osobnosti, manažerských funkcích, přístupech k vedení, stylech vedení a ohledně motivace a demotivace. Tyto východiska jsou v praktické části použity pro vlastní šetření, které bylo provedeno ve vybrané organizaci.

V rámci praktické části je popsána vybraná organizace, kde probíhal vlastní výzkum. Vybranou organizací se stal domov pro seniory se sídlem v Praze. Na základě jejich webových stránek a poskytnutých interních informací byl popsán vznik, předmět činnosti, celo-organizační etický kodex, poslání, cílová skupina klientů a organizační schéma. zkoumaného objektu.

Další kapitola se věnovala sběru dat, tedy, kdo se stal objekty zkoumání a jak byly data zjištěna

Celkem bylo zapojeno 66 respondentů (vedoucí celého úseku, tři staniční sestry jako přímé podřízené vedoucí celého úseku a zároveň jako vedoucí jednotlivých oddělení a jejich přímí podřízení – zdravotničtí pracovníci a PSS-pracovníci v sociálních službách neboli pečovatelé). Data byla získána pomocí kvalitativního i kvantitativního šetření. V rámci kvalitativního šetření byla použita metoda rozhovoru s vedoucí celého úseku péče o klienta a osobní pozorování tohoto úseku. A v rámci kvantitativního šetření byl použita dotazníková metoda (anonymní forma). Následuje rozbor jednotlivých použitých metod.

Osobně zpracovaný polostrukturovaný rozhovor byl poskytnut vedoucí celého úseku (vrchní sestra), která je na střední úrovni managementu. Většina otázek je jen součástí daného rozhovoru, na které další respondenti (zaměstnanci) nebyli dotázáni. Rozhovor se skládá z 6 kapitol a 32 otevřených otázek, které jsou orientované na její osobu a pozici, její spokojenost na pracovišti, firemní kulturu, její manažerské schopnosti a na schopnosti podřízených pracovníků, styly vedení lidí a přístupy k vedení. Například kategorie – firemní kultura byla předložena jen jí, protože ona má největší přehled o celém úseku ze své pracovní pozice. Otázky byly konstruovány tak, aby poskytly, co nejvíce užitečných poznatků k doplnění při dalších metodách analýzy.

Osobní pozorování probíhalo po dobu 14 dní (jen několik hodin denně) ve vybraném úseku během kterých si bylo možné vytvořit subjektivní pohled na objekty zkoumání. Pozorování probíhalo ve všech čtyřech pracovních týmech, kde se první tým A skládá z vedoucí celého úseku, tři staničních sester a nutriční terapeutky a další tři týmy jsou rozděleny (tým B, C a D) podle pater (oddělení), kde je v každém týmu jedna vedoucí (staniční sestra) a určitý počet podřízených (zdravotničtí pracovníci a pečovatelé). Pracovní týmy byly informovány ohledně pozorování a také proč probíhá (za jakým účelem). Po jejich souhlasu tedy začalo samotné pozorování, které probíhalo tak, že byla možnost procházet jednotlivá pracoviště během pracovních činností. V rámci pozorování bylo umožněno si zapisovat jakékoli postřehy, které byly klíčové k samotné analýze.

Poslední použitou metodou bylo dotazníkové šetření, které se skládá ze tří různých dotazníků. Dotazníky byly rozdány osobně vedoucí úseku a jejím 4 přímým podřízeným a dále na třech odděleních, které vedou staniční sestry a mají pod sebou určitý počet podřízených. S každým oddělením byla osobně domluvena délka a místo odevzdání.

Doba odevzdání činila 3 týdny a místo odevzdání bylo určeno na hlavní vrátnici domova pro seniory, kde byl poté celkový počet dotazníků osobně vyzvednutý. Dotazníkové otázky byly ve formě uzavřených otázek za účelem snadnějšího a jednotného vyhodnocení. První použitý dotazník byl pro identifikaci respondenta (vlastní zpracování). Druhým použitým dotazníkem byl „Test čtyř typů jednání vedoucího“, který byl použit jen jako pilotní šetření. Tento standardizovaný test byl sestaven Bělohlávkem v jeho knize „Jak řídit a vést lidi“ a byl určen pouze čtyřem vedoucím pracovníkům, kteří měli za úkol vyplnit devět otázek, které se skládají z různých situací. Smyslem testu bylo, aby vedoucí přiřadili k jednotlivým otázkám určitý počet bodů (od 0 bodů až do 4 bodů), přičemž 0 znamená nejméně výstižnou reakci a 4 nejvíce výstižnou reakci. Body mohly být přiděleny různě, ale vždy musely dát dohromady počet 4. Samotný test a zpracovaná tabulka na základě odpovědí čtyř oslovených vedoucích byly vloženy do příloh. Pro každého vedoucího bylo zpracováno vyhodnocení, kde byly výsledky zpracovány graficky (koláčový graf). Každý graf znázorňuje procentuální vyjádření výskytu jednotlivých manažerských stylů vedení lidí. Na základě grafického znázornění a zpracované tabulky byl sepsán detailní popis získaných výsledků. Pro jednotlivé vedoucí byl určen hlavní styl vedení (nejpoužívanější) a záložní styl vedení lidí (druhý nejvíce používanější).

Poslední použitý dotazník byl vytvořen vlastním zpracováním (z velké části byl inspirován vlastním pozorováním, protože na jeho základě bylo jednodušší zaměřit se na konkrétní schopnosti). Dotazník byl určen vedoucím i podřízeným pracovníkům. Skládá se z 8 kategorií obsahující dohromady 42 uzavřených otázek podle zaměření na schopnosti vedoucího pracovníka v roli manažera. Zpracovaný dotazník v podobě tabulky byl předložen v tištěné formě. Podřízeným pracovníkům byl předložen stejný dotazník z důvodu získání jejich zpětné vazby. Otázky byly bodovány minimálně 1 bodem (nejnižší úroveň) a maximálně 5 body (nejvyšší úroveň). Poté se sečetly body, které si udělila sama vedoucí a body, které získal od svých podřízených (celkový součet a součet/os.) Také byl proveden u každé otázky průměr/podřízený a na konci každé kategorie byl proveden průměr/nadřízený nebo podřízený/ počet otázek v kategorii. Hranice, do jaké je považován soulad mezi vzájemným hodnocením jednotlivých kategorií není v průměru vyšší než 0,5 bodu. Za velmi kladné hodnocení je považováno od 3 bodů do 5 bodů, hodnocení mezi 2 body až 3 body je považováno za kladné.

Za záporné hodnocení je považováno to, které je nižší než 2 body. Na základě sebehodnocení jednotlivých vedoucích a hodnocením jejich přímými podřízenými se zjistily shody, podobnosti či rozdíly ve vnímání dotyčné nadřízené z hlediska odborných schopností, osobnostních rysů, vlastností, způsobu jednání manažerských dovedností. Pro každého vedoucího bylo zpracováno vyhodnocení, kde byly výsledky zpracovány graficky (sloupcový graf). Každý graf znázorňuje průměry bodové škály jednotlivých kategorií. Na základě grafického znázornění a zpracované tabulky byl sepsán detailní popis získaných výsledků. Sumarizované odpovědi jednotlivých pracovních týmů byly vloženy do příloh.

Na základě sběru dat a několika použitých metod v rámci vlastního šetření byly formulovány vlastní závěry, které byly srovnány i s teoretickými východisky. Dále byla navržena doporučení jednotlivým vedoucím pracovníkům s cílem zefektivnit jejich způsob vedení pracovníků, týmovou práci a zlepšit manažerské schopnosti vedoucích. Poté byly celkové výstupy shrnuty v samotném závěru diplomové práce.

3 Teoretická východiska

Česky bychom management přeložili jako řízení. Definic, názorů a přístupů na pojem management existuje celá řada, ale „*faktem totiž (přes různé názory) zůstává, že management je, byť nevědomě nebo s úmyslně měněným názvem, aplikován ve všech organizacích, bez ohledu na jejich velikost, poslání nebo obor činnosti.*“ (Dědina, Cejtharm, 2005, s.21)

Podle dalších autorů lze definovat management takto: „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.*“ (Veber, 2009, s. 19) Další definice tvrdí, že „*Management je systém principů, metod, technik a postupů používaných při řízení firem a jiných institucí, jako výsledku spojení vědy a umění řídit.*“ (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 11). Autoři H. Koontz a H. Weihrich definují management jako „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 10).

Na management lze nahlížet jako na:

- proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování
- hierarchické uspořádání orgánů řízení organizační jednotky (vrcholová, střední a základní úroveň řízení)
- vědní disciplínu (Mašlej, Stodůlka a kol., 2006, s. 5)

Obecné cíle managementu, manažerů:

- docílení vysokého výkonu
- vytvářet hodnoty pro společnost – klienty
- prosperující postavení na trhu
- dosahovat výnosů (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 11)

3.1 Vývoj managementu

Z historického pohledu je těžké určit obsahovou i časovou stránku managementu, stejné je to i u zařazení jednotlivých představitelů do náležitých časových etap (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 51).

Dělení jednotlivých vývojových etap:

- **klasická teorie řízení (začátek 20. století)**

Díky klasické teorie byl položen základ teorie řízení (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 51). Na základě této teorie řízení byly definovány **tři směry**:

- **vědecké řízení** (jehož představitelem byl F.W. Taylor)
- **správní (administrativní) řízení** (jehož představitelem byl H. Fayol)
- **byrokratický model** (jehož představitelem byl M. Weber) (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 23)

Přes některé rozdílnosti tří hlavních směrů, má tato teorie řízení jisté společné rysy: *„organizace, firma je zde chápána formálně, jako uzavřený celek, činnost zaměstnanců je určena normami, pravidly, která se musí dodržovat, vše je pod kontrolou atd.“* (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 23)

- **neoklasická teorie řízení (20. století)**

Základní princip neoklasické teorie řízení je postaven na **behavioristických vědách**. Díky pokusnému zkoumání se vyvinul nový směr, který byl nazván jako **škola mezilidských vztahů**. Tento směr se zaměřuje na člověka (jaké dopady mají sociální podmínky, přestávky v práci a únava na výkon práce), dále se zkoumají psychologicko-sociální aspekty. Bylo dokázáno, že hlavní vliv na zvyšování produktivity práce mají sociální, a zvláště psychologické okolnosti nikoli okolnosti hmotné. V kontinuitě na nový směr se vyvinulo několik přístupů týkajících se vedení lidí, motivace a psychologicko-sociálních přístupů v řízení.

Současně vznikal i přístup vědecký tzv. behaviorismus, díky kterému lze zkoumat chování lidí. Behaviorismus je zaměřen na výzkum využívající sociologii, antropologii pro rozeznání chování a psychologii (Šajdlerová, Konečný, 2007, s.54). Vědecký přístup má do dnešní doby významnou funkci v managementu. K představitelům této etapy lze řadit E. Maya, M.P.Follettovou, A. Maslowa, D. Mc Gregora, B.F. Skinnera a další (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 57).

- **moderní teorie managementu (po 2. světové válce)**

Moderní teorie managementu je zkvalitňována o znalosti **nových věd** (především operační analýza, modelování, teorie systému, matematické metody, kybernetika apod.) (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 59).

Na základě této teorie řízení byly definovány **tři směry**:

- **procesní přístup**

V tomto myšlenkovém směru jde o kategorizování manažerských aktivit, hodnocení manažerských postupů a vytváření organizační struktury. Na jeho základě vzniklo několik návrhů, jak sjednotit jednotlivé postupy managementu (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 64). Jeho představitelé byli Luther Gulick, Lyndall F. Urwick, Heinz Wehrich, Harold Koontz, G.R. Terry, James D. Mooney a další (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 60)

- **systémové přístup**

V systémových přístupech se považuje organizace jako souhrnný celek, kde se neřeší problémy odděleně (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 64). Jeho představitelé byli Chester Barnard, Jay Forrester, Herbert A. Simon a další (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 61).

- **kvantitativně-matematické přístup**

Kvantitativně-matematické přístupy obsahují především matematické metody a operační výzkumy, které mají značný vliv na vývoj teorie a praxe v oblasti řízení (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 64).

Jeho představitelé byli C. W. Churchman, R. L. Ackoff, E. L. Arnoff, P. A. Samuelson, W. Leontief, D. W. Miller, P. M. Morse, G. B. Dantzig, N. Wiener, W. W. Cooper, J. von Neumann, H. Robbins a další (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 62).

- **pragmatický empirický přístup k managementu**

Principem jsou výzkumy určitých řídicích případů, zevšeobecnění výsledků, které jsou zpracovávány v podobě doporučení a pouček, které jsou používány pro rozvoj a při práci v managementu. Základem těchto přístupů je **sumarizovat metody, návody a postupy**, které již byly **aplikovány v předchozích etapách**. Jeho představitelé obvykle integrují praxi s teoretickými studiemi. Některé přístupy jsou zaměřeny na jednu stránku věci, a to se právě představitelé tohoto přístupu pokoušeli změnit (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 79). Jeho představitelé byli A. Chandler, A. Sloan ml., H. Mintzberg, P. F. Drucker, T. J. Peters, H. Waterman a další.

- **další vývojové tendence** (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 51)

3.2 Řízení versus vedení

Ve spojitosti s řízením nelze opomenout pojem leadership (v překladu vedení). V dnešní době se tyto dva pojmy často pokládají za synonyma nebo dochází k jejich záměně, avšak ve skutečnosti to tak jednoznačně definovat nelze. Existuje mezi nimi určitá vazba, kterou objasňuje i odborník označovaný za otce moderního managementu, P. F. Drucker (1998, s. 52) ve svých výročí: „*Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.*“ Případně: „*Oddělovat vedení od managementu je nesmysl. Jsou částí a součástí stejné práce. Ano, jsou odlišné, ale asi tak jako pravá ruka od levé, ústa od nosu. Patří ke stejnému tělu.*“

Lze jej jednoduše charakterizovat jako snahu „*přimět lidi dělat věci ochotně*“ nebo „*užití autority při rozhodování.*“ (Dědina, Cejtharm, 2005, s. 94) Dalším autorem je definován takto: „*Leadership je realizován v procesu, ve kterém jedinec nebo více jedinců uspějí ve snaze orámovat a definovat realitu ostatních.*“ (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 11)

Poslední zmíněný názor na vedení lidí je od Kotlera (2000), který vedení definoval jako, „*spojení lidí ve jménu budoucí vize, inspirující je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.*” (Veber, 2009, s. 19)

3.2.1 Kdo je to manažer?

„*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“ (Lojda, 2011, s. 9) „*Nejlepší manažer je zároveň nejlepším vůdcem.*“ (Simplilearn.com) Většina manažerů má také tendenci být vůdci, ale tím se mohou stát pouze v případě, že také adekvátně vykonávají vedoucí úkoly v oblasti řízení, mezi něž patří **komunikace, motivace, inspirace, poradenství a povzbuzování zaměstnanců** ke zvyšování produktivity. Každý manažer nemůže být vůdcem. Pro současnou dobu je typické, že ve firmách převzali manažeři převážnou část hybných sil a rolí (Simplilearn.com).

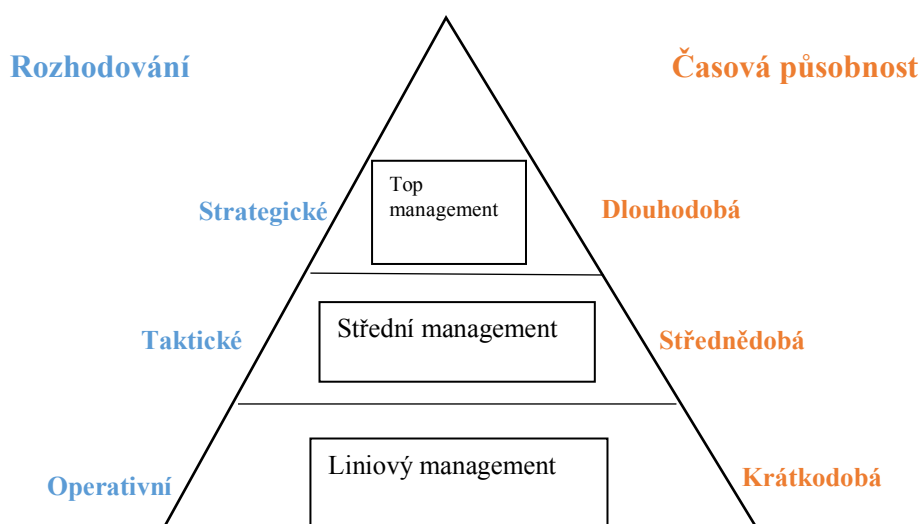
Všichni manažeři vykonávají skoro stejné funkce jako je **plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu**, i přesto existují **tři hlavní úrovně managementu**, díky kterým je lze rozlišit. Každá úroveň charakterizuje jiné postavení manažera ve firmě. Mezi tyto úrovně patří vrcholový management (top management), ten je na samém vrcholu hierarchie. Dále úroveň středního a liniového managementu.

První úrovni managementu se říká liniový management nebo také nižší úroveň managementu. Manažeři na nižší úrovni představují mistry a vedoucí (Naidu, Rao, 2008, s. 11-12). Obvykle řídí malé segmenty v určitém oddělení nebo funkci. Na této úrovni je zaměřeni na každodenní úkoly, které je třeba učinit, aby bylo možné provádět rozhodnutí na vyšší úrovni. Jejich úkolem je zajistit realizaci plánů středního managementu (Bates, Botha and others. 2009, s. 372).

Střední management je v zásadě rozsáhlá a různorodá skupina, která zahrnuje manažera financí, prodeje, oddělení marketingového a personálního manažera, manažera technického managementu apod. (Naidu, Rao, 2008, s. 11-12). Zaměstnanci na střední úrovni mohou být profesionálním, administrativním a podpůrným personálem (Bates, Botha and others. 2009, s. 372).

Vrcholový management, také nazýván jako administrativní úroveň. Skládá se z představenstva, generálního ředitele, finančního a výkonného ředitele nebo prezidentem a viceprezidentem. Jsou to lidé, kteří vytvářejí pro společnost zásady, politiku, cíle a úkoly. Měli by ovládat designové a koncepční dovednosti (Naidu, Rao, 2008, s. 11-12). Zastávají nejméně početnou skupinu a jsou odpovědní za celkový chod organizace (Managementstudyhq.com).

Obrázek 1: Úrovně rozhodování a časová působnost



Zdroj: vlastní zpracování (Kuda, F., Beránková, 2012, s.23)

Pracovníci, kteří se hlásí k nižšímu stupni managementu budou více orientováni na techniku nebo výrobu. Někdy mohou lidé s technickými dovednostmi postupovat v rámci firmy a získávat manažerské dovednosti, aby se dostali do vyšší úrovně managementu (Bates, Botha and others. 2009, s. 372).

3.2.2 Kdo je to lídr?

Lídrem neboli vůdcem může být kdokoliv v organizaci, nemusí zaujímat autoritní postavu (vedoucí pozici). Podřízení pracovníci následují lídra kvůli jeho chování, přesvědčení a osobnosti. Svým jednáním projevuje zapálenost do práce, investuje do projektů a úkolů. Klade důraz na úspěch svých podřízených, dále je **motivuje a inspiruje**. Tato veškerá snaha vede k dosahování cílů a nemusí to být nutně organizační cíle (Simplilearn.com).

Hlavní rozdíly mezi nimi:

- manažeři řídí skupinu lidí, kteří pro něj pracují kdežto lídr má lidi, kteří je následují (Go2hr.ca)
- manažer organizuje a lídr inovuje a vynalézá
- manažer se opírá o kontrolu, kdežto lídr prosazuje důvěru
- manažer se ptá na otázky typu „*jak*“ a „*kdy*“ a lídr se ptá na otázky typu „*co*“ a „*proč*“ (Simplilearn.com)

3.3 Struktura osobnosti

Aby byl manažer úspěšný, tak musí být vybaven odpovídajícími **vlastnostmi osobnosti, schopnostmi (znalosti a dovednosti), kompetencemi, postoji** apod. (Mikuláščík, 2015, s. 103).

Strukturu osobnosti můžeme rozdělit do tří skupin:

- co člověk umí (schopnosti-znalosti a dovednosti)
- co člověk chce a kam směřuje (motivы, potřeby, zájmy)
- jaký člověk je, jak reaguje (temperament a charakter)

Existuje několik dělení struktury osobnosti. Uvedené jsou jen dvě, první dělení se týká rysů osobnosti, kam patří: „**schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti a postoje.**“ (Bělohávek, 2005, s. 14)

Druhou zmíněnou teorií je teorie osobnosti. **Tato teorie se skládá z pěti skupin:**

1. **teorie vrstev (S. Freud)**
2. **teorie typologické (model Hippokrata a Galena, Jungův model)**

Díky této teorii lze rychle a jasně charakterizovat osobu, což je potřeba pro rychlou orientaci manažera při vnímání a komunikaci s lidmi. Ovšem je také důležité dodat, že se jedná o nepřesnou a povrchní orientaci v charakteru osoby.

3. teorie rysů (Mikuláščík, 2015, s. 98).

- **model T. Learyho**

Použití v managementu, ale i v klinické psychologii, existují zde **čtyři dimenze**:

- afilience – agresivita
- dominance – submise
- závislost – egocentrismus
- rezervovanost – responzibilita

- **teorie Kaisera a Koffeyho**

Tato teorie vznikla na základě dvou dimenzí výše uvedeného modelu, tedy modelu T. Learyho.

- přátelskost versus nepřátelskost
- dominantnost versus submisivnost

Z této teorie vycházejí čtyři typy manažerů jako je „výkonný typ, diktátor, sociální typ a byrokrat“ (Mikuláščík, 2015, s. 99-100).

4. teorie faktorová

Na začátek je důležité zmínit, že faktorová teorie se nedá použít v managementu z důvodu přílišné detailnosti teorie a také, protože je obtížně poznatelná pouhým odhadem. Tato teorie má hierarchickou povahu při vytváření struktury osobnosti, kdy na nejnižším stupni jsou dílčí prvky chování a specifické reakce. A poté se tyto dílčí prvky sloučí podle blízkosti a příbuznosti projevů zvykových chování na vyšším stupni (Mikuláščík, 2015, s. 100-101).

5. teorie humanistické

V této teorii jde o pochopení jedince a zjištění, co je pro něj nejpodstatnější.

V praxi je považováno za vhodné použít teorii typologickou a teorii rysů (Mikuláščík, 2015, s. 100-101).

3.4 Vlastnosti osobnosti

Znamená **trvalý způsob chování** člověka. Úspěšný vedoucí by měl vyznačovat **těmito vlastnostmi**:

- sebe-prosazující, sebevědomý
- emocionálně vyrovnaný
- mít vliv na ostatní lidi

- umět reagovat na neočekávané změny
- umět se vcítit do ostatních lidí (Bělohlávek, 2005, s. 15)
- kladný přístup k životu, k práci (Khelerová, 2010, s. 81-82)

OCEAN – pět faktorů osobnosti:

- **otevřenost**
 - pozitiva-tvořivý, upřímný, rozumný, iniciátor
 - negativa-omezené zájmy, lhostejný
- **svědomitost**
 - pozitiva-poctivý, ukázněný, zaměřený na úspěch
 - negativa-nespolehlivý, lehkomyšlný, zmatený
- **extroverze**
 - pozitiva-kladný přístup, srdečný, společenský, komunikativní
 - negativa-zdrženlivý, klidný, nesmělý
- **přátelskost**
 - pozitiva-vnímavý, vstřícný, otevřený, přizpůsobivý
 - negativa-bezohledný, oponující, popudlivý
- **neurotismus**
 - pozitiva-šťastný, sebevědomý, nezdolný
 - negativa-ponurý, úzkostný, pochybný (Lojda, 2011, s. 17)

3.5 Schopnosti

Schopnostmi rozumíme kapacitu osobnosti provádět různé činnosti. Pro vedoucího pracovníka jsou podstatné schopnosti související s **inteligencí**. Inteligence by měla být vyvážená, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům se spolupracovníky v rámci komunikace.

Mezi tyto schopnosti patří:

- koncepční (strategické) myšlení
- operativní myšlení
- pružnost myšlení

Schopnosti rozdělujeme:

- **znalosti (teoretické)** (Mikuláščík, 2015, s. 103)

Znalosti můžeme charakterizovat jako teoretické informace, kterým se lze nabýt studiem. **Z pohledu manažerské pozice patří mezi základní znalosti tyto:**

- odborné znalosti
- znalost managementu (Bělohlávek, 2005, s. 14)
- **dovednosti (praktické)** (Mikuláščík, 2015, s. 103)

Dovednosti získáváme na základě praktických zkušeností, výcviku.

Lze je tedy definovat jako praktické zvyky. **U vedoucích pracovníků jde o:**

- dovednosti v manažerských funkcích (komunikace, organizace)
- dovednosti v time managementu
- dovednosti v cizích jazycích
- dovednosti v oblasti techniky (činnost s počítačem)
- dovednosti v přístupech vedení lidí a motivování (Bělohlávek, 2005, s. 14)

Mezi dovednosti, které jsou potřeba při vykonávání manažerských činností patří:

- **osobní charakter** – reflexe, sebereflexe, schopnost sebeřízení
- **koncepční charakter** – plánování cílů, využití příležitostí
- **řízení lidských zdrojů** – schopnost vést lidi, motivovat je
- **technický ráz** – schopnost uplatňování manažerské odbornosti (Lojda. 2011, s. 19)

3.6 Kompetence

„Kompetence je schopnost člověka úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“ (Lojda. 2011, s. 20) **Do manažerských kompetencí řadíme:**

- způsobilost reagovat na změny podmínek
- způsobilost rozhodovat sám
- způsobilost dodělat věci až do konce
- pružná přizpůsobivost
- způsobilost seberozvoje
- inovativně řešit zadané úkoly (Lojda. 2011, s. 20)

Pokud se jedná o zkoumání kompetencí, lze je zkoumat pomocí psychologických testů nebo tzv. Assessment centrech (skupinová spolupráce formou manažerských her, sebe prezentace a různých simulací) (Lojda, 2011, s. 21) O tom, že manažer by měl být „takový“ a „makový“ bylo již řečeno, ale je i důležité uvést, že manažer je jen člověk. Tím pádem je jasné, že má své slabé i negativní stránky při výkonu své práce. Jako příklad lze uvést vměšování se do kompetencí specialistů, podřízených pracovníků a odborníků, workoholismus a vliv osobních problémů (Mikuláščík, 2015. s. 114).

3.7 Postoje

Postoje můžeme vysvětlit jako vztah člověka k ostatním lidem, skutečnostem a předmětům. **Postoje sloužící k dosažení úspěchu jsou:**

- zaměření na klienty
- zaměření na pracovní skupinu
- zaměření na práci, cíl
- poctivost, loajalita vůči etickým hodnotám
- loajalita vůči podniku (Bělohávek, 2005, s. 15)

3.8 Manažerské funkce

Existuje řada členění manažerských funkcí, uvedeny jsou jen některé z nich.

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí podle různých autorů

	Appleby	Fayol	Gullick	Koontz a Wehrich	Drucker	Vodáček a Vodáčková
plánování	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano (sekvenční)*
organizování	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano (sekvenční)
rozhodování	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano (paralelní)**
kommunikace	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
Kontrola	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano (sekvenční)
Motivace	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne
vedení lidí	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano (sekvenční)
přikazování	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne
rozvoj svůj i ostatních	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne
výběr a rozmístění pracovníků	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano (sekvenční)
koordinace	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano (paralelní)
rozpočtování	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne
analýza řešených problémů	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano (paralelní)
realizace	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano (paralelní)

Zdroj: vlastní zpracování (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 130)

* sekvenční-skupina funkcí, které zajišťují účelové poslání informačního managementu

** paralelní (průběžné)-v tomto pojetí se jedná o systémové chápání manažerské práce, prostupují první zmíněnou skupinou funkcí (Management-marketing.eu)

Na základě zpracované tabulky lze konstatovat, že se autoři shodují na třech hlavních funkcích (plánování, organizování a kontrola). Dalšími funkcemi, které byly uvedeny třemi autory ze šesti, jsou koordinace, výběr a rozmístění pracovníků. Ostatní funkce mají nižší četnost. Podrobněji vysvětlenými funkcemi jsou plánování, organizování, rozhodování, komunikace a kontrola.

3.8.1 Plánování

„Plánování je v podstatě stanovením cílů a prostředků k jejich dosažení ve stanoveném čase.“ (Štěpaník, 2010, s.44)

Plánování se dělí do tří skupin dle časového rozmezí:

- dlouhodobé (strategické, od 3 let a více)
- střednědobé (manažerské nebo také taktické, od 1 roku do 2 let)
- krátkodobé (operativní, od 6 měsíců do 1 roku) (Mládková, Jedinák, 2009, s.33).

K plánování je nutné znát **cíle a odhady vývoje** dané společnosti. Plány se také dělí na „celkové, souhrnné, individuální, jednoznačné, alternativní a rozvojové.“ (Mládková, Jedinák, 2009, s.33) Plánování úzce souvisí s rozhodováním. Předpokladem dobrého manažera je v časovém horizontu správně odhadnout vývoj, mít pohled do budoucna a také být prozíravý (Armstrong, Stephens, 2008, s.51).

3.8.2 Organizování

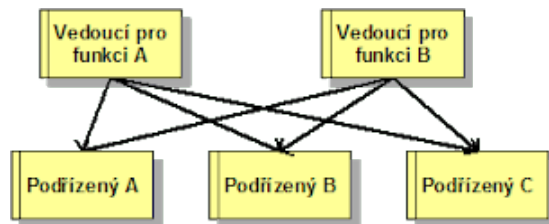
Organizování se uskutečňuje ve všech druzích organizací. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro **efektivní spolupráci** (Issmb.cz). Mezi základní prvky organizování patří specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí (Publi.cz). Organizační struktura je tvořena odděleními, pracovišti a úseky. Je charakteristická vzájemnými vztahy a uspořádáním útvarů, které jsem již vyjmenovala v předchozím větě.

Formální organizační struktura je dělena na tři různé struktury podle charakteru sdružování:

- **funkcionální struktura**

Jedná se o uspořádání, kdy má zaměstnanec různé nadřízené pro různé oblasti fungování podniku.

Obrázek 2: Funkcionální struktura

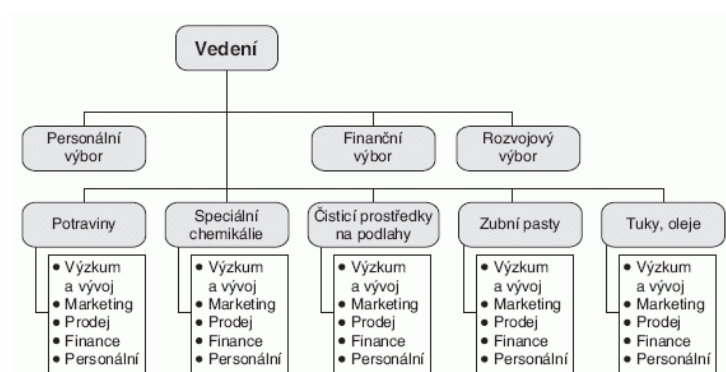


Zdroj: (BMP-tema.blogspot.com)

- **výrobní struktura**

Podřizuje řídicímu článku jednotlivé úseky rozlišené podle sortimentu produktů, divizní struktura je aplikována u podniků s rozsáhlou působností (v několika regionech nebo oblastech) a používá se v podnicích, které jsou typické decentralizovaným řízením (BMP-tema.blogspot.com). Níže uvedený obrázek pojednává o výrobní a organizační struktuře UNILEVER – Švýcarsko na úrovni holdingu,

Obrázek 3: Výr. a org. struktura UNILEVER



Zdroj: (Dědina, Cejthamr, 2005 s. 203)

- **účelová struktura**

Tento typ struktury se objevuje zejména v obchodě, eventuálně i v dalších nevýrobních podnicích (Štěpaník, 2010, s. 45). V rámci ostatních účelových (předmětných) struktur občas mluvíme o strukturách zákaznických, teritoriálních nebo geografických, dodavatelských apod. Uvedeny jsou jen dvě z nich (Vodáček, Vodáčková, 2006, s.97).

Dělení ostatní účelových struktur podle specifických potřeb:

- **podle zákazníků**

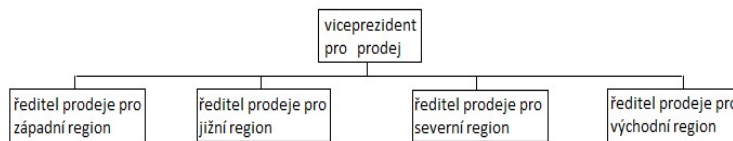
Obrázek 4: Rozdělení podle zákazníků



Zdroj: (Robbins, Stephen, Coulter, 2004, s. 245)

- **podle teritoriálního nebo geografického umístění**

Obrázek 5: Teritoriální nebo geografické umístění organizačních útvarů



- + Mnohem účinnější a efektivnější zvládnání konkrétních regionálních problémů.
- + Lepší obsluha potřeb konkrétních regionálních trhů.
- Duplikace funkcí.
- Pocity separace od ostatních oblastí firmy.

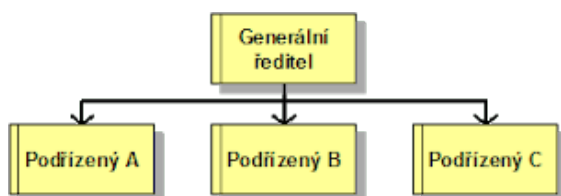
Zdroj: (Robbins, Stephen, Coulter, 2004, s. 244)

Dále se organizační struktura dělí na:

- **liniová struktura (lineární)**

Liniová struktura je tvořena prvky, vazbami (jsou zde zřejmé vztahy mezi nadřízeným a podřízeným) a jedním odpovědným vedoucím (Issmb.cz)

Obrázek 6: Liniová struktura

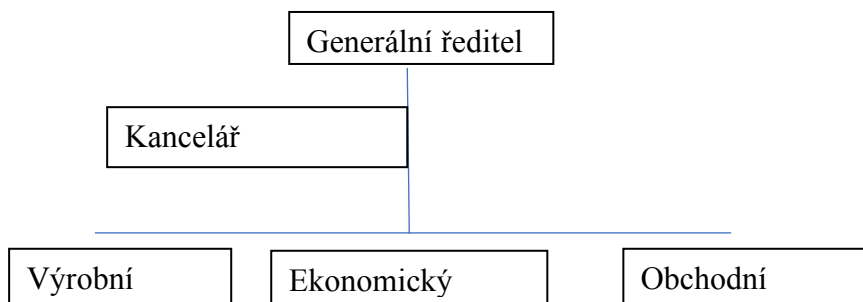


Zdroj:(BMP-tema.blogspot.com)

- **štábní struktura**

Štábní struktura je charakteristická poradní funkcí sloužící k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí.

Obrázek 7: Štábní struktura

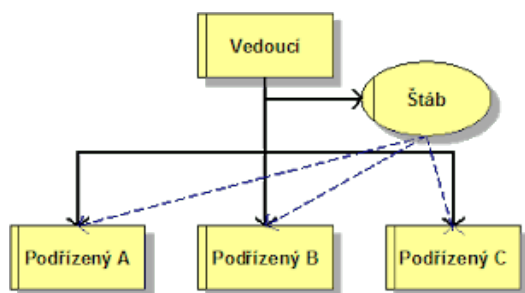


Zdroj: vlastní zpracování (Slideplayer.cz)

- **kombinovaná struktura**

Kombinovaná struktura, kde pracovníci nemají jen jednoho nadřízeného, tento typ struktury je vymezen dobou zúčastnění se na projektu, příkladem kombinované struktury je liniově-štábní (Štěpaník, 2010, s. 45).

Obrázek 8: Liniově-štábní struktura



Zdroj: (BMP-tema.blogspot.com)

Při organizaci práce a celkově v řízení dochází k chybám a mezi ty patří soustředění na krátkodobé úkoly a rezortismus, přeorganizovanost, nepravidelné řízení a strnulost s neschopností změny (Štěpaník, 2010, s.46).

3.8.3 Rozhodování

Rozhodování se prolíná do všech manažerských funkcí, které jsem již zmínila či teprve zmíním. Rozhodování je považováno za **klíčový prvek řízení**. K tomu, abychom dosáhli požadovaného cíle je nutné se **rozhodovat správně** (Stýblo, 2008, s. 17). V manažerském rozhodování je typické, že manažer rozhoduje v zájmu svého nadřízeného neboli zaměstnavatele, a to v oblasti své působnosti (Blažek, 2014, s. 88).

Rozhodování chápeme jako proces, který se skládá z těchto fází:

- správná identifikace problému a jeho popis
- správná identifikace překážek a okolností
- řešení problému
- sledování realizace
- opatření k řešení problému (Stýblo, 2008, s. 17).

Existují dvě stránky typu rozhodování:

- **organizační**

Hledání odpovědi na otázku, „*kdo má o čem rozhodovat?*“, v rámci organizačního rozhodování dělíme ještě na individuální (princip jediného vedoucího) a kolektivní rozhodování (pomocí hlasování, demokratické principy).

- **procesní**

„*Jak?*“ cíle, varianty chování, kritéria a stavy okolí (Blažek, 2014, s. 88-93)

3.8.4 Komunikace

Komunikace je nástroj, díky kterému dochází k dosahování cílů. Pokud je komunikace kvalitní, pracovní tým funguje efektivně. Pokud se jedná o komunikace mezi pracovníky v týmu, tak nejčastějším a nejefektivnějším způsobem komunikace je pracovní porada (Horváthová, 2008, s. 98).

Hlavními jsou:

- **aktivní naslouchání**

Slovní projevy, například „aha“, „opravdu“ i mimoslovní projevy jako jsou gesta, celkové držení těla, těmito způsoby projevujeme zájem, ale může se projevovat i naopak jako například přerušováním druhého, skákáním do řeči, nedostatkem očního kontaktu a další (Khelerová, 2010, s. 17).

- **technika kladení otázek**

Existuje několik druhů otázek (otevřené, uzavřené, informační, sugestivní, kontrolní, motivační, řečnické, protiotázky) (Horváthová, 2008, s. 102). Pokud se jedná o otázky uzavřené, tak ty komunikaci urychlují a pokud jsou pokládány v rychlém tempu za sebou jsou vnímány stroze. Naopak u otevřených otázek se komunikace rozvine (Khelerová, 2010, s. 17-18).

- **neverbální komunikace**

Znamená mimoslovní způsob komunikace, tento způsob zdůrazňuje verbální projev komunikace. Ovšem neverbální komunikace se nemusí shodovat s verbálními projevy tedy s tím, co člověk říká (Khelerová, 2010, s. 18).

- empatie
- odstraňování bariér (Khelerová, 2010, s. 18)
- technika sebe prezentace
- technika vyjednávání (Horváthová, 2008, s. 101)

Podle Bedrnové a Nového (1998) je důležité se řídit určitými zásadami, aby docházelo k efektivní komunikaci. **Těmi zásadami jsou:**

- odesílatel musí vědět, co chce sdělit
- ke kódování je důležité použít symboly, které jsou jasné pro obě strany
- důraz na přípravu komunikace
- pozitivní přístup účastníků komunikace
- nezbytný soulad mezi tím, jak se to říká a co se říká
- dobrý odhad v tom, co je pro příjemce důležité, aby se dozvěděl (Horváthová, 2008, s. 101-102)

3.8.5 Kontrola

„Bez kontroly by byl úspěch práce ponechán náhodě. Kontrolování je tedy nevyhnutelnou součástí vedení.“ (Laufer, 2008, s. 106) „Kontroly zajišťují firmě dosažení pracovních cílů a poskytují vedoucímu šanci motivovat pracovníky.“ (Laufer, 2008, s. 107) Nutné je zvážit nevýhody a výhody různých druhů kontrol, protože je třeba je přizpůsobit, tak aby se předešlo negativním efektům (Laufer, 2008, s. 110). Kontroly by se měly **ohlašovat, zdůvodňovat, vysvětlovat daný postup kontroly** a eventuálně poskytnout informaci ohledně četnosti kontrol (Laufer, 2008, s. 112). Také je u nich důležité kontrolovat jen opravdu důležité věci. Měla by existovat balance, kolik toho kontrolovat (Laufer, 2008, s. 113). Dle prostředí se dělí kontrola na vnitřní (uvnitř podniku) a externí (zákonné a smluvní požadavky) kontrolu (Veber, 2009, s. 136).

Existují tři formy kontrol, které jsou rozlišovány podle průběhu naplňování aktivit:

- **preventivní kontrola**

Dochází k ní, protože díky ní lze v budoucnu předpovědět a předcházet potenciálním problémům.

- **průběžná kontrola**

Provádí se, protože díky ní je možné rychlého řešení problému. Tento druh kontroly je považován za jeden z nejpoužívanějších postupů.

- **zpětná kontrola**

Dochází k ní se po samotném ukončení úkolu/úkolů, protože díky ní lze zhodnotit celkový průběh, považována za nejčastěji využívanou formu kontroly v podnicích. Díky zpětné kontrole lze motivovat pracovníky a také se díky ní dozvíme, zda manažerovo plánování bylo správné a dostatečné (Robbins, DeCenzo, 2008, s.419).

3.9 Přístupy k vedení lidí

Jak už bylo podrobněji vysvětleno v první kapitole diplomové práce, ve zkratce lze vedení definovat jako manažerskou funkci, podle které manažeři vedou své podřízené k dosažení stanovených výsledků (obvykle krátkodobých). Tato kapitola je zaměřena na nové způsoby v přístupu k vedení lidí.

Mezi tyto způsoby patří delegování, koučování, zmocňování a týmová práce. Tyto přístupy jsou charakteristické tím, že preferují **demokratický styl vedení**, poskytují pracovníkům větší prostor zapojení při výkonu práce. Mají možnost být více samostatní, podílet na rozhodování atd. (Publi.cz). Obecně jsou přístupy založeny na **vzájemné komunikaci, motivaci, zapojení do pracovního procesu, vytyčení cíle a vize do budoucnosti** s úmyslem dlouhodobé spolupráce (Publi.cz). Manažer by se neměl chovat podle všech pravidel (tzv. čítankového stylu), protože pak by to vedení nevypadalo upřímně. Přesto je důležité znát přístupy, styly vedení a principy jejich použití (Khelerová, 2010, s. 129).

3.9.1 Delegování

Při delegování dochází k **přenosu úkolů** na jinou osobu. Manažer musí být schopen správně rozvrhnout práci, pokud chce začít delegovat. Aby delegování bylo úspěšné je nutné vybrat vhodné pracovníky s dostatečnými předpoklady k jeho plnění (spolehlivost, kvalifikovanost, ochota, vůle, odpovědnost) (Lojda, 2011, s. 66). Dále je velmi důležité vybrat vhodný úkol a dostatečná příprava k delegování (Bělohlávek, 2005, s.79). Přenos může být proveden prostřednictvím jmenováním, příkazem nebo přidělením atd. (Lojda, 2011, s. 59). Při delegování je důležité porovnání **charakteru úkolu s charakteristikou pracovníka**. (Lojda, 2011, s.68).

„Delegování bez pravomocí je projev hlouposti.“ „Delegování bude účinné tehdy, pokud ho manažer umí využívat a má pro to potřebné znalosti, dovednosti a kompetence.“ (Lojda, 2011, s. 63).

Výhody pro vedoucího pracovníka při delegování odpovědnosti:

- řešení problémů pracovníky i v době nepřítomnosti vedoucího
- více času pro vlastní vedení
- získání více informací ohledně kvality a potenciálu u pracovníků
- zaškolení pracovníků pro dlouhodobé zastupování vedoucího (Laufer, 2008, s. 97)

Výhody pro delegované pracovníky z převzetí odpovědnosti:

- větší samostatnost a kreativita
- větší odpovědnost a ochota riskovat

- rozvoj rozhodovacích schopností
- získání nových zkušeností
- možnost získání lepší pozice (Laufer, 2008, s. 97)

Velmi důležitá je kontrola delegování. **Existují čtyři hlavní fáze:**

- **kontrola při ukládání úkolu**

Zde se kontroluje, jestli delegovaný pracovník správně pochopil daný úkol. (Lojda, 2011, s.70).

- **kontrola delegovaného pracovníka**

Kontroluje se, zda má delegovaný pracovník dostatečnou energii, schopnosti k jeho plnění a také se kontroluje konstruktivní a vstřícný postoj k danému úkolu.

- **kontrola v průběhu zpracování úkolu**

K ní dochází z důvodu případného zásahu při výskytu problému.

- **kontrola, která probíhá ve třech úrovních** (finanční, časové a věcné)

V rámci této kontrolní fáze dochází i k hodnocení delegovaného pracovníka (Lojda, 2011, s.71).

Delegování může přinést i jisté bariéry. **Tyto bariéry dělíme podle zdrojů:**

- **ze strany manažera**

Špatné zkušenosti, nedostatek důvěry k pracovníkům, strach ze ztráty kontroly nad zadanými úkoly, obavy z konkurence, neznalost technik (Lojda, 2011, s.72).

- **ze strany podřízených**

Pracovníci se bojí kritiky, nevěří v sami sebe nebo mají špatné zkušenosti.

- **vnější omezení**

Nedostatek kapacit na delegování a konfliktní prostředí

- **další bariéry** (Lojda, 2011, s.73).

V případě složitého úkolu, který si vyžaduje časově i obsahově náročné vysvětlování dochází k tomu, že vedoucí ztrácí chuť daný úkol delegovat. Pokud se deleguje v nadměrném množství může dojít k značně negativnímu vlivu na výsledcích (Bělohávek, 2005, s.78).

3.9.2 Koučování

Podstatu a význam koučování vystihl autor J. Whitmore: „...výzkumy v oblasti výchovy a vzdělávání dokazují, že považujete-li lidi za osly a jednáte tak s nimi, potom se jako oslové skutečně chovají. Jednáte-li s nimi jako s myslícími bytostmi, chovají se jako myslící bytosti.“

Koučování je proces, při kterém dochází k **individuálnímu rozvoji** pracovníků. Tento proces zabere více času než tradiční postup osvojování dovedností, ale za to je považován za zajímavější formu rozvoje pracovníka, při kterém je více motivován. Velmi důležitá je **důvěra** mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, měl by mezi nimi být silný vztah (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 33). V koučování jsou cíle ukládány postupně, účelem je, aby každý následující úkol byl o trochu obtížnější než úkol předchozí (Bělohlávek, 2005, s. 74). Vedoucí pracovník neboli kouč musí umět pokládat vhodné otázky. Jako příklad uvádím kladenou otázku vedoucím pracovníkem vůči podřízenému. Místo toho, aby vedoucí zeptal, „*Máte příliš vysoké náklady na obslužné činnosti, je třeba, abyste je snížil*“, zeptá se pracovníka „*Jaká je optimální míra nákladů na obslužné činnosti.*“ (Bělohlávek, 2005, s. 75). Vedoucí pracovník se také může ptát na otázky typu, „*Co uděláš nejdříve?*“, „*Co tím získáš, když to uděláš?*“ atd. (Khelerová, 2010, s. 136) Všechny tyto otázky mají za cíl podporovat koučování a pomoc koučovanému přemýšlet o důvodech, proč se mu daný úkol či práce nepovedla a zda je možnost to zlepšit. Hlavním účelem je, aby ten koučovaný pracovník byl **schopný sám uvažovat** o daném problému a **došel k jeho řešení** (Bělohlávek, 2005, s. 75). Prostředkem koučování je **zpětná vazba**. Obecně známou zpětnou vazbou je vazba tradiční. Tato tradiční zpětná vazba může být kladná či záporná, poskytuje obecné informace (Bělohlávek, 2005, s. 76). A dalším elementem v koučování je právě zlepšování nedostatků a posilování požadovaných pracovních návyků (Bělohlávek, 2005, s. 80). Koučování může být přínosem, ale také naopak, proto je důležité zvážit a zhodnotit v dané situaci, zda by koučování bylo výhodné či ne (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 37).

3.9.3 Zmocňování

Zmocňování je vedení lidí, které umožňuje pracovníkům větší prostor pro jejich samostatnost, rozhodování a přijetí odpovídající odpovědnosti při výkonu práce a výsledků. Jedná se o tzv. „*měkký faktor řízení*“. To znamená, že se jedná o nástroj

podporující motivaci, aniž by muselo docházet k příkazům a poté ke kontrole. Tento přístup vedení velmi koreluje s **delegováním** a to tím, že zde také dochází ke svěřením práce, přenesení určité míry pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu, obvykle na podřízeného pracovníka (Publi.cz).

3.9.4 Týmové vedení

Týmy a týmová práce jsou viděny v každé organizaci. V moderních systémech jsou nevyhnutelné **k dosažení a udržení úspěchu**. V literatuře se definice týmů významně liší. Mnozí autoři nejsou schopni vysvětlit tento pojem zcela jasně. Každý má subjektivní a beztvaré porozumění, které lze shrnout takto: *„Několik lidí, kteří spolupracují na dosažení organizačního nebo individuálního cíle.“* (S. Rosenhauer, 2005, s.5)

3.10 Styly vedení lidí

„Styl vedení se řídí osobností manažera a závisí i na vyspělosti pracovníků, na momentální situaci a časovém prostoru, který máte k dispozici.“ (Khelerová, 2010, s. 131) Styl, jaký je používán při vedení pracovníků je jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšné vedení (Štěpaník, 2010, s. 89). Existuje řada teorií, které rozlišují jednotlivé manažerské styly vedení. Blíže popsány jsou jen ty, které jsou podstatné pro vlastní výzkum. Nejčastěji používanými styly jsou autokratický, demokratický a tzv. Laissez faire (liberální). Toto dělení nazýváme klasickou typologií řídicích stylů. Autorem tohoto dělení je K. Lewin (Štěpaník, 2010, s. 89). Důležitým ukazatelem stylu vedení je míra participace pracovníků (Štěpaník, 2010, s.89).

3.10.1 Autokratický styl

V autokratickém stylu vedení je charakteristické, že manažer zadává úkoly **striktně a opakovaně kontroluje** jejich plnění. Někdy se uvádí, že autokratický styl se rovná stylu diktátorskému, ale nemusí to tak nutně být. Pokud není manažer déle přítomen na pracovišti, nastávají problémy, protože podřízení nemají potřebné informace, materiály k vykonání úkolu (Štěpaník, 2010, s. 89). Při tomto stylu vedení dochází k **vysoké produkci**, ale **nemusí být vždy vysoká**. Pod tímto vedením se skupina rozpadá na dva odlišné tábory. Prvním táborem jsou pracovníci, kteří se pasivně přizpůsobují, protože mají strach z autority nadřízeného (jsou tedy nespokojeni s vedením, ale nedávají to veřejně najevo). Druhým táborem jsou pracovníci, kteří naopak dávají svou nespokojenost značně

najevo (Khelerová, 2010, str- 129-130). Výhodou je rychlost rozhodování, protože manažer rozhoduje sám bez toho, aby se poradil se podřízenými. V krizových situacích to může být velkou výhodou (Khelerová, 2010, str- 129-130). Autokratický vedoucí jistou participaci umožní pouze při shromažďování informací před vlastním rozhodnutím, ale za jiných okolností participaci nepoužívá (Štěpaník, 2010, s. 89).

3.10.2 Demokratický styl

Demokratický styl je charakteristický **delegováním** a **participací**. Manažer není výlučně řídicí článek. Je schopen delegovat práci a odpovědnost, ale také nezbytné kompetence. Jak je již známo pro demokracii je typickým znakem **diskuse**, ale neznamena to, že se diskutuje o všem a stále. V tomto případě není manažer „zvolen lidmi“, ale je jmenován z „vyšších míst“ (Štěpaník, 2010, s. 92). Zájmem manažera je zapojit své pracovníky do celého průběhu práce. Způsob, který manažer používá k zapojení svých pracovníků je pokládání otázek. Během vykonávané práce manažer neformálně řídí a sleduje svůj tým a také se s ním projednává postupy, případné změny v postupech a dosažené výsledky. I když se tedy manažer radí se svým týmem, přijímá od nich připomínky a nápady, tak rozhodnutí provádí výlučně on sám (Štěpaník, 2010, s. 44). Tento styl vedení je uplatňován u pracovníků, kteří mají zájem o vzájemnou spolupráci, snaží se aktivně zapojit do pracovních aktivit, přemýšlí o dané práci a snaží se o její zlepšení. Uplatňován například při projektování, u marketingových činnostech atd. (Štěpaník, 2010, s. 44).

3.10.3 Laissez faire (liberální) styl

Liberální styl je typický tím, že zde není vymezena dělba práce, nefunguje kontrola ani jiná forma zpětné vazby a také zde není stanoven přesný cíl. Dalo by se říci, že si **každý dělá, co chce**. Tím pádem dochází ke konfliktům, které nikdo neřeší. Výsledkem tohoto vedení je **nízká produktivita** práce a **nespokojenost** pracovníků (Blažek, 2014, s. 177). Existují však situace i pracovní skupiny, kde je taková forma vedení možná i žádoucí. Příkladem mohou být některé výzkumné a vědecké týmy, tvůrčí skupiny (Štěpaník, 2010, s. 90). Vysvětlením pro tento způsob vedení je v tom, že manažer věří v kvalifikovanost, samostatnost, odpovědnost a ve zkušenostech svých podřízených (Štěpaník, 2010, s. 44).

Shrnutí:

Autokratický styl je celkem efektivní a při řízení specifických skupin je pokládán za „nejlepší“ (Štěpaník, 2010, s. 89). Naopak liberální styl je nejméně efektivní a pracovníci pod tímto stylem nejsou velmi spokojeni. Demokratický styl je obecně pokládán za nejefektivnější, ale je nutné vzít v potaz specifika různých úkolů a pracovních kolektivů (Štěpaník, 2010, s. 92). V organizacích se setkáváme s kombinací stylů. Pravděpodobně nejčastěji používanou kombinací je **demokraticky – autokratická** (Štěpaník, 2010, s. 92). Většina manažerů se v praxi nechová jen podle jednoho typu vedení, ale prolínají se v jeho chování více z nich.

3.10.4 Teorie manažerské mřížky

Autory manažerské mřížky jsou Robert Blake a Jane Moutonová (1987) „*Z hlediska stylu vedení je důležitá proporce mezi zájmem manažera o výkon a o spolupracovníky.*“ (Blažek, 2014, s. 178). Manažerská mřížka slouží k zamyšlení o stylu vedení a jeho účincích na produktivitu a motivaci pracovního týmu. Také poukazuje na to, jak špatné výsledky mohou být při nadměrném soustředění se pouze na jednu oblast (na osoby nebo na práci). A pokud dochází ke kompromisu mezi oběma přístupy, tak bude to mít patrně za důsledek jen průměrný výkon týmu, protože nedojde k uspokojení potřeby lidí ani k vynikajícímu výkonu. Avšak neřeší úplně složitost „*Toho, který styl vedení je nejlepší?*“, ale je to určitě vynikající výchozí bod pro přemýšlení o vašem vlastním výkonu a pro zlepšení obecných manažerských dovedností (Mindtools.com).

Model manažerské sítě je založen na dvou dimenzích chování:

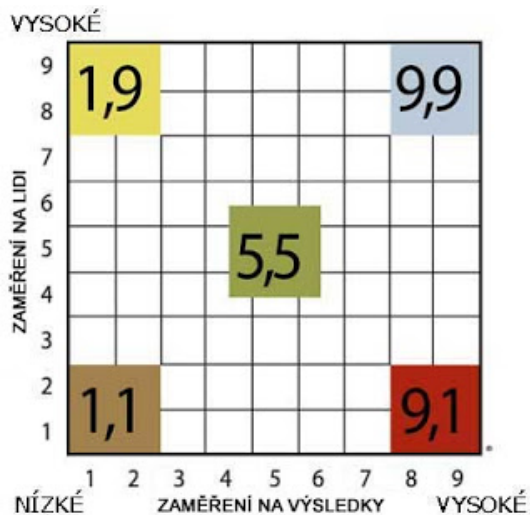
- **zaměření na osoby**

Vedoucí zvažuje potřeby členů týmu, jejich zájmy a oblasti osobního rozvoje při rozhodování, jak nejlépe splnit úkol.

- **zaměření na výkon (práci, výrobu)**

Vedoucí zdůrazňuje konkrétní cíle, organizační efektivitu a vysokou produktivitu při rozhodování o tom, jak nejlépe splnit úkol (Iedunote.com).

Obrázek 9: Manažerská mřížka



Zdroj: Zrcadlo.blogspot.com

Horizontální osa znázorňuje **orientaci na výsledky**, naproti tomu vertikální osa znázorňuje **orientaci na lidi**. Osy jsou rozděleny do devíti-bodové škály. Stupnice začíná číslem 1, které reprezentuje nízký zájem na obou osách, naopak maximální zájem je označen číslem 9. Osa orientace na lidi představuje snahu o uspokojování pracovníků, vytváření pro ně příjemného prostředí. Druhá osa, orientace na úkol, vyjadřuje úsilí o dosažení co nejlepších výsledků, zájem o výkon (Šuleř, 2002).

Charakteristiky jednotlivých stylů:

- **1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů (venkovský klub)**
 - zájem především o lidi
 - zájem o příjemné, přátelské prostředí
 - zájem o dobré pracovní i mezilidské vztahy mezi pracovníky
 - nízký zájem o výsledky
- **9,9 – týmový vedoucí (týmové vedení)**
 - zájem o výsledky i o lidi
 - snaha o spolupráci a důvěru, týmový přístup
 - snaha o oddanost pracovníků
 - snaha o společné řešení problémů
 - participace

- **1,1 - volný průběh**
 - minimální zájem o výsledky
 - hlavní zájem o udržení členství v podniku
- **9,1 – autorita-poslušnost (autoritativní vedení)**
 - zájem o výsledky
 - minimální zájem o lidi
 - vedoucí disponuje mocí a autoritou
 - vedoucí provádí kontroly
 - vedoucí diktuje, co a jak dělat
- **5,5 – organizační člověk (kompromisník, kompromisní vedení)**
 - přiměřený zájem o lidi, tak o výsledky
 - přizpůsobení „statu quo“ (stávající stav)
 - opírá se o nařízení a normy
- **9+9 – paternalista**
 - zájem o lidi s orientací na úkol
 - nejde o reálnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9
 - přístup k podřízenému: *„Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální.“*
- **oportunista**
 - zvláštní styl vedení
 - všechny styly se používají neprincipiálním způsobem
 - cílem je vlastní prospěch (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 208-209)

V rámci manažerské mřížky bývá pokládán za ideální styl, „styl týmový“ a za nejméně styl „volný průběh“. Podle teorie GRID jednotliví vedoucí vedou své podřízené podle jednoho hlavního stylu, poté záložního a eventuálně dalších (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 210).

3.11 Motivace

Charakterizujeme jako vnitřní podnět, který nás **podněcuje k tomu něco dělat** a **pohání nás kupředu**. Pro motivaci je důležité uspokojit potřeby. Motivace je založena na autoritě (Blažek, 2014, s. 177).

Motivačních teorií existuje celá řada, uvedu jen dvě z nich. První je Maslowova pyramida (tzv. Maslowova hierarchie potřeb) jejímž autorem je Abraham Maslow. **Potřeby jsou rozděleny na:**

- fyziologické potřeby
- potřeby jistoty a bezpečí
- sounáležitost (láska a přátelství)
- potřeby ocenění a uznání
- seberealizace (realizovat všechny své schopnosti a talent) (Bělohlávek, 2005, s.40)

„Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.” (Bělohlávek, 2005, s. 42) Pracovník musí mít osobní dispozice a potřebné pracovní podmínky ke splnění požadovaných cílů (Khelerová, 2010, s. 118). K motivaci u pracovníků docílíme odpovídajícím finančním ohodnocením či bonusy, poskytnutím samostatnosti při vykonávání úkolu, dobrými pracovními a mezilidskými vztahy, možností kariérního vzestupu, vzájemným respektem, stylem vedení manažera apod. (Bělohlávek, 2005, s. 42), (Khelerová, 2010, s. 119). Za efektivní motivaci je považována motivace vnitřní (Khelerová, 2010, s. 135).

Druhou teorií je tzv. ERG (Existence, Relatedness a Growth), jejím autorem je americký psycholog Clayton Alderfer. Svoji teorii rozšířil o Maslowovu hierarchii potřeb. **Potřeby jsou rozděleny do tří následujících skupin:**

- potřeby existenční
- potřeby vztahové
- potřeby růstové (tvořivá práce jedince na sobě a na svém okolí) (Chovani.eu)

První skupina potřeb obsahuje položky, který Maslow řadil mezi potřeby fyziologické, jistoty a bezpečí. Do druhé skupiny patří položky sounáležitosti, ocenění a uznání a do poslední skupiny patří potřeby seberealizace (Chovani.eu).

3.11.1 Demotivace

Demotivace vzniká, jestliže dochází při vykonávání práce k určitým překážkám, které zaměstnancům podniku nedovolují dosahovat požadované výsledky. Jak bylo již zmíněno, je důležité, aby byly uspokojovány určité potřeby lidí, pokud tomu tak není, vzniká **frustrace**. Důvodů, proč vzniká demotivace a pocit frustrace je velké množství.

Uvedené jsou jen některé z nich:

- nedocení pracovních výsledků vedoucím
- nespravedlivá kritika
- časté kontroly při vykonávání práce
- nedostatečné množství práce, podkladů a nástrojů k práci
- drsné jednání vůči podřízenému a další (Bělohávek, 2005, s. 44)

„Pokud nedokážeme lidi motivovat, alespoň bychom je neměli demotivovat!“
(Bělohávek, 2005, s. 45)

4 Vlastní práce

Vlastní šetření bylo provedeno v domově pro seniory se sídlem v Praze. Po domluvě s vedením tohoto zařízení, které poskytuje zdravotnickou a sociální péči nebude uveden přesný název. Dále nebudou uvedena ani jména jednotlivých respondentů (zaměstnanců). V teoretické části byly popsána teoretická východiska, která budou zohledněna ve vlastním šetření, které bude provedeno prostřednictvím rozhovoru, dotazníků a pozorování v dané organizaci.

4.1 Charakteristika objektu zkoumání

Zřizovatelem vybrané organizace je Hlavní město Praha. Historie domova sahá až do roku 1963, kdy byl postaven. Domov pro seniory zajišťuje stálý provoz a kapacitně se skládá ze 152 lůžek (8x dvoulůžko a zbytek jednolůžka). Vybavenost jednotlivých pokojů se skládá z vlastního sociálního zařízení, moderního nábytku, lednice, telefonu a signalizačního zařízení, které slouží klientům pro případ nouze a pomoci. Samotní klienti si mohou do pokoje donést vlastní malé předměty, těmi předměty mohou být například květiny, fotografie atd., také si mohou donést vlastní televizi.

Služby, které domov pro seniory nabízí svým klientům jsou rozděleny do třech kategorií (základní, doplňkové neboli fakultativní a zprostředkované). Mezi základní poskytované služby patří zdravotnická, ošetrovatelská a sociální péče. V rámci zdravotnické a ošetrovatelské péče se jedná o ubytování v jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích, celodenní stravování, péče o klienty, docházení praktického lékaře (2x za týden), psychiatra (2x za týden), diabetologa (1x za měsíc) a členem týmu v úseku péče o klienta je ještě nutriční terapeutka. V rámci doplňkových (fakultativních) služeb se jedná o placené služby, které nespádají do běžně poskytovaných, takovou službou je doprava k lékaři. A poslední kategorií jsou služby zprostředkované, které jsou poskytované za úhradu na území domova pro seniory, takovými službami jsou kadeřnictví a pedikúra.

4.1.1 Poslání a cílová skupina

Posláním domova pro seniory je obstarat pomocí pobytové služby spolehlivé a důstojné místo pro seniory, kteří nedokážou žít sami v jejich vlastních domovech z důvodu věku a zdravotnímu stavu. Domov pro seniory je místo, kde senioři mohou za podpory odborné pomoci zvládat běžné denní činnosti, které by ve vlastních domovech dělat vůbec nemohli nebo velmi těžce. Domov pro seniory cílí na určitou skupinu lidí a tou skupinou jsou senioři, kteří dovršili 65 let. Naopak domov neposkytuje služby pro lidi, kteří trpí akutním infekčním onemocněním, psychickými problémy, jsou drogově závislí, vyžadují zvláštní péči, žádají o služby, které nejsou poskytované vůbec nebo nejsou poskytované v takovém rozsahu, jak si člověk představuje, i když patří do cílové skupiny. Dále lidem, kteří potřebují ústavní péči (například léčebny dlouhodobé péče, oddělení následní péče) ve zdravotnickém zařízení a těm, kteří měli vypovězenou smlouvu (méně než 6 měsíců před žádostí) z důvodu porušení povinností, které byly stanoveny v příslušné smlouvě.

4.1.2 Etický kodex zaměstnanců a organizační kultura

Práce v sociálních službách je postavena na sociální spravedlnosti, lidských právech a demokratických hodnotách. **Mezi základní etické principy patří:**

- **ctění lidských práv**

Zaměstnanci domova při poskytování sociálních služeb kladou důraz na dodržování lidských práv, které jsou stanoveny ve Všeobecné deklaraci lidských práv, v mezinárodních deklaracích, Chartě lidských práv Spojených národů, Ústavě, úmluvách upravující lidská práva, Listině základních práv a svobod a v jiných zákonech, které souvisí s těmito dokumenty.

- **rovný a spravedlivý přístup**

V tomto přístupu je základem to, aby zaměstnanci domova respektovali jedinečnost každé osoby bez výjimek. Nezáleží na etnické příslušnosti, původu, barvě pleti či rase, věku, zdravotnímu stavu, sexuální orientaci, mateřském jazyku, ekonomické situaci, zapojení do společenského života, politickém a náboženském smýšlení.

Všem klientům domova je poskytnuta stejná péče bez výjimek, nikdo před nikým nemá přednost z důvodu osobních preferencí.

- **právo na seberealizaci**

Pracovníci domova umožňují klientům dostatečný prostor na jejich seberealizaci, která však musí mít vymezenou hranici, kam může klient zajít, protože nesmí docházet k tomu, aby jeden klient v tomto směru omezoval druhého nebo dokonce více z nich. Dále pracovníci respektují a ctí jejich názory, osobní hodnoty a rozhodnutí, které se týkají samotných klientů.

- **důstojnost**

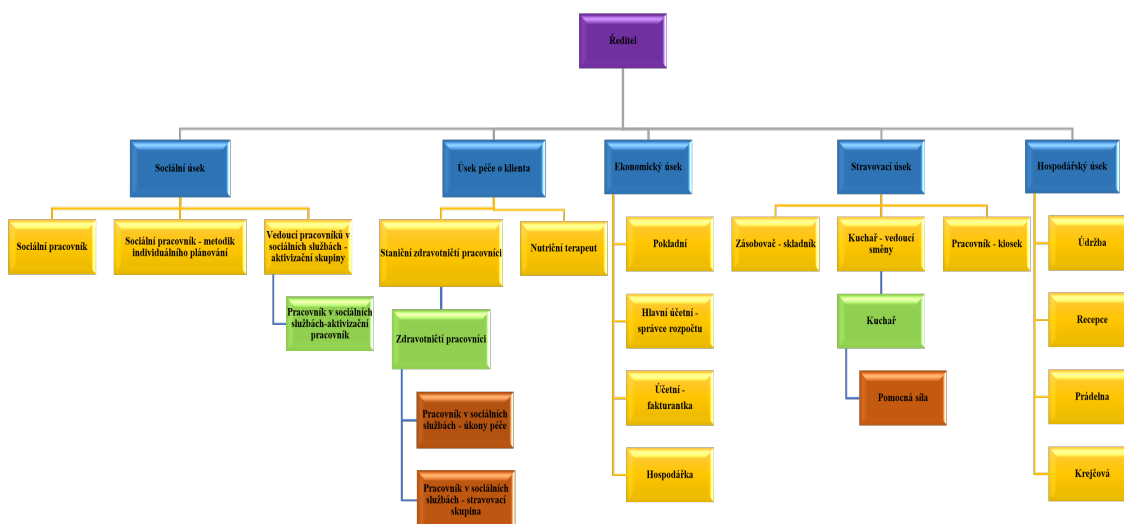
Pracovníci domova při práci s klienty dbají na zachování jejich důstojnosti.

- **profesionalita**

Zaměstnanci domova při plnění pracovních povinností používají získané schopnosti a kompetence, které jsou odpovídající jejich pracovnímu zařazení, ovládají činnosti, které jsou součástí jejich náplně práce. Součástí jejich profesionálního jednání je spolupráce s ostatními zaměstnanci. Pracovníci se také vzdělávají během svého působení v domově pro seniory podle jejich potřeb a také podle požadavků, které jsou na ně kladeny ze strany nadřízených pracovníků. Profesionální odpovědnost staví zaměstnanci nad soukromé zájmy a snaží se je poskytovat na nejvyšší možné odborné úrovni.

4.1.3 Organizační schéma

Obrázek 10: Organizační schéma domova pro seniory



Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy organizačního schématu

Obrázek znázorňuje celé organizační schéma domova pro seniory. V diplomové práci bude objektem zkoumání pouze úsek péče o klienta. Detailnější rozložení bude popsána v následujících kapitolách.

4.2 Sběr dat

V celém úseku péče o klienta pracuje dohromady 66 pracovníků (vedoucí celého úseku, tři staniční sestry jako přímé podřízené vedoucí celého úseku a zároveň jako vedoucí jednotlivých oddělení a jejich přímí podřízení – zdravotničtí pracovníci a PSS-pracovníci v sociálních službách neboli pečovatelé). Sběr dat probíhal pomocí vlastního polostrukturovaného rozhovoru, vlastního pozorování a dotazníkovým šetřením (standardizovaný a 2x vlastní zpracovaný dotazník). Podrobnější popis postupů pro získání dat byly popsány v kapitole „metodika“ nebo budou popsány u jednotlivých metod v nadcházejících kapitolách.

4.3 Kvalitativní výzkum

4.3.1 Rozhovor s vedoucí úseku péče o klienta

Rozhovor určený pro vedoucí vybraného úseku se skládá z 6 kapitol a 32 otevřených otázek. Vedoucí mi poskytla déle, jak hodinový rozhovor, kde jsem se dozvěděla mnoho zajímavých informací o samotné vedoucí i celém úseku. Většina otázek je jen součástí rozhovoru, na které další respondenti (zaměstnanci) nebyli dotázáni. Například kategorie – firemní kultura byla předložena jen jí, protože ona má největší přehled o celém úseku ze své pracovní pozice. Některé informace byly velmi nápomocné při samotném vyhodnocení stylů, přístupů a schopností jí samotné a ostatních 3 vedoucích. Níže je sepsán pouze seznam otázek, celé znění rozhovoru vloženo v příloze.

Identifikace respondenta – vedoucí úseku péče o klienta

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
2. Jak dlouho působíte na pozici vrchní (vedoucí úseku péče o klienta) v domově pro seniory?
3. Je to Vaše první zkušenost nebo jste již působila na vedoucí pozici (stejně či jiné)?

Všeobecná spokojenost na pracovišti

1. Jak jste spokojena s Vaším pracovištěm?
2. Jak jste spokojena s Vaší pracovní pozicí?
3. Jak jste spokojena ve spolupráci s Vaším nadřízeným (ředitel)?
4. Jak jste spokojena ve spolupráci s Vašimi podřízenými?
5. Jak si myslíte, že jsou oni spokojeni s Vámi?

Firemní kultura

1. Jak byste popsala Vaši firemní kulturu?
2. Jak vnímáte jednání lidí na různých úrovních Vašeho úseku (vztah mezi nadřízeným a podřízeným)?
3. Jak vnímáte vztah lidí k práci a ke klientům?
4. Jaký je a co si myslíte o dress code v domově pro seniory?
5. Vyznačuje se Váš domov pro seniory něčím specifickým (př. znak v názvu apod.), který vyjadřuje jeho podstatu?
6. Jaké jsou a co si myslíte o pořádajících akcích, tradicích, zvycích a vzdělávacích programech?
7. Jak byste definovala úspěšného člověka? Jaké je jeho chování?
8. Jaké jednání je povoleno a naopak zakázáno?

Vztahy a výkony pracovníků

1. Kolik pod sebou máte přímých a nepřímých podřízených?
2. Co si myslíte o formálních a neformálních vztazích? Co vy osobně upřednostňujete?
3. Co si myslíte o pracovních výkonech Vašich podřízených? Jak jste s nimi spokojena?
4. Jak byste zhodnotila Vaše pracovní výkony? Vedou Vaše vzájemné vztahy k vyšším výkonům?

Schopnosti (znalosti a dovednosti) nadřízených a podřízených pracovníků

1. V čem si myslíte, že spočívá Váš úspěch nadřízené?
2. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější schopnosti (znalosti a dovednosti) při vedení lidí?

3. V čem si myslíte, že jste se zlepšila během Vaší působnosti v domově na pozici nadřízené?
4. Jaké si myslíte, že jsou Vaše silné a slabé stránky při vedení lidí?

Styly a přístupy k vedení lidí

1. Jak byste popsala vlastními slovy Váš styl a přístup vedení?
2. Jak byste popsala vlastními slovy Vaše přístupy k vedení lidí?
3. Co si myslíte o Vašich přístupech a stylech (způsobu jednání) při vedení lidí? Myslíte si, že jsou Vaše způsoby jednání efektivní, správné? Z jakého důvodu si to myslíte či nemyslíte?
4. Co si myslíte o vedení Vašeho nadřízeného (ředitel)?
5. Ovlivnil Vás nějakým způsobem jeho styl vedení, přístup k práci a lidem?
6. Vnímáte na sobě nějaké změny ve Vašem postoji k podřízeným během Vaší působnosti v domově?

4.3.2 Pozorování

Pozorování probíhalo po dobu 14 dní, během kterých si bylo možné vytvořit subjektivní pohled na objekty zkoumání, nikoli pohled objektivní. Objektivní být nemůže z důvodu krátké doby pozorování. Do domova pro seniory jsem chodila každý den, ale jen na několik hodin. Toto docházení také přispělo ke 100 % návratnosti dotazníků, protože při pozorování byla možnost vlastní průběžné kontroly počtu odevzdaných dotazníků. Cílem pozorování bylo vytvoření vlastního názoru na používané přístupy a styly vedení lidí jednotlivých vedoucích a zároveň sledování reakcí jejich podřízených na dané jejich vedení (tzv. jaké mají vlivy na vzájemnou spolupráci a celkový chod jednotlivých týmů).

Pracovní tým A

Co se týká stylu vedení lidí bylo zjištěno, že vedoucí daného úseku používá kombinaci dvou stylů, a to styl autokratický a demokratický. To tedy znamená, že není 100 % autokratem či demokratem. Projevuje se některými typickými vlastnostmi a postoji z obou dvou stylů.

V rámci autokratického stylu lze uvést důslednost, pečlivost, přesnost, dodržování norem a pravidel, důraz na plnění požadovaných úkolů, pravidelné kontroly a zájem o dosažené výsledky, vysoká produktivita práce. V rámci demokratického stylu lze uvést vstřícnost, pocit důvěry, týmovou práci, poskytnutí dostatečného prostoru pro vlastní názory a připomínky podřízených, částečné podílení se na rozhodování, ale poslední slovo má ona, udržování dobrých vztahů. Vedoucí A také velmi často deleguje úkoly, odpovědnost i kompetence na své přímé podřízené, což je taky znakem demokratického stylu, a především součástí manažerské role, protože pokud vedoucí pouze přikazuje, tak není správným manažerem. Koučování jako přístup k vedení jsem u vedoucí A zaznamenala, ale ne v takové míře jako delegování. Během pozorování bylo zjištěno, že vzájemná spolupráce mezi vedoucí a podřízenými se liší, jak již sama zmínila vedoucí A v rozhovoru. Spolupráce se staniční B byla vnímána velmi pozitivně a přátelsky. V některých vlastnostech jsou si velmi podobné, uznávají stejné či podobné názory a postoje ke svým podřízeným. Spolupráce se staniční C byla také vnímána spíše pozitivně. Jde tam převážně o silnou důvěru ze strany vedoucí úseku k samotné staniční. Cení si její pečlivosti, přesnosti, dochvilnosti, včasného plnění požadovaných úkolů a provádění častých kontrol. Ovšem je tu jistý tlak z důvodu časté fluktuace zaměstnanců pod vedením staniční C, proto občas dochází ke konfliktům právě kvůli jejímu přísnému stylu vedení a k netýmovému přístupu k podřízeným. Spolupráce se staniční D se také jevila jako pozitivní, ovšem i mezi nimi dochází k občasným konfliktům z důvodu nedostatečné kontroly podřízených. Zde není až tak silná ta důvěra v porovnání s přechozími staničními, nemůže se na ní zcela spolehnout v rámci včasného a úplného plnění úkolů. Avšak z hlediska péče o klienty je velmi ochotná, milá, starostlivá i z pohledu samotných klientů je mezi nimi oblíbená. Nelze však opomenout poslední podřízenou, kterou je nutriční terapeutka. Spolupráce je v pořádku, jsou k sobě navzájem velmi ochotné a nápomocné.

Pokud nastane problém či dojde ke konfliktu, snaží se ho vedoucí A vyřešit rychle a v klidu. V případě nesplnění úkolu, nastává problém. Vedoucí A trvá na jeho splnění, v tomto případě je neústupná. Avšak podřízení vědí, co si mohou a nemohou dovolit, takže k takové situaci dochází velmi zřídka. Vycházejí si navzájem vstřícně, relativně bezkonfliktně a příjemně spolupráce.

Vedoucí A nesnáší jakékoli zatloukání (lhaní), které by se jednalo ohledně pracovních povinností. Obecně lze vzájemnou spolupráci v jejím týmu zhodnotit jako profesionální, příjemnou a přínosnou.

Pracovní tým B

Co se týká stylu vedení lidí bylo zjištěno, že staniční sestra B používá kombinaci dvou stylů, a to styl autokratický a demokratický. To tedy znamená, že zastává stejné styly vedení vůči svým přímým podřízeným jako její přímá nadřízená vůči ní samotný. Projevuje se také některými typickými vlastnostmi a postoji z obou dvou stylů. V rámci autokratického stylu lze uvést důslednost, pečlivost, přesnost, dodržování norem a pravidel, důraz na plnění požadovaných úkolů, pravidelné kontroly a zájem o dosažené výsledky, vysoká úroveň produktivity práce. V rámci demokratického stylu lze uvést vstřícnost, pocit důvěry, týmové vedení, poskytnutí dostatečného prostoru pro vlastní názory a připomínky podřízených, avšak konečné rozhodnutí má ona sama, udržování dobrých vztahů. Staniční sestra B také často deleguje úkoly a odpovědnost na své přímé podřízené, ale ne už tak často jako vedoucí A. Koučování jako přístup k vedení jsem u vedoucí B zaznamenala, ale ne v takové míře jako delegování. Během pozorování bylo zjištěno, že vzájemná spolupráce mezi ní a jednotlivými pracovníky je velmi dobrá, klidná, přátelská. Navzájem si vycházejí vstřícně, pomáhají si, důvěřují si a chovají k sobě respekt. Pokud nastane problém či dojde ke konfliktu, snaží se ho vyřešit hned a s „chladnou hlavou“. Pokud dojde k nesplnění zadaného úkolu, nastává problém. Staniční trvá na jeho splnění a v tu chvíli je neústupná. Avšak podřízení vědí, co si mohou a nemohou dovolit, takže k takové situaci dochází velmi zřídka. Tým B si také potrpí na profesionalitu a slušné chování. Obecně lze vzájemnou spolupráci v jejím týmu zhodnotit jako profesionální, příjemnou, klidnou a přínosnou.

Pracovní tým C

Co se týká stylu vedení lidí bylo zjištěno, že staniční sestra C je především autokratickým manažerem. Projevuje se některými typickými vlastnostmi. V rámci autokratického stylu lze uvést důslednost, pečlivost, přesnost, dodržování norem a pravidel, důraz na plnění požadovaných úkolů, pravidelné kontroly a zájem o dosažené výsledky, velmi vysoká produktivita práce.

Co se týká delegování a koučování v podání staniční C jsou v omezeném množství a zřídka. Ona spíše preferuje formu přikazování než formu delegování či koučování. Během pozorování bylo zjištěno, že vzájemná spolupráce mezi staniční C a jednotlivými pracovníky není na velmi dobré úrovni. Vedoucí dělá často tzv. dusno, zastává přísný a neústupný přístup. Její prioritou je dodržování stanovených pravidel, norem, plnění úkolů a dosahování požadovaných výsledků, kolikrát na úkor dobrých vztahů a příjemné atmosféry na oddělení. Své podřízené pravidelně kontroluje, zda správně vykonávají své pracovní povinnosti. Její podřízení si na ní stěžují, protože mají pocit, že se k nim chová arogantně a má na ně příliš vysoké nároky. Všeobecně lze říci, že v pracovním týmu C nejsou velmi dobré pracovní ani mezilidské vztahy. Na druhou stranu má staniční sestra C v roli vedoucí nejlepší výsledky. Lidé s ní sice v mnoha situacích nesouhlasí, ale i přesto dělají vše, jak ona chce, protože z ní mají strach. Také díky vynikajícím výsledkům celého oddělení dostávají velmi dobré finanční ohodnocení a bonusy navíc, což je pro mě i přes to všechno, velikou motivací a důvodem setrvávat v jejím oddělení. Přesto je zde největší výskyt fluktuace zaměstnanců.

Pracovní tým D

Co se týká stylu vedení lidí bylo zjištěno, že staniční sestra D je liberální manažer. Projevuje se některými typickými vlastnostmi. V rámci liberálního stylu lze uvést nedostatečnou kontrolu, nedostatečné delegování a koučování a relativně volný průběh vykonávaných činností, nižší produktivita práce. Vedoucí je velmi milá, vstřícná, ale ve své funkci není dostatečně důsledná a ve vedení svých lidí je velmi mírná. Není schopna většího nátlaku na své podřízené. Občas se vlastní vinou dostane do trapných situací kvůli svým názorům a své zmatenosti. I přesto, že se snaží jim pomáhat, vycházet vstříc jejich požadavkům a celkově snaží se mít na oddělení dobré a přátelské vztahy, ale z důvodu nižšího respektu a důvěry členů jejího týmu to není na takové úrovni, jak by si přála. Z důvodu nedostatečné kontroly si mohou v rámci možnosti podřízení dělat, co a jak chtějí. Během pozorování nebyly zjištěny žádné problémy s kázní či něčím podobným, ale zaměstnanci si jsou dobře vědomi, že mají relativní volnost a mohou toho lehce zneužívat.

Zaměstnancům týmu D záleží na jejich odvedené práci a zároveň na lidech, proto se ke všemu snaží přistupovat s loajalitou. V porovnání s ostatními týmy zde existují viditelné nedostatky, ale přesto si svojí práci udělají a klienti tím nijak nestrádají, což je pro celý chod domova to nejdůležitější. Všeobecně lze říci, že v pracovním týmu D nejsou tak dobré pracovní a mezilidské vztahy jako v týmech A a B, ale přesto dokáží fungovat na takové úrovni, která je vyhovující.

4.4 Kvantitativní výzkum

Dotazníkové šetření

Ve vlastním šetření byly zkoumány dohromady 4 skupiny, které jsou rozděleny podle písmen (A, B, C a D). Rozdělení slouží k lepší orientaci, níže jsou detailněji popsány jednotlivé pracovní týmy. V případě nutriční terapeutky se další výzkum nekonal, protože ona pod sebou žádné podřízené nemá. Návratnost dotazníků byla 100 %. Díky veliké podpoře a ochotě všech zaměstnanců byla návratnost dotazníků tak úspěšná. S každým oddělením byla osobně domluvena délka a místa odevzdání. Doba odevzdání činila 3 týdny a místo odevzdání bylo určeno na hlavní vrátnici domova pro seniory, kde byl poté celkový počet dotazníků osobně vyzvednutý.

4.4.1 Dotazník pro identifikaci respondenta

Pracovní tým A

Identifikace respondentů byla získána prostřednictvím vlastního polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření (uzavřené otázky). Pracovní tým je složen z vedoucí celého úseku a ze 4 přímých podřízených (3 staniční sestry a nutriční terapeutka).

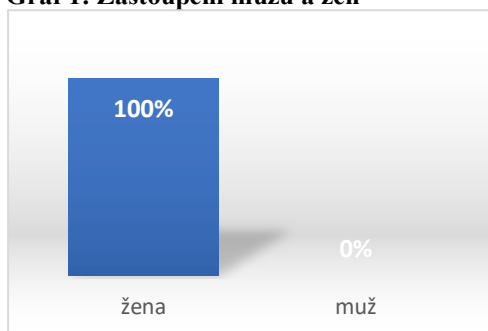
Identifikace vedoucí A (vrchní sestra)

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že vedoucí úseku péče o klienta (vrchní sestra) je v pozici vedoucí v tomto domově již 3. rokem. Vystudovala magisterské studium obor management ošetrovatelství. Jde z osobního i profesního hlediska o velmi zkušeného člověka.

V oboru zdravotnictví působí již 31 let, začala pracovat jako řadová zdravotní sestra, kde působila prvních 16 let, poté následoval kariérní růst na pozici staniční sestry, kde působila dalších 12 let a poslední 3 roky působí na pozici vrchní sestry ve vybraném zařízení. Má za sebou opravdu bohaté zkušenosti a podle jednotlivých pozic lze vidět, že se stále rozvíjela a její kariérní růst postupně rostl (z řadové pracovnice na úroveň liniového managementu a nyní působí na úrovni středního managementu). V rámci její současné pozice jde především o administrativní činnost a vykonávání své práce na základě dobrých manažerských schopností.

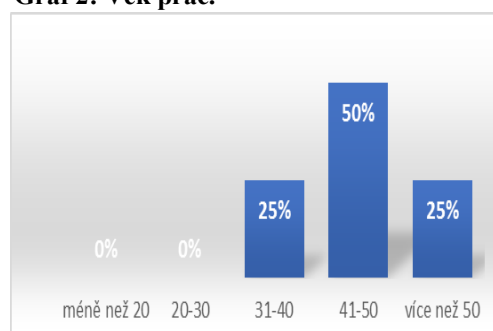
Identifikace podřízených

Graf 1: Zastoupení mužů a žen



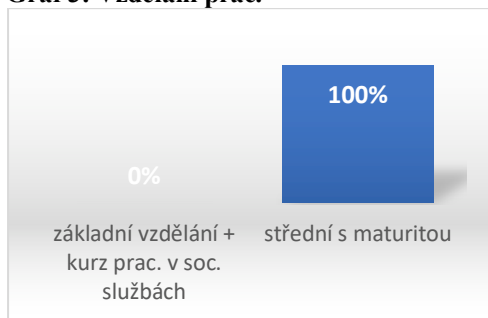
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věk prac.



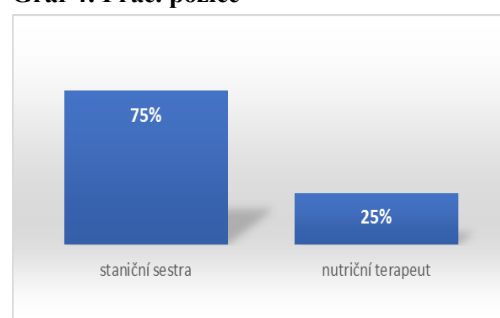
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Vzdělání prac.



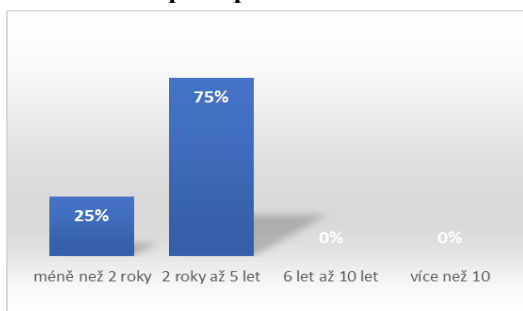
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Prac. pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Délka prac. poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Podřízený pracovní kolektiv je složen pouze ze 4 žen. Ani jedna ze zaměstnankyň není mladší 20 let ani mezi 20 rokem až 30 rokem, mezi 31 rokem až 40 rokem se pohybuje 1 z nich, mezi 41 rokem až 50 rokem se pohybují 2 a do poslední věkové skupiny, která je od 50 let více spadá 1 z nich. Všechny 4 podřízené dosáhly středního vzdělání s maturitou. Tým se skládá tedy ze 3 staničních sester a z 1 nutriční terapeutky. 3 ze 4 zaměstnankyň zde pracují 2 roky až 5 let a pouze 1 z nich zde působí méně než 2 roky.

Pracovní tým B

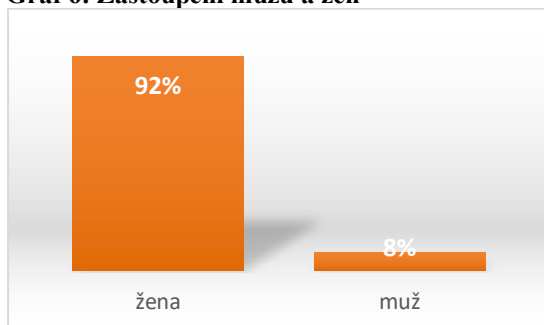
Identifikace staniční sestry B (vedoucí)

Staniční sestra B zastává v týmu B roli vedoucí a zároveň byla zmíněna v popisu týmu A, kde zastává roli podřízené. Staniční B se pohybuje mezi 41 rokem až 50 rokem. Dosáhla středního vzdělání s maturitou, jak již bylo zmíněno v popisu týmu A. V domově pracuje v rozmezí od 2 let do 5 let.

Identifikace pracovníků (podřízení)

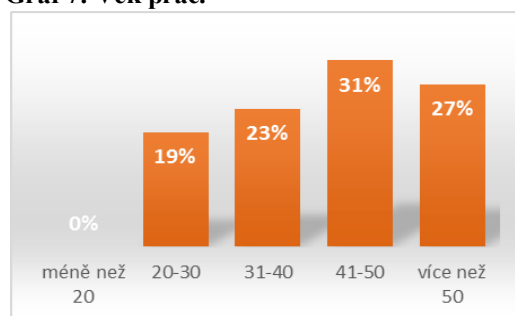
Celkem je 26 pracovníků (zdravotničtí pracovníci a PSS-pracovníci v sociálních službách neboli pečovatelé).

Graf 6: Zastoupení mužů a žen



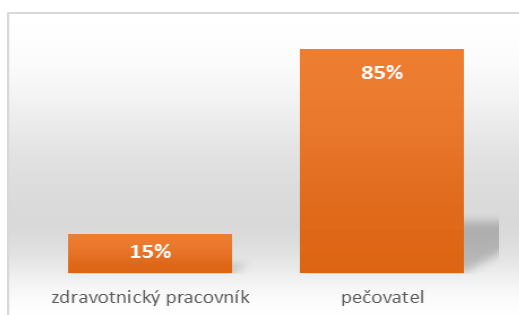
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Věk prac.



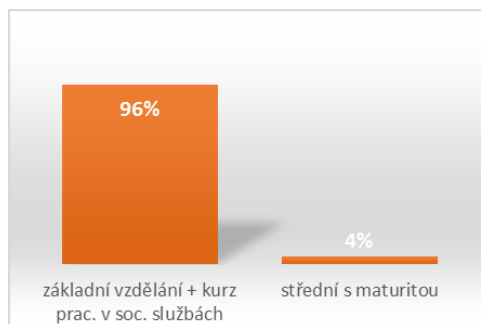
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Prac. pozice



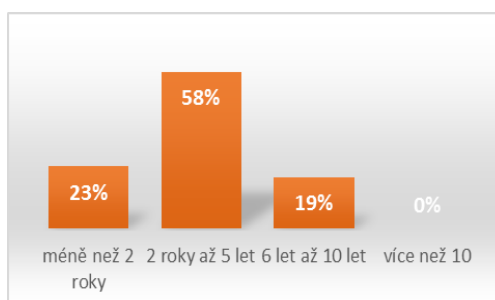
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Vzdělání prac.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Délka prac. poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Podřízený pracovní kolektiv je složen z 24 žen a ze 2 mužů. Nikdo ze zaměstnanců není mladší 20 let, mezi 20 rokem až 30 rokem se pohybuje 5 z nich, mezi 31 rokem až 40 rokem se jich pohybuje 6, mezi 41 rokem až 50 rokem jich je 8 a do poslední věkové skupiny, která je od 50 let více spadá 7 pracovníků. Většina z nich, tedy 25 pracovníků dosáhli základního vzdělání a absolvovali kurz pracovníka v sociálních službách a zbývající 1 pracovník dosáhl středního vzdělání s maturitou. Tým se skládá ze 4 zdravotnických pracovníků a ze 22 pečovatelů.

Pracovní délka zaměstnanců je také různá, méně než 2 roky pracuje 6 z nich, 2 roky až 5 let pracuje 15 z nich, 6 let až 10 let pracuje 5 z nich a déle než 10 let v domově pro seniory nepracuje nikdo.

Pracovní tým C

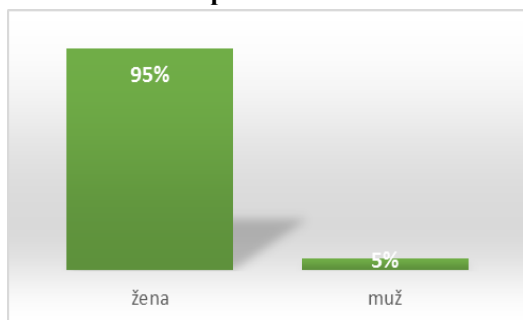
Identifikace staniční sestry C (vedoucí)

Staniční sestra C zastává v týmu C roli vedoucí a zároveň byla zmíněna v popisu týmu A, kde zastává roli podřízené. Staniční C se pohybuje mezi 41 rokem až 50 rokem. Dosáhla středního vzdělání s maturitou, jak již bylo zmíněno v popisu týmu A. V domově pracuje v rozmezí od 2 let do 5 let.

Identifikace pracovníků (podřízení)

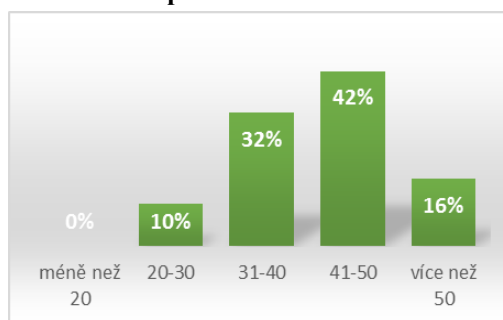
Celkem je 19 pracovníků (zdravotničtí pracovníci a PSS-pracovníci v sociálních službách neboli pečovatelé).

Graf 11: Zastoupení mužů a žen



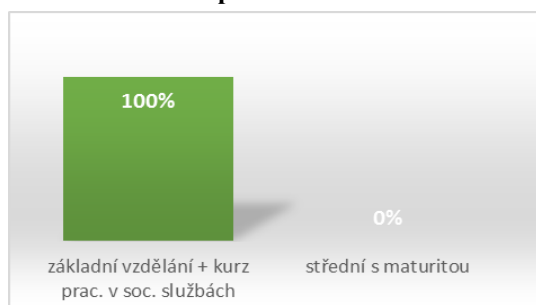
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Věk prac.



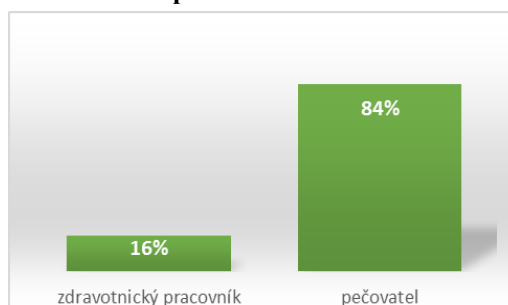
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Vzdělání prac.



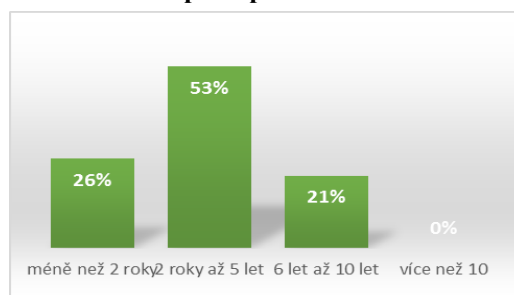
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Prac. pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Délka prac. poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Podřízený pracovní kolektiv je složen z 18 žen a z 1 muže. Nikdo z pracovníků není mladší 20 let, mezi 20 rokem až 30 rokem se pohybují 2 z nich, mezi 31 rokem až 40 rokem se jich pohybuje 6, mezi 41 rokem až 50 rokem se jich pohybuje 8 a do poslední věkové skupiny, která je od 50 let více spadají 3 pracovníci. Všichni zaměstnanci dosáhli základního vzdělání a absolvovali kurz pracovníka v sociálních službách a tím pádem nikdo z nich nedosáhl středního vzdělání s maturitou. Tým se skládá ze 3 zdravotnických pracovníků a ze 16 pečovatelů. Pracovní působení zaměstnanců je také různé, méně než 2 roky pracuje 5 z nich, 2 roky až 5 let pracuje 10 z nich, 6 let až 10 let pracují 4 z nich a déle než 10 let v domově pro seniory nepracuje nikdo.

Pracovní tým D

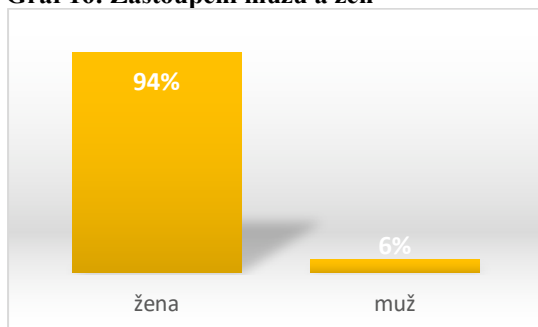
Identifikace staniční sestry D (vedoucí)

Staniční sestra D zastává v týmu D roli vedoucí a zároveň byla zmíněna v popisu týmu A, kde zastává roli podřízené. Staniční D se pohybuje mezi 31 rokem až 40 rokem. Dosáhla středního vzdělání s maturitou, jak již bylo zmíněno v popisu týmu A. V domově pracuje méně než 2 roky.

Identifikace pracovníků (podřízení)

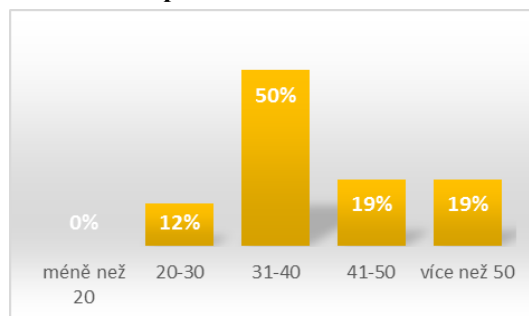
Celkem 16 pracovníků (zdravotničtí pracovníci a PSS-pracovníci v sociálních službách neboli pečovatelů).

Graf 16: Zastoupení mužů a žen



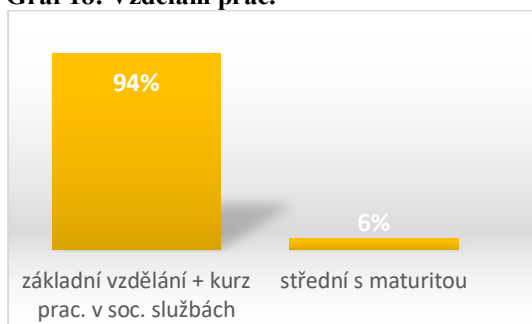
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Věk prac.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Vzdělání prac.



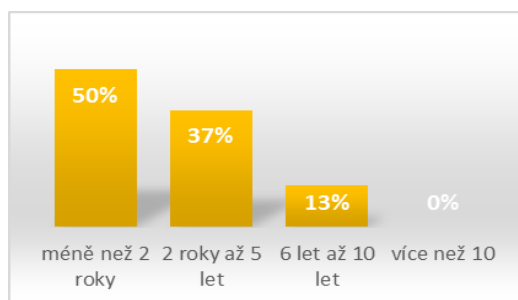
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Prac. pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Délka prac. poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Podřízený pracovní kolektiv je složen z 15 žen a z 1 muže. Nikdo z pracovníků není mladší 20 let, mezi 20 rokem až 30 rokem se pohybují 2 z nich, mezi 31 rokem až 40 rokem se jich pohybuje 8, mezi 41 rokem až 50 rokem se pohybují 3 a do poslední věkové skupiny, která je od 50 let více spadají 3 pracovníci. Většina z nich, tedy 15 z nich dosáhli základního vzdělání a absolvovali kurz pracovníka v sociálních službách a zbývající 1 z nich dosáhl středního vzdělání s maturitou.

Tým se skládá ze 3 zdravotnických pracovníků a ze 13 pečovatelů. Pracovní působení zaměstnanců je také různé, méně než 2 roky pracuje 8 z nich, 2 roky až 5 let pracuje 6 z nich, 6 let až 10 let pracují 2 z nich a déle než 10 let v domově pro seniory nepracuje nikdo.

4.4.2 Test čtyř typů jednání vedoucího (manažerská mřížka – pilotní šetření)

V rámci vlastního šetření bylo provedeno i pilotní šetření ve formě dotazníku – Test čtyř typů jednání vedoucího, který by sestaven Bělohlávkem (2000, s. 25-26) v jeho knize „Jak řídit a vést lidi“. Tento test je určen pouze pro vedoucí pracovníky. Samotný test a zpracovaná tabulka na základě odpovědí 4 oslovených vedoucích byly vloženy do příloh. Níže vložené koláčové grafy znázorňují, jaký typ jednání vedoucí při vedení svých podřízených používá. Na začátek je důležité vysvětlit princip a výstup tohoto testu. Test se skládá z devíti otázek, přičemž každá otázka má čtyři možnosti (A, B, C a D). Bodování funguje tak, že v každé otázce je potřeba rozdělit čtyři body, př. 0-1-2-1, 2-0-2-0, 0-4-0-0 apod., kdy nejvýstižnější odpověď je bodována čtyřkou a nejméně výstižná odpověď nulou. Poté se body jednotlivých otázek sečtou (př. všechny A odpovědi). Rozdělování bodů je závislé na názoru a jednání samotného respondenta.

Výstupy existují čtyři:

A = volný průběh (1,1)

B = plantážník (nebo také autoritativní vedení) (9,1)

C = týmový vedoucí (9,9)

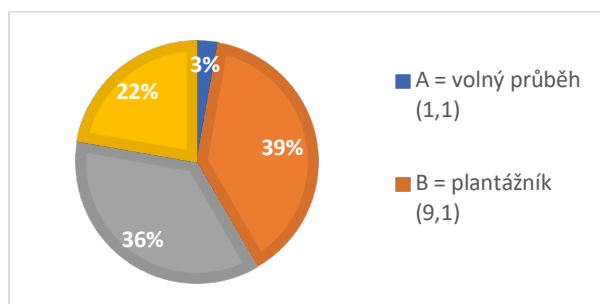
D = vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)

(jednotlivé styly vedení byly již vysvětleny v teoretické části, ale vysvětlím i později u jednotlivých koláčových grafů)

Níže jsou zpracovány čtyři koláčové grafy znázorňující procentuální vyjádření používání jednotlivých typů jednotlivých vedoucích.

Vedoucí celého úseku A

Graf 21: Typ jednání vedoucí A



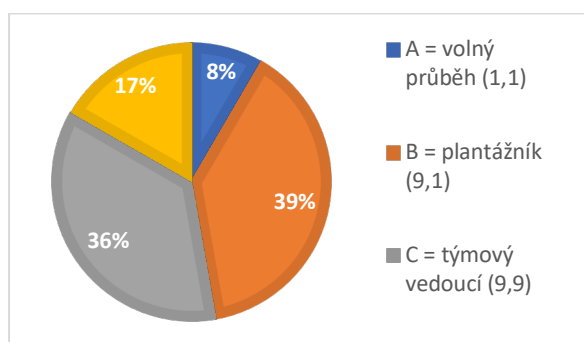
Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět, hlavním stylem vedoucí úseku péče o klienta je tzv. „plantážník“ (autoritativní vedení), který získal 14 bodů a jejím záložním stylem vedení je „týmové vedení“ s 13 získanými body. Toto tvrzení se ztotožňuje i s charakteristikou samotné vedoucí, která byla zjištěna prostřednictvím rozhovoru a vlastního pozorování. Vedoucí A v rozhovoru o sobě tvrdí, že si udržuje pořádek, dodržuje stanovené normy a pravidla. Zajímá ji především o konečný výsledek než o cestu, která vedla k dosažení výsledku. Velmi dbá na kontrolní činnost, která je podle ní jedním z klíčových atributů při efektivním vedení lidí. Tvrdí, že bez kontroly by si podřízení dělali, co by chtěli. Je důležité, aby si byli vědomi svých pracovních povinností. Dále se snaží předávat úkoly v co nejvíce srozumitelné formě kvůli správnému pochopení. Ovšem autokratem jen z části, protože se vším se neslučuje. Neslučuje se s nezájmem o lidi, naopak ji velmi záleží na podřízených. Snaží se s nimi udržovat dobré pracovní i mezilidské vztahy, snaží se být pro ně vzorem a přirozenou autoritou. Poskytuje svým podřízeným dostatečně veliký prostor pro samostatné plnění úkolů, pro vyjádření názoru a připomínek, částečné podílení se na rozhodování, ale konečné rozhodnutí záleží jen na ní. Vzájemná důvěra je pro ní dalším klíčovým atributem při spolupráci. Další styl s názvem „vedoucí spolku zahrádkářů“ získal 8 bodů, což také z části vysvětluje její jednání s podřízenými. Zde bych uvedla snahu o vytvoření příjemné atmosféry mezi nadřízeným a podřízenými či mezi kolegy všeobecně. Nejslabším článkem je styl s názvem „volný průběh“, který získal v hodnocení pouze 1 bod.

Dle předchozí charakteristiky vedoucí úseku je jasné, že se tento typ jednání na ní nehodí, jelikož v rámci tohoto typu jednání dochází k minimálnímu zájmu o výsledky i o pracovníky. Na její pozici vedoucí celého úseku si tento styl vedení nemůže dovolit, protože by nebyla schopna zajistit správný a efektivní chod svého týmu ani celého úseku.

Vedoucí B (staniční sestra B)

Graf 22: Typ jednání vedoucí B

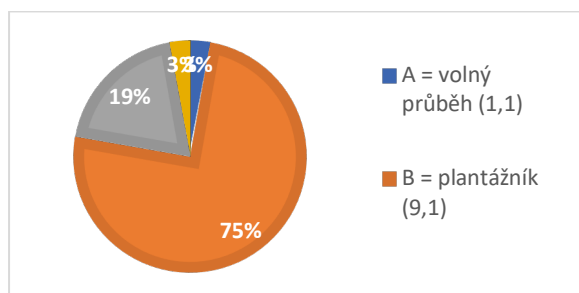


Zdroj: vlastní zpracování

Na tomto, který znázorňuje chování a názory staniční sestry B na styly vedení lze vidět, že ona zastává jako hlavní styl tzv. „plantážník“ (autoritativní vedení), který byl ohodnocen 14 body a záložním stylem je „týmové vedení“ s 13 body. Co se týká hodnocení těchto dvou stylů, jsou stejné jako u vedoucí A. Na třetím místě se umístil s 6 body styl typu D, tedy „vedoucí spolku zahrádkářů“ a posledním stylem je „volný průběh“ s 3 body. Výsledky se také shodují s charakteristikou samotné staniční sestry B, která byla opět zjištěna rozhovorem s její přímou nadřízenou a vlastním pozorování. V rozhovoru vedoucí A tvrdí o své staniční B tvrdí, že jako ona sama vyžaduje přesné a včasné plnění pracovních úkolů, provádí následné kontroly a zároveň je velmi vstřícná, empatická, tolerantní, preferuje klidný způsob jednání, dává prostor pro vlastní iniciativu zaměstnanců, částečné podílení na rozhodování, udržuje pozitivní a přátelskou atmosféru na svém oddělení. Snaží se s nimi udržovat dobré pracovní i mezilidské vztahy, snaží se být pro ně vzorem a přirozenou autoritou.

Vedoucí C (staniční sestra C)

Graf 23: Typ jednání vedoucí C

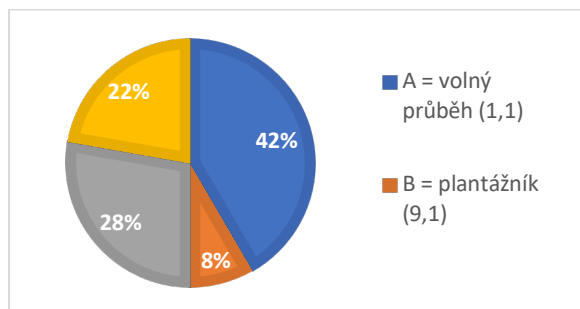


Zdroj: vlastní zpracování

Na tomto grafu, který znázorňuje chování a názory staniční sestry C na styly vedení lze vidět, že ona zastává jako hlavní styl tzv. „plantážník“ (autoritativní vedení), který získal 27 bodů a záložním stylem je „týmové vedení“ se 7 získanými body. Další dva typy jednání A („volný průběh“) a D („vedoucí spolku zahrádkářů“) získaly po 1 bodu. Lze je opravdu vysoký podíl stylu B, což opět koresponduje se samotnou charakteristikou staniční sestry C. Její přímá nadřízená ji charakterizovala jako autoritativní až direktivní vedoucí, která vyžaduje pořádek, včasné a přesné plnění pracovních úkolů a chce mít odpovídající výsledky i na úkor pozitivní atmosféry na oddělení. Zastává přísný, často neústupný postoj. Její přístup způsobuje fluktuaci zaměstnanců (největší výskyt ze všech oddělení). Na druhou stranu je pod jejím vedením pracovní morálka na daleko vyšší úrovni než na ostatních odděleních i přesto, že nemá mezi svými podřízenými velikou oblibu.

Vedoucí D (staniční sestra D)

Graf 24: Typ jednání vedoucí D



Zdroj: vlastní zpracování

Na posledním grafu, který znázorňuje chování a názory staniční sestry D na styly vedení lze vidět, že ona zastává jako hlavní styl „volný průběh“, který byl ohodnocen 15 body a záložním stylem je „týmové vedení“ s 10 body. Třetí v pořadí je styl D (vedoucí spolku zahrádkářů) s 8 body a posledním stylem je styl B tzv. „plantážník“ (autoritativní vedení) s 3 body. Vedoucí A popisuje staniční sestru D jako velmi milou, empatickou, tolerantní a mírnou v roli vedoucí. Někdy si nepřiměřeným způsobem prosazuje své názory. Kontrolní činnost je nedostatečná, podřízení nemají nad sebou dostatečný dozor. Tento přístup vede k tzv. „pracovní anarchii“ pracovníků, kteří to snadno a lehce využívají.

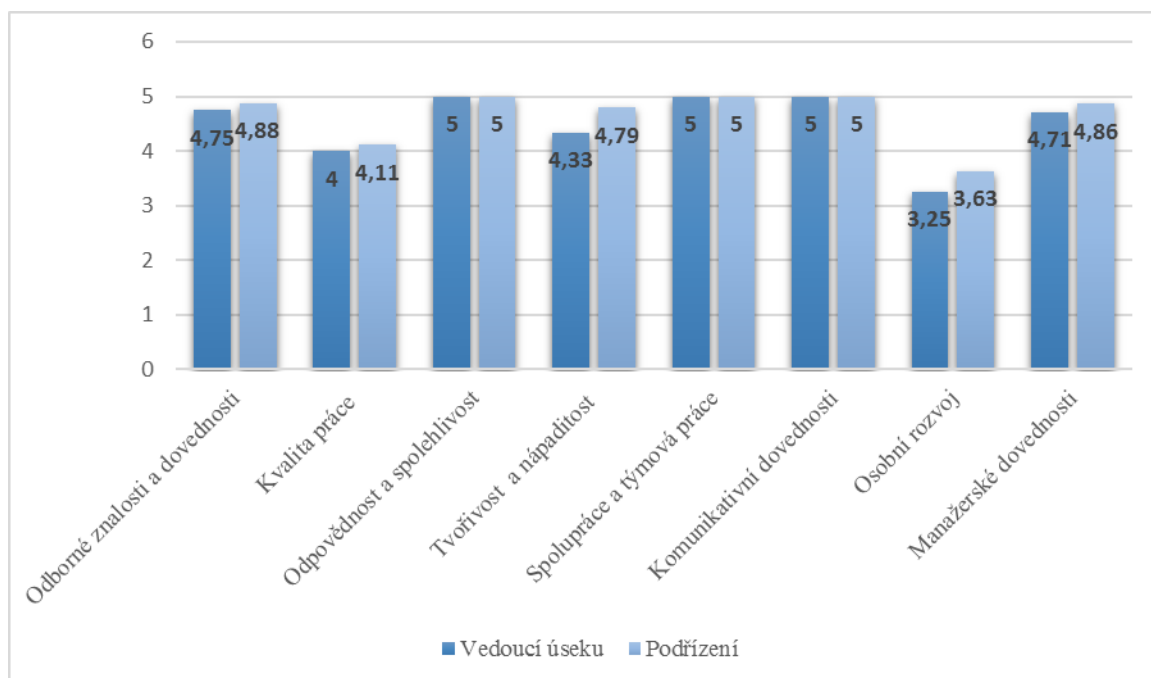
4.4.3 Hodnocení celkových schopností vedoucího pracovníka v roli manažera – vlastní šetření

V rámci tohoto dotazníkového šetření bylo celkem zapojeno 66 respondentů (tři staniční sestry jako přímé podřízené vedoucí celého úseku a zároveň jako vedoucí jednotlivých oddělení a jejich přímí podřízení – zdravotničtí pracovníci a PSS-pracovníci v sociálních službách neboli pečovatelé). To znamená, že do dotazníkového šetření se zapojili všichni zaměstnanci vybraného úseku. Dotazník byl předložen vedoucím i podřízeným pracovníkům a skládá se z 8 kategorií obsahující dohromady 42 uzavřených otázek podle zaměření na schopnosti vedoucího pracovníka v roli manažera. Zpracovaný dotazník v podobě tabulky byl předložen v tištěné formě. Podřízeným pracovníkům byl předložen stejný dotazník z důvodu získání jejich zpětné vazbě. Sumarizované odpovědi jednotlivých pracovních týmů vloženy do příloh.

Hodnocení je bodováno minimálně 1 bodem (nejnižší úroveň) a maximálně 5 body (nejvyšší úroveň), poté se sečtou body, které si udělil vedoucí a body, které získal od svých podřízených (celkový součet a součet/os.) Také bude proveden u každé otázky průměr/podřízený a na konci každé kategorie bude proveden průměr/nadřízený či podřízený/ počet otázek v kategorii. Na základě sebehodnocení jednotlivých vedoucích a hodnocením jejich přímými podřízenými se zjistily shody, podobnosti či rozdíly ve vnímání dotyčné nadřízené z hlediska odborných schopností, osobnostních rysů, vlastností, způsobu jednání manažerských dovedností. Výsledky budou popsány po jednotlivých kategoriích.

Pracovní tým A

Graf 25: Hodnocení bodové škály pro tým A (vyjádřeno v \bar{x})



Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje celkové schopnosti vedoucí A, z kterých lze odvodit, jak to funguje v jejím pracovním týmu, jaké má schopnosti (především manažerské), jak vnímá sebe jako vedoucí a jak ji vnímají její přímé podřízené, jakými styly a přístupy vede svůj tým. Z grafu je patrné, že v jednotlivých kategoriích nejsou v hodnocení výrazné rozdíly, ale vzájemně mezi kategoriemi již patrné rozdíly existují.

Další postřeh z daného grafu je ten, že hodnocení ze strany podřízených je vyšší v (5 kategoriích) či stejné (ve 3 kategoriích) jako hodnocení samotné vedoucí. To znamená, že sebereflexe vedoucí a zpětná vazba podřízených jsou podobná či stejná. V tomto případě se jedná o pozitivní hodnocení, což poukazuje na harmonickou spolupráci mezi vedoucí a jejími podřízenými a na dobře fungující chod celého týmu A. Ke každé kategorii je popsáno podrobnější vyhodnocení.

Odborné znalosti a dovednosti

V první kategorii se výsledky liší o 0,13 bodu. Vedoucí úseku hodnotí své odborné znalosti, dovednosti a celkový přehled v oboru zdravotnictví na vyšší úroveň (hodnoceno 4 body). Považuje se za dostatečně schopnou v tom, co dělá, a to ji umožňuje vyvolávat v podřízených přirozenou autoritu. Také pohled ze strany podřízených o její kvalifikovanosti, znalostech, dovednostech je stejné jako má ona či ještě vyšší. Tohle vyvolává v členech týmů důvěru a respekt.

Kvalita práce

Celkový rozdíl mezi body v této kategorii činí 0,11 bodu. Dle přidělených bodů je také kvalita práce na vysoké úrovni, především efektivní využití pracovní doby, včasné, přesné a úplné plnění úkolů, pracovní tempo a nadšení (hodnoceno maximálním počtem bodů od vedoucí i od podřízených). Nejméně bodů bylo uděleno otázce týkající se výskytu nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce a druhou nejnižší ohodnocenou otázkou byla otázka, která se týká koncepčnosti a systematičnosti. Vedoucí se ohodnotila 2 body a podřízení 1 bodem. Co se týká nejnižšího hodnocení u první otázky (výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložená práce) je to pozitivní výsledek i když v ostatních otázkách znamená nejnižší hodnocení opak. Dokonce podřízení hodnotili výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce ještě níže než samotná vedoucí, to vypovídá o efektivním využití pracovní doby.

Odpovědnost a spolehlivost

Mezi udělenými body neexistuje žádný rozdíl. Na základě přidělených bodů u jednotlivých odpovědí lze konstatovat maximální shodu. Podřízení své nadřízené důvěřují, cítí v ní oporu. Považují ji za osobu, která ctí normy, předpisy a pracovní povinnosti. Ctí a dbá na soukromí klientů i zaměstnanců domova. Dokáže přijímat odpovědnost a její podřízení se na ní mohou spolehnout.

Tvořivost a nápaditost

Celkový rozdíl mezi body v této kategorii činí 0,46 bodu, což je největší rozdíl v porovnání s rozdíly v ostatních jednotlivých kategoriích. Tato kategorie je také velmi pozitivně ohodnocena. Opět jí podřízený personál hodnotí lépe než ona sama sebe, v některých otázkách dochází ke shodě. Maximálním počtem bodů od obou zúčastněných stran jsou ohodnoceny dvě otázky, první otázka se týká podnětů pro práci ostatních, osobní přínos k řešení problémů na poradách a druhá otázka se týká aktivity a iniciativy, která je vynaložená nad rámec pracovních povinností. Záležitost s osobním přínosem je dána hlavně její rolí manažera, která je součástí její pracovní pozice. S její rolí vedoucí také souvisí samostatné rozhodování, orientace v úkolech, kde také získala maximální počet bodů od svých podřízených. Ona sama se ohodnotila v této otázce 4 body.

Spolupráce a týmová práce

Mezi udělenými body neexistuje žádný rozdíl. Tato kategorie je jedna z klíčových, protože spolupráce a týmová práce je pro správný a efektivní chod oddělení nebo celé organizace velmi podstatná. Všemi členy týmu A byla tato kategorie obodována plným počtem (5 z 5 bodů). Je tedy patrné, že pracovní tým A pracuje ve vzájemném souladu. Mezi členy týmu A dochází k aktivní spolupráci a týmové práci, která přináší příjemnou, klidnou, přátelskou atmosféru a také přispívá k dosahování požadovaných výsledků. Pohoda a radost z práce se lehce přenáší na klienty domova, kteří právě pohodu a radost velmi potřebují.

Komunikativní dovednosti

Mezi udělenými body neexistuje žádný rozdíl. V rámci komunikativních dovedností také došlo k maximální shodě bodů, které byly uděleny vedoucí a jejími podřízenými jako v předchozí kategorii. V kategorii je zahrnuta komunikace s vnějším okolím, pracovním personálem, klienty, ale i elektronická komunikace.

Osobní rozvoj

Rozdíl v hodnocení osobního rozvoje činí 0,38 bodu, přičemž o trochu lepší hodnocení poskytli podřízení. Na otázku, zda získává nové pracovní zkušenosti a dovednosti odpověděla vedoucí 4 body, což je pochopitelné, protože v rámci své pracovní pozice se stále učí novým věcem, získává znalosti a dovednosti.

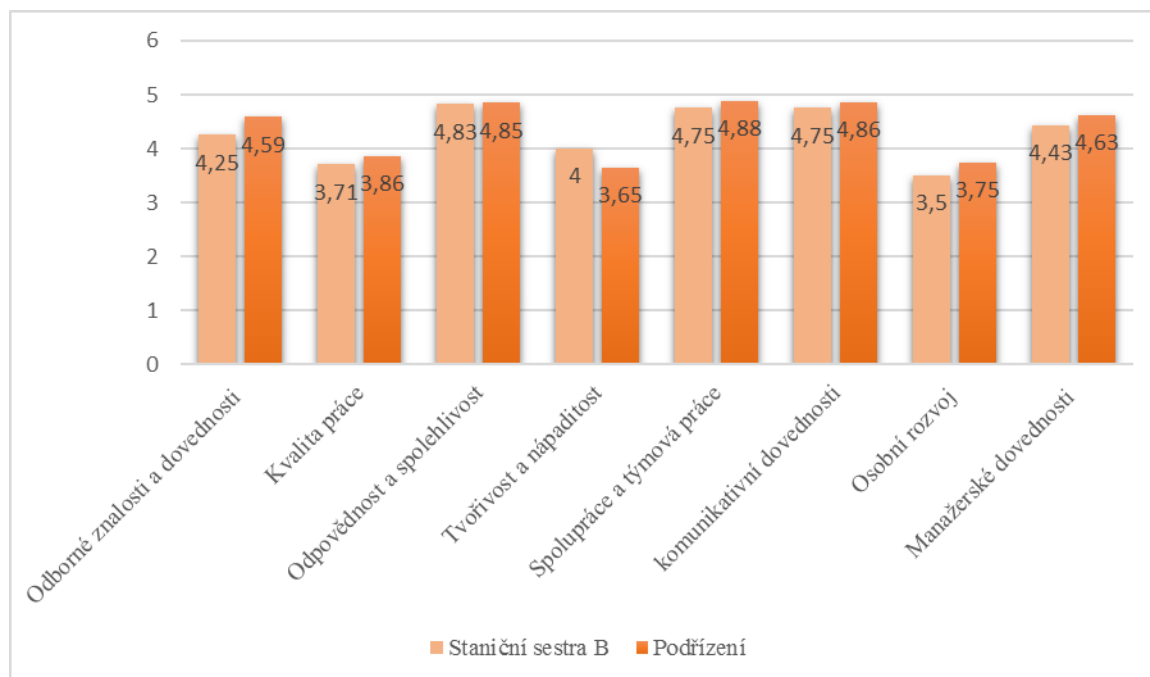
Ostatní otázky jako je otázka týkající se zájmu o odbornější a náročnější práci a ohledně absolvování kurzů a seminářů ohodnotila 3 body. Osobní rozvoj je pro ni sice důležitý, ale v rámci své funkce nemá dostatek času na časté absolvování kurzů či seminářů. Velmi podobně hodnotili i jednotlivé otázky podřízení, jen o něco lépe než ona sama.

Manažerské dovednosti

Rozdíl v bodování činí 0,15 bodu, přičemž podřízené hodnotí vedoucí stejně jako ona sebe nebo lépe. Poslední kategorie je zaměřena na manažerské dovednosti, které byly samotnou vedoucí úseku, tak i jejími podřízenými klasifikovány velmi dobře. Za zmínku stojí vynikající hodnocení v manažerských funkcích (5 z 5 bodů) jako je kontrolní činnost, organizování, plánování. 5 z 5 bodů získala také otázka „udržení bezpečnosti při výkonu práce a podpoře (motivaci) podřízených“. Obě strany uvedli nejvýše možný počet bodů pro zmíněné otázky. Jediné, v čem se vedoucí hodnotí 3 body bylo vedení v praktických situacích.

Pracovní tým B

Graf 26: Hodnocení bodové škály pro tým B (vyjádřeno v \bar{x})



Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje celkové schopnosti vedoucí B, z kterých lze odvodit, jak to funguje v jejím pracovním týmu, jaké má schopnosti (především manažerské), jak vnímá sebe jako vedoucí a jak ji vnímají její přímé podřízené, jakými styly a přístupy vede svůj tým. Z grafu je patrné, že v jednotlivých kategoriích nejsou v hodnocení výrazné rozdíly, ale vzájemně mezi kategoriemi již patrné rozdíly existují. Další postřeh z daného grafu je ten, že hodnocení ze strany podřízených je pouze v 1 kategorii nižší než hodnocení vedoucí a v ostatních 7 kategoriích podřízené hodnotí vedoucí lépe než ona sama sebe. Malé rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi značí, že sebereflexe vedoucí a zpětná vazba podřízených jsou podobná. V tomto případě se jedná o pozitivní hodnocení, což poukazuje na harmonickou spolupráci mezi vedoucí a jejími podřízenými a na dobře fungující chod celého týmu B. Ke každé kategorii je popsáno podrobnější vyhodnocení.

Odborné znalosti a dovednosti

V první kategorii se výsledky liší o 0,34 bodu. Staniční B v roli vedoucí hodnotí své odborné znalosti, dovednosti na nejvyšší úroveň (5 z 5 bodů) stejně jako její podřízení. Celkový přehled v oboru, sledování změn, připravenost řešit nové a náročné úkoly hodnotí na vyšší úroveň, tedy 4 body. To znamená, že ona samu sebe považuje za schopnou v tom, co dělá, což vyvolává v podřízených respekt, důvěru a přirozenou autoritu. Také pohled ze strany podřízených o její kvalifikovanosti, znalostech, dovednostech jsou stejné či ještě vyšší, než má ona sama o sobě.

Kvalita práce

Celkový rozdíl mezi body činí 0,15 bodu. Dle přidělených bodů je také kvalita práce na vysoké úrovni, především efektivní využití pracovní doby, včasné, přesné a úplné plnění úkolů, pracovní tempo a nadšení. Nejméně bodů bylo uděleno otázce týkající se výskytu nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce a druhou nejnižší ohodnocenou otázkou byla otázka, která se týká koncepčnosti a systematičnosti. Vedoucí se ohodnotila 2 body a podřízení 1,38 body. Co se týká nejnižšího hodnocení u první otázky (výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložená práce) je to pozitivní výsledek i když v ostatních otázkách znamená nejnižší hodnocení opak. Dokonce podřízení hodnotili výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce ještě níže než samotná vedoucí, to vypovídá o efektivním využití pracovní doby.

Odpovědnost a spolehlivost

Celkový rozdíl mezi body činí 0,02 bodu, což je nejnižší rozdíl v jednotlivých kategoriích. Na základě přidělených bodů u jednotlivých odpovědí lze skoro konstatovat maximální shodu. Jedinou výjimkou je otázka, která se týká připravenosti zvládnout zvýšené pracovní vypětí a ochotu k práci navíc, kdy se vedoucí ohodnotila 4 body a její podřízení ji ohodnotili o něco lépe, tedy 4,08 body. Podřízení pracovníci své nadřízené důvěřují, mají v ní oporu. Považují ji za osobu, která ctí normy, předpisy a pracovní povinnosti. Ctí a dbá na soukromí klientů i zaměstnanců domova. Dokáže přijímat odpovědnost a její podřízení se na ní mohou spolehnout.

Tvořivost a nápaditost

Rozdíl mezi body od vedoucí a podřízenými činí 0,35 bodu (největší rozdíl mezi jednotlivými kategoriemi), kdy vedoucí získala nižší hodnocení od svých pracovníků než vlastním hodnocením (v porovnání s ostatními kategoriemi ohodnocena nejméně). Vedoucí ohodnotila všechny otázky 4 body, zatímco podřízení nejlépe (4,88 body) ohodnotili otázku, která se týká pohotovosti orientace v úkolech a schopnosti sám rozhodovat. Nejhůře ohodnotili otázku ohledně aktivity a iniciativy i nad rámec stanovených povinností (4,04 body), přesto je bodování vysoké.

Spolupráce a týmová práce

Celkový rozdíl mezi body činí 0,13 bodu. Tato kategorie je jedna z klíčových, protože spolupráce a týmová práce je pro správný a efektivní chod oddělení nebo celé organizace velmi podstatná. Kromě jediné otázky, kde se vedoucí ohodnotila 4 body a podřízení ohodnotili 4,54 body byly ostatní otázky ohodnoceny maximálním počtem bodů od obou stran. Méně ohodnocená otázka souvisí s přesností, včasností a úplností předávání informací. Na základě získaných bodů je patrné, že pracovní tým B pracuje ve vzájemném souladu. Mezi členy týmu B dochází k aktivní spolupráci a týmové práci, která přináší příjemnou, klidnou, přátelskou atmosféru a také přispívá k dosahování požadovaných výsledků. Příjemná a klidná atmosféra pozitivně ovlivňuje i klienty domova pro seniory.

Komunikativní dovednosti

Celkový rozdíl mezi body činí 0,11 bodu. Kromě jediné otázky, kde se vedoucí ohodnotila 4 body a podřízení ohodnotili 4,96 body byly ostatní otázky ohodnoceny maximálním počtem bodů od vedoucí i od ostatních členů týmu B. Méně ohodnocená otázka souvisí s elektronickou komunikací. V kategorii je dále zahrnuta komunikace s vnějším okolím, pracovním personálem a klienty.

Osobní rozvoj

Rozdíl v hodnocení osobního rozvoje staniční sestry B a přímých podřízených činí 0,25 bodu, přičemž o trochu lepší hodnocení poskytli podřízení. Na otázku, zda získává nové pracovní zkušenosti a dovednosti odpověděla 4 body, což je pochopitelné, protože v rámci své pracovní pozice se stále učí novým věcem, získává znalosti a dovednosti. A 4 body ohodnotila také otázku, zda jeví zájem o odbornější a náročnější práci. Otázku

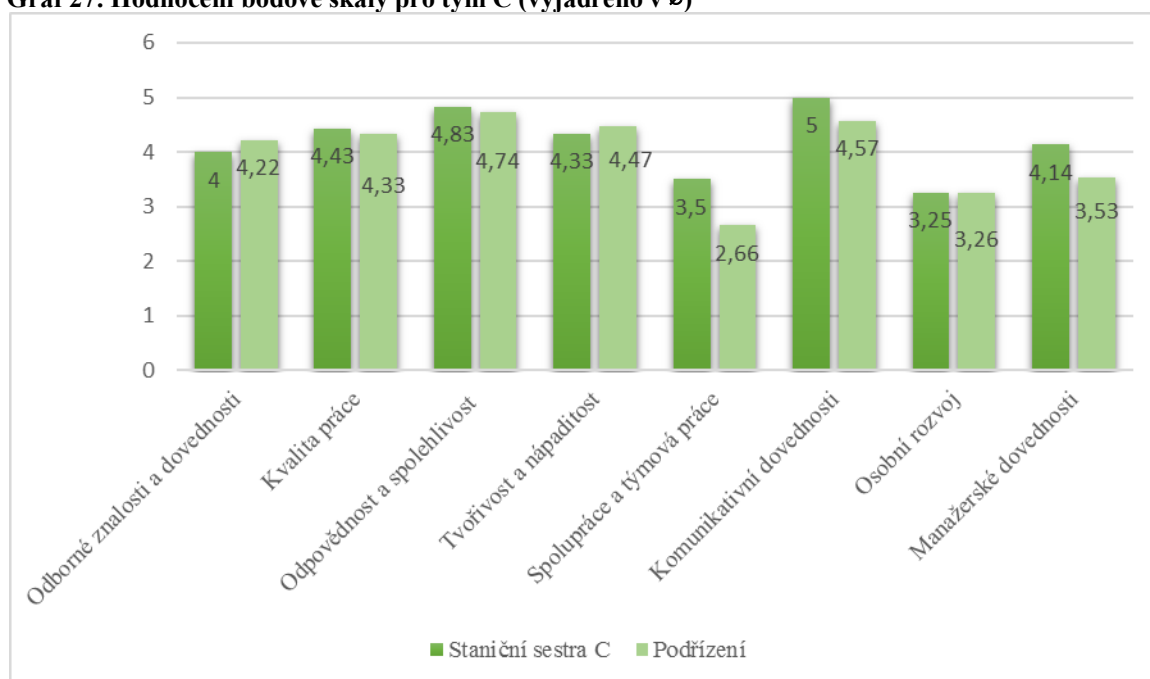
ohledně absolvování kurzů a seminářů ohodnotila 3 body. Velmi podobně hodnotili i jednotlivé otázky podřízení, jen o něco lépe než sama staniční sestra B.

Manažerské dovednosti

Rozdíl v bodování činí jen 0,2 bodu, přičemž podřízení hodnotí vedoucí B stejně či lépe než sama sebe. Poslední kategorie je zaměřena na manažerské dovednosti, které byly samotnou staniční B, tak i jejími podřízenými klasifikovány velmi dobře. Za zmínku stojí vynikající hodnocení (5 z 5 bodů) v kontrolní činnosti, udržení bezpečnosti při výkonu práce, v získávání a využívání námětů, zlepšovacích návrhů podřízených a v podpoře jejich iniciativy. Dále otázky ohledně organizování, plánování, vedení zaměstnanců v praktických pracovních situacích, hodnocení a rozvoje schopností podřízených a podpory (motivaci) podřízených jsou ohodnoceny 4 body. Podřízení v těchto otázkách vedoucí ohodnotili o trochu lépe než ona sama.

Pracovní tým C

Graf 27: Hodnocení bodové škály pro tým C (vyjádřeno v \bar{x})



Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje celkové schopnosti staniční sestry C v roli vedoucí, z kterých lze odvodit, jak to funguje v jejím pracovním týmu, jaké má schopnosti (především manažerské), jak vnímá sebe jako vedoucí a jak ji vnímají její přímé podřízené, jakými styly a přístupy vede svůj tým. Z grafu je patrné, že v jednotlivých kategoriích i vzájemně mezi kategoriemi existují určité rozdíly, zejména v kategorii spolupráce a týmové práce a kategorii manažerských dovedností. Další postřeh z daného grafu je ten, že hodnocení ze strany podřízených je ve 3 kategoriích vyšší než hodnocení vedoucí a v ostatních 5 kategoriích podřízení hodnotí vedoucí hůře než ona sama sebe. Malé rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi značí, že sebereflexe vedoucí a zpětná vazba podřízených jsou podobná. Ke každé kategorii je popsáno podrobnější vyhodnocení.

Odborné znalosti a dovednosti

V první kategorii se celkové výsledky liší o 0,22 bodu. Staniční sestra C hodnotí své odborné znalosti, dovednosti, celkový přehled v oboru a připravenost řešit samostatně nové a náročné úkoly na vyšší úroveň (všechny otázky hodnoceny 4 body).

Mínění ze strany podřízených o její kvalifikovanosti, znalostech, dovednostech je o trochu vyšší, než má ona sama o sobě kromě jedné otázky, která se týká sledování a využívání změn v oboru, kde hodnotili na 3,74 body, což je méně než sebereflexe staniční C.

Kvalita práce

Celkový rozdíl mezi body činí 0,10 bodu. Dle přidělených bodů je kvalita práce na vysoké úrovni, především efektivní využití pracovní doby, včasné, přesné a úplné plnění úkolů, pracovní tempo a nadšení. Bylo hodnoceno maximálním počtem bodů od vedoucí i od podřízených. Nejméně bodů bylo uděleno otázce týkající se výskytu nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce a druhou nejnižší ohodnocenou otázkou byla otázka, která se týká koncepčnosti a systematičnosti. Co se týká nejnižšího hodnocení u první otázky (výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložená práce) je to pozitivní výsledek i když v ostatních otázkách znamená nejnižší hodnocení opak. Podřízení hodnotili výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce trochu vyšší (1,26 bodu) než se ohodnotila staniční C (1 bod). Nízké bodování vypovídá o efektivním využití pracovní doby.

Odpovědnost a spolehlivost

Celkový rozdíl mezi body činí 0,09 bodu. Na základě přidělených bodů u jednotlivých odpovědí lze konstatovat maximální shodu v otázkách ohledně dodržování norem, předpisů, nařízení a zacházení s důvěrnými informacemi. Staniční sestra C ohodnotila všechny otázky 5 body kromě jedné, která souvisí se zvýšeným pracovním vypětím a ochotou k práci navíc a tu ohodnotila 4 body. Podřízení kromě dvou otázek, kde došlo ke shodě, hodnotili vedoucí nižšími body než ona sama sebe, ovšem rozdíly v bodování jsou velmi malé. Podřízení ji považují za osobu, která ctí normy, předpisy a povinnosti. Ctí a dbá nasoukromí klientů i zaměstnanců domova. Dokáže přijímat odpovědnost a její podřízení se na ní mohou spolehnout v pracovních záležitostech.

Tvořivost a nápaditost

Celkový rozdíl mezi body činí 0,14 bodu. Staniční sestra C přiřadila 4 body všem otázkám kromě dvou otázek, které se týkají pohotovosti orientaci v úkolech, v samostatném rozhodování a osobní aktivitě směřující ke zlepšení činností v rámci svých kompetencí, kterým přiřadila 5 bodů

Pracovníci týmu B přiřadili 5 bodů otázce, která souvisí s pohotovou orientací v úkolech a v samostatném rozhodování. Nejmenším počtem bodů (3,74 bodů) zhodnotili podřízení otázku zaměřenou na podněty pro práci ostatních, osobní přínos k řešení problémů na poradách.

Spolupráce a týmová práce

Celkový rozdíl mezi body v této kategorii činí 0,84 bodu (největší rozdíl mezi jednotlivými kategoriemi). Tato kategorie je jedna z klíčových, protože spolupráce a týmová práce je pro správný a efektivní chod oddělení nebo celé organizace velmi podstatná. Staniční sestra C kromě jediné otázky (přesnost, včasnost a úplnost předávání informací), kde se vedoucí ohodnotila 5 body a podřízení ohodnotili stejnou otázku 4,95 body byly ostatní otázky ohodnoceny 3 body staniční C. Členové týmu staniční C hodnotí kategorii spolupráce a týmové práce docela negativně. Otázku na ochotu a zájem spolupracovat ve svém pracovním kolektivu a s pracovníky jiných úseků hodnotí pouze 1,89 body. Otázka na vytváření příznivé atmosféry a pomoc druhým hodnotí 1,79 body a poslední otázka se týká schopností týmové práce, znalostí a využívání metod týmové práce, která je podřízenými hodnocena 2 body. Toto hodnocení koresponduje s předešlými popisy staniční sestry C (charakteristické rysy, styly vedení, přístup ke svým pracovníkům).

Komunikativní dovednosti

Celkový rozdíl mezi body činí 0,43 bodu. Staniční C se ve všech otázkách hodnotí 5 body, přičemž její podřízení ji hodnotí nižšími body, avšak rozdíly jsou velmi malé. Nejhuře ohodnocená otázka se týká spolupráce s lékaři s 4,32 body. V kategorii je dále zahrnuta komunikace s vnějším okolím, klienty a elektronická komunikace.

Osobní rozvoj

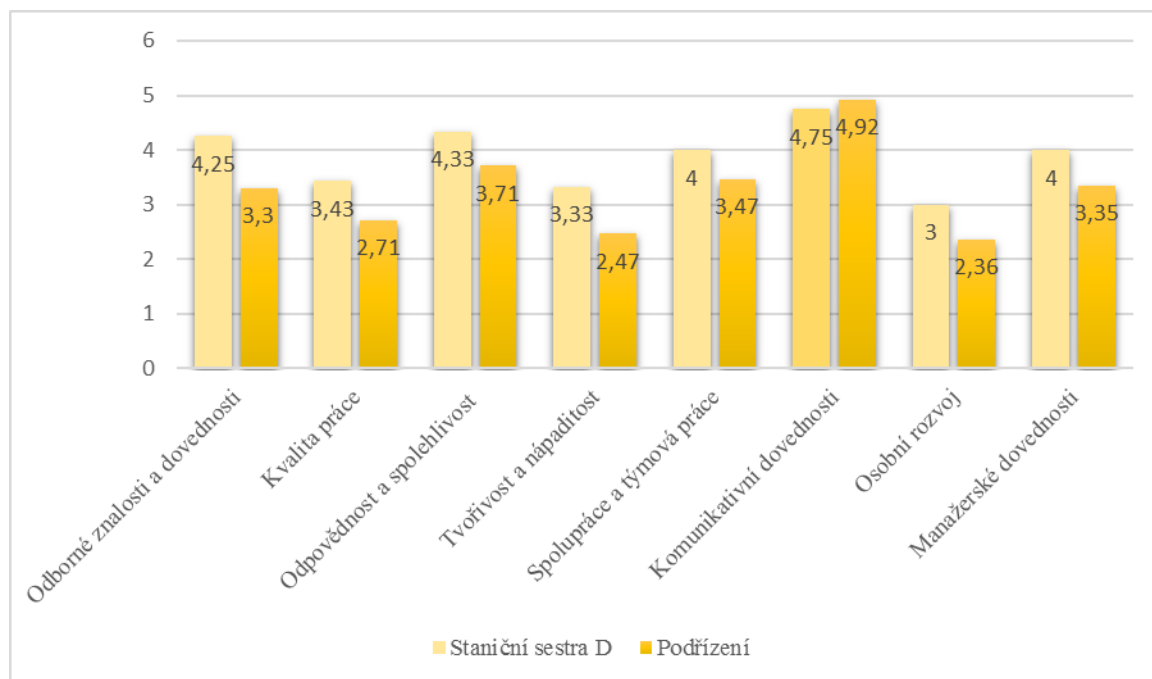
Rozdíl v hodnocení osobního rozvoje staniční sestry C a přímých podřízených činí 0,01 bodu (nejmenší rozdíl v jednotlivých kategoriích). Vedoucí ohodnotila 3 ze 4 otázek 3 body a poslední otázku zaměřenou na získání nových pracovních zkušeností a dovedností vyhodnotila 4 body. Otázka ohledně zájmu o odbornější a náročnější práci byla z pohledu pracovníků ohodnocena nejméně (3,05 body) a nejvíce byla ohodnocena otázka ohledně získání nových pracovních zkušeností a dovedností (3,58 body), což je méně, než se ohodnotila staniční sestra C. V ostatních otázkách je hodnocení ze strany podřízených o trochu vyšší než sebereflexe staniční C.

Manažerské dovednosti

Rozdíl v bodování činí 0,61 bodu, přičemž sebereflexe vedoucí D je lepší než hodnocení od podřízených. Za zmínku stojí vynikající hodnocení vedoucí i podřízených, kteří udělili 5 z 5 bodů v kontrolní činnosti, v organizování, plánování (manažerské funkce) a udržení bezpečnosti při výkonu práce. Otázky na hodnocení, rozvoj schopností podřízených a vedení lidí v praktických pracovních situacích byly ohodnoceny staniční C 4 body. Poslední dvě otázky byly ze strany staniční C ohodnoceny 3 body (využití mzdových motivačních nástrojů, získávání a využívání námětů, zlepšovacích návrhů podřízených a podpory iniciativy). Ze strany podřízených byla nejméně ohodnocena (1,79 body) otázka zaměřená na využití mzdových motivačních nástrojů dále otázka zaměřená na získávání a využívání námětů, zlepšovacích návrhů podřízených a podpory iniciativy byla ohodnocena 2 body a otázka na hodnocení a rozvoj schopností podřízených byla ohodnocena 2,37 body.

Pracovní tým D

Graf 28: Hodnocení bodové škály pro tým D (vyjádřeno v \bar{x})



Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje celkové schopnosti vedoucí D, z kterých lze odvodit, jak to funguje v jejím pracovním týmu, jaké má schopnosti (především manažerské), jak vnímá sebe jako vedoucí a jak ji vnímají její přímé podřízené, jakými styly a přístupy vede svůj tým. Z grafu je patrné, že v jednotlivých kategoriích i vzájemně mezi kategoriemi jsou rozdíly. Další postřeh z daného grafu je ten, že hodnocení ze strany podřízených je v 7 kategoriích nižší než sebereflexe vedoucí D a pouze v 1 kategorii (komunikativní dovednosti) je hodnocení podřízených o trochu lepší v porovnání se sebereflexí vedoucí. Ke každé kategorii je popsáno podrobnější vyhodnocení.

Odborné znalosti a dovednosti

V první kategorii se výsledky liší o 0,95 bodu, což je největší rozdíl v porovnání s rozdíly v ostatních jednotlivých kategoriích. Vedoucí úseku hodnotí své odborné znalosti, dovednosti a celkový přehled v oboru zdravotnictví na nejvyšší úroveň. Považuje se za dostatečně schopnou v tom, co dělá. Nejméně body ohodnotila sledování a využívání změn v oboru (3 body).

Největší bodový rozdíl je v otázce zaměřené na připravenost řešit samostatně nové a náročné úkoly, kde se vedoucí ohodnotila 4 body, avšak její podřízení pouze 2,50 body. Celkově podřízení hodnotili nižšími body. Z tohoto vyplývá, že jejich vnímání o její kvalifikovanosti, znalostech, dovednostech není tak vysoké jako má ona sama o sobě.

Kvalita práce

Celkový rozdíl mezi body činí 0,72 bodu. Dle přidělených bodů je kvalita práce na docela nízké úrovni ze strany podřízených z hlediska celé kategorie. Na základě získaných bodů od podřízených pracovníků se bodový průměr v jednotlivých otázkách pohybuje pod 3 body. Nejméně (2,38 bodů) bylo uděleno otázce týkající se zvyšování kvality vedoucí pracovníce, zatímco ona sama uvedla 4 body. Vedoucí hodnotila otázku s výskytem nekvalitní a zbytečně vynaložené práce 2 body, které jsou v tomhle případě považovány za pozitivní, ale její tým ji dal 2,94 bodů, což znamená, že oni mají větší pocit výskytu nekvalitní či zbytečně vynaložené práce než ona sama.

Odpovědnost a spolehlivost

Celkový rozdíl mezi body v této kategorii činí 0,62 bodu. V této kapitole je pouze jeden shodný počet bodů (5 z 5 bodů), který byl udělen otázce se zacházením s důvěrnými informacemi. Ostatní otázky jsou z pohledu podřízených níže bodově ohodnoceny než sebereflexí vedoucí D. Pracovníci dali nejméně bodů otázce, která se týká připravenosti zvládnout zvýšené pracovní vypětí a ochotě k práci, navíc ve které se cítí nejslabší i samotná staniční D. Docela veliké rozdíly jsou v otázkách s odpovědností, spolehlivostí, důvěryhodností, disciplínou v nejrůznějších pracovních situacích a v přijímání odpovědnosti za práci, výsledky a svědomitosti, kde se vedoucí hodnotí 4 body, zatímco její lidé ji hodnotí 2,94 body.

Tvořivost a nápaditost

Celkový rozdíl mezi body v této kategorii činí 0,86 bodu. Dle přidělených bodů od podřízených pracovníků se bodový průměr v jednotlivých otázkách pohybuje pod 3 body. V této kategorii nedošlo k bodové shodě. Výsledky se docela výrazně liší, podřízení opět hodnotí hůře než vedoucí D.

Skoro všechny otázky byly hodnoceny 3 body v rámci sebereflexe kromě dvou otázek (pohotová orientace v úkolech, samostatné rozhodování a vynaložená aktivita a iniciativa nad rámec stanovených povinností), které byly hodnoceny 4 body v rámci sebereflexe a v rámci ostatních členů skupiny byly ohodnoceny 2,44 body a 2,88 body. Nejhůře ohodnocená (2,19 body) otázka byla ta, která se týká osobní aktivity směřující ke zlepšení činnosti v rámci kompetencí nadřízené.

Spolupráce a týmová práce

Celkový rozdíl mezi body činí 0,53 bodu. Tato kategorie je jedna z klíčových, protože spolupráce a týmová práce je pro správný a efektivní chod oddělení nebo celé organizace velmi podstatná. Staniční D se ohodnotila v jedné otázce související s přesností, včasností a úplností předávání informací 5 body, přičemž podřízení hodnotili o něco méně, ale přesto od nich získala vysoké hodnocení (4,88 bodů), v otázce na schopnost týmové práce, znalost a využívání metod týmové práce se ohodnotila 3 body a ve zbylých 2 otázkách se ohodnotila 4 body. Vedoucí D hodnotí své schopnosti nadprůměrně, ale podle odpovědí ostatních členů týmu se zdá, jako by své schopnosti ve všech otázkách více či méně přeceňovala. Ti ji hodnotí ve všech bodech hůře než ona sama. Nejhůře je ohodnocená (2,75 body) otázka, která souvisí se schopnostmi týmové práce, znalostí a jejího využití.

Komunikativní dovednosti

Celkový rozdíl mezi body činí 0,17 bodu (nejmenší rozdíl v porovnání v ostatních jednotlivých kategoriích). V rámci komunikativních dovedností došlo k maximální shodě bodů v otázkách zaměřených na postoj, jednání ke klientům a ve spolupráci s lékaři. V kategorii je dále zahrnuta komunikace s vnějším okolím a elektronická komunikace. Obě tyto otázky byly podřízenými hodnoceny lépe než samotnou vedoucí D.

Osobní rozvoj

Rozdíl v hodnocení osobního rozvoje činí 0,64 bodu, přičemž si lepší celkové hodnocení poskytla sama vedoucí. Dle přidělených bodů od podřízených pracovníků se bodový průměr v jednotlivých otázkách pohybuje pod 3 body. Na všechny otázky se vedoucí D vyhodnotila 3 body. Nejméně hodnocená (2,19 body) otázka se týká zájmu o odbornější a náročnější práci ze strany nadřízené. Ostatní otázky podřízení hodnotili ještě nižšími body než sama vedoucí.

Manažerské dovednosti

Rozdíl v bodování činí 0,65 bodu, přičemž si lepší celkové hodnocení poskytla sama vedoucí. Za zmínku stojí oboustranně vynikající hodnocení (5 z 5 bodů) v udržení bezpečnosti při výkonu práce. Vedoucí D se ještě ohodnotila maximálním počtem bodů v otázce získávání, využívání námětů, zlepšovacích návrhů podřízených a podpoře iniciativy, kde ji podřízení hodnotí o něco méně, ale rozdíl je velmi malý. Podřízenými byla nejhůře vyhodnocena kontrolní činnost (1,63 body). Nejméně bodů vedoucí D uvedla v otázkách se zaměřením na hodnocení a rozvoj schopností podřízených a v kontrolní činnosti. Ostatní otázky podřízení hodnotili ještě nižšími body než sama vedoucí. Zde tedy i sama vedoucí uznává, že kontrolní činnost není její silná stránka.

5 Výsledky a diskuse

Na základě dat a názorů, které byly získány prostřednictvím rozhovoru, pozorováním a dvou dotazníkových šetření bylo zjištěno, jaké manažerské schopnosti vedoucí ovládají, jaké styly a přístupy se při vedení používají, jak funguje spolupráce v pracovních týmech ve vybraném úseku.

Rozhovor byl poskytnut vedoucí celého úseku, kde mi sdělila vlastní pohled a zkušenosti s jejími jednotlivými podřízenými a mnoho dalších informací. Stručný popis jednotlivých spoluprací se staniční sestrami vedoucí A.

Spolupráce staniční sestrou C

pozitiva – nekonfliktní, příjemná, klidná, srozumitelná, důvěryhodná, přátelská

negativa – nic

spolupráce se staniční sestrou C

pozitiva – rychlá, přesná, srozumitelná, včasná, velmi důvěryhodná

negativa – trochu konfliktní (kvůli přílišné přísnosti vedoucí, fluktuaci zaměstnanců. atd.)

spolupráce se staniční sestrou D

pozitiva – převážně příjemná, klidná

negativa – trochu konfliktní (převážně kvůli nedbalosti, nedostatečnosti kontrol), méně důvěryhodná (včasné a přesné plnění zadaných úkolů a výsledků)

spolupráce s nutriční terapeutkou

pozitiva – nekonfliktní, příjemná, klidná, srozumitelná, důvěryhodná

negativita – nic

Celkově hodnotí spolupráci kladně a říká, že všude jsou nějaké problémy. Vždy všechno hned nebo časem vyřešily. Základem je slušné chování, důvěra, respekt a profesionalita.

Na základě vlastního pozorování se ukázalo, že poskytnuté informace ohledně jednotlivých vedoucích (staniční sestry) prostřednictvím rozhovoru byla opravdu prokázána, protože u vedoucí B bylo zjištěno, že v rámci stylu vedení používá kombinaci dvou stylů, a to styl autokratický a demokratický, díky kterému byla atmosféra a týmová práce vnímána jako efektivní, na profesionální a přátelské úrovni. Jsou si vědomi toho, co si mohou a nemohou dovolit.

Na pracovišti pod vedením C byla atmosféra a týmová práce vnímána jako efektivní, avšak co se týká pracovních a mezilidských vztahů nejsou na tom tak dobře. Na druhou stranu má staniční sestra C v roli vedoucí nejlepší výsledky. Lidé s ní sice v mnoha situacích nesouhlasí, ale i přesto dělají vše, jak ona chce, protože z ní mají strach. Také díky vynikajícím výsledkům celého oddělení dostávají velmi dobré finanční ohodnocení a bonusy navíc, což je pro mě i přes to všechno, velkou motivací a důvodem setrvat v jejím oddělení. Přesto je zde největší výskyt fluktuace zaměstnanců. Co se týká stylu vedení lidí bylo zjištěno, že staniční sestra C je především autokratickým manažerem. V pracovním týmu vedoucí D byla atmosféra a týmová práce vnímána také hůře. V porovnání s ostatními týmy zde existují viditelné nedostatky, ale přesto si svojí práci udělají a klienti tím nijak nestrádají, což je pro celý chod domova to nejdůležitější. Co se týká stylu vedení lidí bylo zjištěno, že staniční sestra D je liberálním manažerem. A poslední pracovní skupinou je A, kde figuruje samotná vedoucí celého úseku, který zastává kombinaci dvou stylů, a to styl autokratický a demokratický. Během pozorování bylo zjištěno to samé, jak mi sama popsala vedoucí A v rozhovoru. S každou staniční má odlišnou spolupráci. Nejpozitivnější má se staniční B a nutriční terapeutkou, se staniční C a D má určité konflikty kvůli jejich způsobům vedení, ale obecně lze vzájemnou spolupráci zhodnotit jako profesionální, příjemnou a přínosnou.

Pomocí „Testu čtyř typů jednání“ podle autora Františka Bělohávka z knihy „Jak řídit a vést lidi“ bylo možné vyhodnotit manažerské styly jednotlivých vedoucích. Prostřednictvím tohoto testu bylo zjištěno, že styl „plantážník“ se stal ve třech případech hlavním stylem, týmové vedení se stalo ve všech čtyřech případech záložním stylem a styl „volný průběh“ se stal v jednom případě hlavním stylem. Jak je známo z obecné literatury, manažerská mřížka je založena na dvou dimenzích chování, a tím je zájem na lidech (osobní rozvoj, potřeby lidí, vzájemné vztahy apod.) nebo na výkonech (efektivita práce, plnění úkolů, dosahování výsledků apod.). Na základě principu manažerské mřížky je za ideální styl vedení pokládáno „týmové vedení“ (stejný zájem o lidi i o výkony). Za nejméně ideální je pokládán styl „volný průběh“ (minimální vedení lidí a minimální zájem o výsledky). Styl „plantážník“ je typický tím, že má zájem o výsledky, ale minimální zájem o lidi.

Dle těchto obecně známých definic tří stylů a získaných dat z vlastního šetření lze konstatovat, že jednotlivé vedoucí používají určité styly vedení, které jsou vypovídající jejich osobním vlastnostem, schopnostem, postojům a získaným zkušenostem. I dle literatury je struktura osobnosti podstatou manažerských stylů. Porovnání vlastní analýzy a následného vyhodnocení s teoretickými východisky lze konstatovat, že se v mnoha bodech shodují.

Druhé dotazníkové šetření bylo zaměřeno na hodnocení celkových schopností vedoucího pracovníka v roli manažera. Tento dotazník byl určen po vedoucí a jejich podřízené pracovníky. Cílem bylo zjistit soulad nebo rozpor mezi sebehodnocením vedoucích a hodnocením jejich přímými podřízenými. Dále, za jak schopné považují své vedoucí jejich pracovní týmy a jak mezi nimi funguje vzájemná spolupráce. Tyto navržené cíle byly zjištěny hodnocením několika kategorií zaměřených na manažerské schopnosti při vedení lidí v podobě bodové škály. Hranice, do jaké je považován soulad mezi vzájemným hodnocením jednotlivých kategorií není v průměru vyšší než 0,5 bodu. Bodová škála byla stanovena od 1 bodu až do 5 bodu, kdy 1 bod znamená nejnižší a 5 bodů znamená nejvyšší. Za velmi kladné hodnocení je považováno od 3 bodů do 5 bodů, hodnocení mezi 2 body až 3 body je považováno za kladné, ale přesto už toto bodové hodnocení vykazuje určité varování pro vedoucí, aby se zaměřila na zlepšení konkrétních schopností v daných kategoriích. Za záporné hodnocení je považováno to, které je nižší než 2 body. Toto hodnocení již vykazuje zásadní nedostatky v rámci schopností, na které by se měla konkrétní vedoucí opravdu zaměřit a jednat tak, aby došlo k jejich rychlé nápravě.

Analýzou výsledků bylo zjištěno, že rozdíly v bodovém hodnocení vedoucí A i B nedosáhly v žádné z osmi kategorií vyšší průměrné hodnoty než 0,5 bodu, což vypovídá o vzájemném souladu v hodnocení a žádných velikých výkyvech v hodnocení. V případě vedoucí C vzájemný soulad nebyl ve všech osmi kategoriích, ale v 6 kategoriích, kde průměrná hodnota rozdílu nepřevýšila 0,5 bodu. Ovšem ve 2 ostatních kategoriích již toto převýšení nastalo. První kategorií se zaměřením na spolupráci a týmovou práci získala v celkovém rozdílu 0,84 bodu, což byl zároveň největší rozdíl mezi jednotlivými kategoriemi.

Nejhůře v této kategorii byly hodnoceny otázky „ochota a zájem spolupracovat ve svém pracovním kolektivu a s pracovníky jiných úseků“, „vytváření příznivé atmosféry a pomoc druhým“ a otázka, která se týká schopností týmové práce, znalostí a využívání metod týmové práce“. Všechny tyto tři otázky byly hodnoceny hůře podřízenými než samotnou vedoucí. Druhou kategorií se stala kategorie „manažerské dovednosti“, kde rozdíl činil 0,61 bodu. Nejhůře byly ohodnoceny tyto otázky, „využití mzdových motivačních nástrojů“, dále otázka „získávání a využívání námětů, zlepšovacích návrhů podřízených podpory iniciativy“. Opět hodnocení bylo horší z pohledu podřízených. V případě vedoucí D jsou v sedmi z osmi kategorií vyšší průměrné hodnoty než 0,5. Nejvyšší rozdíl činil 0,95 bodu v kategorii s odbornými znalostmi a dovednostmi, kde opět pořízení hodnotili hůře než samotná vedoucí D. Jedinou výjimkou, kde průměrné hodnoty nepřevýšily hranici 0,5 byla kategorie, která se týká komunikativních dovedností.

V porovnání s předešlými výsledky lze konstatovat soulad z pohledu manažerských schopností, osobnostních rysů a týmové práce. Z tohoto dotazníků lze přiřadit jednotlivé kategorie do typických znaků stylů a přístupů k vedení lidí, které vyšly v předchozích metodách a lze vidět vzájemný soulad.

5.1 Doporučení

Na základě zjištěných výsledků lze doporučit určité změny, které povedou k efektivnějšímu způsobu vedení pracovníků, efektivnější práci, týmové práci a ke zlepšení manažerských schopností jednotlivých vedoucích. Jednotlivým vedoucím pracovníkům jsou navržena doporučení.

Vedoucí A

Na základě zjištěných dat bylo navrženo několik doporučení U vedoucí není potřeba velikých a zásadních změn. I přesto několik doporučení vhodné uvést, protože budou mít kladný a přínosný vliv na osobnost vedoucí i na její vedení. Díky velmi dobrým výsledkům je vhodné setrvat v používání dosavadních stylů vedení a přístupu k vedení. Co by stálo za častější použití v rámci přístupů je koučování, které by vedlo k většímu rozvoji jednotlivců i celého týmu.

Z hlediska manažerských kompetencí je doporučeno zlepšit systematicčnost a koncepčnost, věnovat se více času osobnímu rozvoji, který je z nedostatku času vedoucí zanedbáván a také proto, že domov pro seniory neumožňuje tolik možností, jak se osobně rozvíjet.

Vedoucí B

Vedoucí B byla hodnocena velmi podobně jako vedoucí A. Ve vedení staniční sestry B také nejsou potřeba veliké a zásadní změny. Používá stejné styly a přístup jako vedoucí A. Doporučení je stejné jako pro vedoucí A, jen navíc zlepšit dovednost rozvrhnout si a zorganizovat si práci dle priorit, které povede k efektivnějšímu výkonu.

Vedoucí C

Zatímco předchozím dvěma vedoucím nebylo potřeba navrhopat tolik opatření ke zlepšení, tak u vedoucí C to potřeba je. Vedoucí je doporučeno z hlediska vlastností být vřelejší, milejší, ochotnější, empatictější vůči svým podřízeným. Snažit se být přirozenou autoritou, vzorem a nevymáhat si autoritu svým postavením a arogancí moci. Projevovat jim více respektu a důvěry, umožnit jim říct si vlastní názor, vyslechnout si je, poskytovat jim prostor pro seberealizaci, více je motivovat, vytvářet příjemnou a bezkonfliktní atmosféru a celkově přistupovat k práci kladněji. Z hlediska postojů je u ní potřeba rozdělit zájem o výsledky i na její pracovní skupinu (myšleno vyvážit zájem jak o výsledky, tak o svůj tým). Z hlediska manažerských kompetencí je doporučeno věnovat více času osobnímu rozvoji, jak již bylo doporučeno i předchozím dvěma vedoucím. Z hlediska přístupů k vedení je doporučeno nahradit nadměrné přikazování, koučování a delegování. S tím souvisí i samotný styl vedení, který staniční používá, proto by bylo efektivnější upustit částečně z autokratického stylu a přejít na styl demokratický.

Vedoucí D

U vedoucí D je také nutné navrhnout několik zásadních opatření. Z hlediska manažerských funkcí je zcela určitě zlepšit kontrolní činnost (provádět pravidelné a důkladné kontroly).

Z hlediska vlastností je doporučeno být mnohem více důslednější, pečlivější, samostatnější při výkonu své práce, mít na své podřízené lepší vliv jako vedoucí. Z hlediska postojů je doporučeno zvýšit zájem o výsledky a také o její pracovní tým (především v rámci týmové práce). Z hlediska manažerských kompetencí je doporučeno věnovat více času osobnímu rozvoji, zlepšit systematickosti a koncepčnosti. Bylo by také z hlediska přístupů k vedení příhodné zavést koučování a delegování svých podřízených. S tím tedy souvisí i její styly vedení, kterým je styl liberální. Měl by být nahrazen zčásti autokratickým stylem a zčásti stylem demokratickým.

Po vyjmenování jednotlivých opatření u každé vedoucí bylo zjištěno, že u každé vedoucí se objevuje stejný nedostatek, a tím je osobní rozvoj. Tento nedostatek souvisí částečně kvůli časovému omezení každé vedoucí a částečně z nedostatku realizace příslušných programů, seminářů, kurzů a jiných ze strany domova pro seniory. Tím pádem je toto navržené opatření směřováno nejen jednotlivým vedoucím, aby se nad daným nedostatkem pozastavily a přemýšlely o jeho zlepšení pomocí podpůrných metod, ale i na úrovni vrcholového managementu (ředitel), který by měl zajistit napravení, protože zvýšením osobního rozvoje u zaměstnanců, zvyšuje efektivitu a celkově dojde ke zlepšení situace v organizaci. Mohou také nastat různé situace, které si žádají různé styly vedení týmu a manažer musí být dostatečně flexibilní a schopný vybrat ten „nejvhodnější“ styl vedení při řešení konkrétní situace. I z tohoto důvodu je důležité, aby se rozvoj rámci vedení lidí u vedoucích pracovníků podporoval. Společným doporučeným opatřením pro všechny čtyři vedoucí bylo častější či úplné zavedení koučování.

6 Závěr

Jak již bylo několikrát zmíněno, diplomová práce se zabývá analýzou a následným zhodnocením stylů vedení lidí, které se ve vybraném úseku organizace používají, schopnostmi vedoucích pracovníků (manažerů) vést své podřízené a jejich vzájemnou spoluprací. Šetření bylo provedeno na čtyřech pracovních týmech organizace, kde v každém týmu je jedna vedoucí a několik zaměstnanců (počet podřízených pracovníků se liší v jednotlivých týmech). Výstupy byly získány čtyřmi třemi metodami (polostrukturovaný rozhovor, osobní pozorování a dotazníkové šetření – standardizovaný a 2x vlastní dotazník)

Na základě rozhovoru ohledně stylu a přístupu jednotlivých staničních sester vůči svým podřízeným lze říci, že z pohledu vedoucí A je nejpříjemnějším způsobem jednání staniční sestry B, protože je jí osobní charakteristikou a vedením nejpodobnější. Pokud se jedná o staniční sestru lze říci, že se na ní může maximálně spolehnout v oblasti kontrolní činnosti, protože v případě jakýkoli kontroly z „vyšších míst“ se může na její oddělení naprosto spolehnout (z hlediska pořádku, plnění úkolů, dosahování požadovaných výsledků a v dodržování stanovených pravidel a norem). I když si je vědoma toho, že pod vedením staniční sestry C není její pracovní tým zcela spokojen. Ohledně staniční D hovořila spíše v pozitivní slova smyslu, vedoucí A si cení její starostlivosti a příjemného jednání vůči klientům, ale v oblasti kontrolní činnosti a pořádku na oddělení se na ní nemůže tolik spolehnout jako v předchozích dvou případech.

Na základě vlastního pozorování bylo zjištěno, že vedoucí A a B kombinaci dvou stylů, a to styl autokratický a demokratický, díky kterému byla atmosféra a týmová práce vnímána jako efektivní, na profesionální a přátelské úrovni. Na pracovišti pod vedením C byla atmosféra a týmová práce vnímána jako efektivní, avšak co se týká pracovních a mezilidských vztahů nejsou na tom tak dobře. Na druhou stranu má staniční sestra C v roli vedoucí nejlepší výsledky. Co se týká stylu vedení lidí bylo zjištěno, že staniční sestra C je především autokratickým manažerem.

V pracovním týmu vedoucí D byla atmosféra a týmová práce vnímána také hůře. V porovnání s ostatními týmy zde existují viditelné nedostatky, ale přesto si svojí práci udělají a klienti tím nijak nestrádají, což je pro celý chod domova to nejdůležitější. Co se týká stylu vedení lidí bylo zjištěno, že staniční sestra D je liberálním manažerem.

Pomocí pilotního šetření byly zjištěny hlavní a záložní manažerské styly vedení jednotlivých vedoucích. Prostřednictvím tohoto testu bylo zjištěno, že styl „plantážník“ se stal ve třech případech hlavním stylem (vedoucí A, B, C), „týmové vedení“ se stalo ve všech čtyřech případech záložním stylem a styl „volný průběh“ se stal v jednom případě hlavním stylem (vedoucí D). Tím bylo zjištěno, že vedení jednotlivých vedoucích je v něčem stejné, podobné či značně odlišné. Každopádně jednotlivé styly korespondují se skutečnými osobnostními rysy, vlastnostmi schopnostmi, postoji a přístupy k vedení.

Druhé dotazníkové šetření bylo zaměřeno na hodnocení celkových schopností vedoucího pracovníka v roli manažera. Cílem bylo zjistit soulad, podobnost či rozpor mezi sebehodnocením vedoucích a hodnocením jejich přímými podřízenými. Dále, za jak schopné považují své vedoucí jejich pracovní týmy a jak mezi nimi funguje vzájemná spolupráce. Tyto navržené cíle byly zjištěny hodnocením několika kategorií zaměřených na manažerské schopnosti při vedení lidí v podobě bodové škály.

Analýzou výsledků bylo zjištěno, že rozdíly v bodovém hodnocení vedoucí A i B nedosáhly v žádné z osmi kategorií vyšší průměrné hodnoty než 0,5 bodu, což vypovídá o vzájemném souladu v hodnocení a žádných velikých výkyvech v hodnocení. V případě vedoucí C vzájemný soulad nebyl ve všech osmi kategoriích, ale v 6 kategoriích, kde průměrná hodnota rozdílu nepřevýšila 0,5 bodu. Ovšem ve dvou ostatních kategoriích již toto převýšení nastalo (spolupráce a týmová práce). V případě vedoucí C jsou v sedmi z osmi kategorií vyšší průměrné hodnoty než 0,5. Jedinou výjimkou, kde průměrné hodnoty nepřevýšily hranici 0,5 byla kategorie, která se týká komunikativních dovedností.

V porovnání s předešlými výstupy lze konstatovat soulad z pohledu manažerských schopností, osobnostních rysů a týmové práce. Z tohoto dotazníku lze přiřadit jednotlivé kategorie do typických znaků stylů a přístupů k vedení lidí, které vyšly v předchozích metodách a lze vidět soulad.

Stěžejní částí diplomové práce bylo doporučit opatření, které povedou k efektivnějšímu způsobu vedení pracovníků, efektivnější práci, týmové práci a ke zlepšení manažerských schopností jednotlivých vedoucích. Vedení domova pro seniory bylo doporučeno zaměřit se více na organizování vzdělávacích programů pro své zaměstnance (především pro vedoucí pracovníky). Co se týká jednotlivých doporučení tak, u vedoucí A a B nebylo potřeba velikých a zásadních změn, snad jen z hlediska manažerských kompetencí je doporučeno zlepšit systematičnost, koncepčnost a osobní rozvoj. U vedoucí B je to stejné jako u vedoucí A, jen ještě zlepšit dovednost rozvrhnout si a zorganizovat si práci dle priorit.

Vedoucí C je doporučeno z hlediska vlastností být vřelejší, milejší, ochotnější, empatictější vůči svým podřízeným. Snažit se být přirozenou autoritou, vzorem a nevymáhat si autoritu svým postavením a arogancí moci. Projevovat jim více respektu a důvěry, umožnit jim říct si vlastní názor, vyslechnout si je, poskytovat jim prostor pro seberealizaci, více je motivovat, vytvářet příjemnou a bezkonfliktní atmosféru a celkově přistupovat k práci kladněji. Z hlediska postojů zvýšit zájem o pracovní tým. Z hlediska manažerských kompetencí je doporučeno věnovat více času osobnímu rozvoji. Z hlediska přístupů k vedení je doporučeno nahradit nadměrné přikazování, koučováním a delegováním. S tím souvisí i samotný styl vedení, který staniční používá, proto by bylo efektivnější upustit částečně z autokratického stylu a přejít na styl demokratický.

U poslední vedoucí D jsou potřeba změnit určité vlastnosti (důslednost, pečlivost, samostatnost) styl a přístup k vedení (méně liberálního stylu a více autokratického a demokratického stylu, zavést delegování, koučování a více kontroly). Z hlediska manažerských funkcí je potřeba především zapracovat na kontrolní činnosti (provádět pravidelné a důkladné kontroly). Z hlediska postojů jde o větší zájem o výsledky i o pracovní tým. Z hlediska manažerských kompetencí je doporučeno věnovat více času osobnímu rozvoji, zlepšit systematičnost a koncepčnost. Z hlediska přístupů k vedení příhodné zavést koučování a delegování svých podřízených. S tím tedy souvisí i její styly vedení, kterým je styl liberální. Měl by být nahrazen zčásti autokratickým stylem a zčásti stylem demokratickým. Společným doporučeným opatřením pro všechny čtyři vedoucí bylo častější či úplné zavedení koučování.

Všechny použité metody se prolínají a doplňují. Poskytují ucelený soubor, z kterého je patrné, jaké styly jsou v úseku péče o klienta vedoucími používány, jak ovlivňují týmovou práci, jaké mají vedoucí všeobecné, a především manažerské schopnosti a na základě těchto všech získaných informací jsou poskytnuta opatření, která zajistí nápravu zjištěných nedostatků. Na závěr je důležité zmínit celkovou efektivitu chodu úseku péče o klienta. Lze tedy konstatovat, že chod celého úseku funguje na poměrně vysoké úrovni. Celková činnost daného úseku je dostatečně zabezpečena. Na základě výsledků lze vidět, že zde nejsou žádné bariéry, které by se nedaly úsilím zaměstnanců překonat. Ani se úsek nenachází v krizové situaci (př. podstav zaměstnanců, špatná pověst úseku či celé organizace apod.), která by měla zásadní a negativní vlivy na celkový provoz.

7 Seznam použitých zdrojů

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-78-6.

, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 9788072612000.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024721774.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

BATES B., M. BOTHA and others. *Fresh perspectives: Business management*. Cape Town: Pearson Education South Africa (Pty)Ltd., 2009. 978 177025 6385.

N.V. R. NAIDU, T. KRISHNA RAO. *Management and Entrepreneurship*. New Delhi: I.K. International Publishing House Pvt. Ltd., 2008. ISBN 978-81-906757-8-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 8025105059.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 9788073802301.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

ROBBINS, Stephen P., David A. DECENZO a Henry MOON. *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, c2008. ISBN 9780136007104.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené : testy*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-702-7.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

KUDA, F., BERÁNKOVÁ, E. *Facility management v technické správě a údržbě budov*, Professional Publishing, 1. vydání, 2012, ISBN 978-80-7431-114-7.

MAŠLEJ, Miroslav, Vítězslav STODŮLKA, Bohumil BRECHTA a Milan PELIKÁN. *Základy a základní pojmy managementu*. Brno: Univerzita obrany, 2006.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1300-4.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0. (použito u dotazníku v praktické části)

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

Internetové zdroje:

DUGGAL, Nikita. What's the Difference Between Leadership and Management? *Simplilearn* [online]. 2019 [cit. 2019-08-21]. Dostupné z:
<https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>

KUKREJA, Sonia. The Levels of Management. *Management Study HQ* [online]. 2019 [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: <https://www.managementstudyhq.com/levels-of-management-and-functions.html>

Understanding the differences: Leadership vs. Management. *Go2HR* [online]. 2019 [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: <https://www.go2hr.ca/retention-engagement/understanding-the-differences-leadership-vs-management>

WEISER, Jan. Management-organizování. *Management mania* [online]. 2011 [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: <https://issmb.cz/DUM/V.2%201/V.2%201.11.pdf>

The Blake Mouton Managerial Grid: Leading People and Producing Results. *Mind Tools* [online]. [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm

Managerial Grid Model of Leadership Explained. *IEduNote* [online]. [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: <https://iedunote.com/managerial-grid-model-leadership-styles>

Teorie GRID-Manažerská mřížka. *Zrcadlo* [online]. 2008 [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: <https://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti: Metody vedení lidí* [online]. 2014. Olomouc, 2014 [cit. 2019-09-07]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/04.html>

PRUKNER, Vítězslav. *Organizování a organizační struktury: Metody vedení lidí* [online]. 2014. Olomouc, 2014 [cit. 2019-09-07]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/04.html>

KALENDA, Václav. Liniové organizační struktury. *Procesy: BMP* [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>

POKORNÁ, Libuše. Organizační a řídicí struktury. *Slideplayer* [online]. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2419846/>

Motivace. *Chování.eu* [online]. [cit. 2019-10-17]. Dostupné z:

<http://www.chovani.eu/motivace/c371>

Elektronické knihy

ROSENHAUER, Sven. *Teams and Teamwork as the basis of effectiveness: Developing business knowledge: an independent learning approach* [online]. Germany: GRIN Verlag, 2005 [cit. 2019-09-05]. ISBN 978-3-640-22765-5. Dostupné z:

https://books.google.cz/books?id=iEbAt4eYIUQC&pg=PA5&dq=teamwork+definition&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjv9ZjA_7HkAhWCyqYKHRIFCfcQ6AEIKTAA#v=onepage&q=teamwork%20definition&f=false

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TUO, 2007 [cit. 2019-01-10]. ISBN 978-80-248-1520-6. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* [online]. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2019-11-23]. ISBN 978-80-247-9883-7. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=3dAtCwAAQBAJ&pg=PA379&dq=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+versus+veden%C3%AD&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj0xcSdzoDmAhVqzqYKHYmkC0YQ6AEIKTAA#v=onepage&q=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20versus%20veden%C3%AD&f=false>

(Přeloženo z anglického originálu knihy ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTISE, 13. vydání)

8 Přílohy

Příloha 1: Rozhovor s vedoucí úseku

A) Identifikace respondenta – vedoucí úseku péče o klienta

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Magisterské studium management ošetrovatelství.

2. Jak dlouho působíte na pozici vrchní (vedoucí úseku péče o klienta) v domově pro seniory?

Na této pozici působím již třetím rokem.

3. Je to Vaše první zkušenost nebo jste již působila na vedoucí pozici (stejně či jiné)?

Ano, na pozici staniční sestry jsem působila 12 let.

B) Všeobecná spokojenost na pracovišti

1. Jak jste spokojena s Vaším pracovištěm?

Pracoviště odpovídá mým představám. Z hlediska vizuální stránky je prostorné, čisté a celkově odpovídá podmínkám moderní domovu pro seniory.

2. Jak jste spokojena s Vaší pracovní pozicí?

S pracovní pozicí jsem velmi spokojena. Výhodou je, že do určitých mez jsem „svoji paní“. Spokojenost souvisí i s pracovními podmínkami a finančním ohodnocením.

3. Jak jste spokojena ve spolupráci s Vaším nadřízeným (ředitel)?

Spolupráce s panem ředitelem je příjemná, komunikace mezi námi probíhá velmi dobře. Udržíme formální a dobré vztahy. Navzájem si projevujeme respekt, loajalitu a důvěru. Nechává mi docela veliký prostor na realizaci právě z důvodu toho, že mi věří a také protože z veliké části „nevidí“ do interních záležitosti, co se týče mé pracovní náplně.

4. Jak jste spokojena ve spolupráci s Vašimi podřízenými?

Ve spolupráci se svými přímými podřízenými, kterými jsou tři staniční sestry a jedna nutriční terapeutka jsem převážně spokojena. Snažím se udržovat dobré vztahy s podřízenými.

Neřešíme mezi sebou jen pracovní záležitosti, ale i osobní a tím k sobě máme pracovně i osobně blíže. Projevujeme si navzájem respekt, loajalitu a důvěru. Spolupráce je s každou z podřízených trochu jiná. Pro lepší pochopení povím jejich charakteristiky.

Staniční sestra B vyžaduje přesné plnění pracovních úkolů a provádí následné kontroly, ale zároveň je velmi vstřícná, empatická, tolerantní, preferuje klidný způsob jednání, dává prostor pro vlastní iniciativu zaměstnanců, udržuje pozitivní přátelskou atmosféru na svém oddělení. Přirovnávám ji k sobě samotné z hlediska osobních vlastností, přístupem k lidem a práci.

Staniční sestra C je autoritativní a direktivní vedoucí, vyžaduje pořádek a přesné plnění pracovních úkolů i na úkor pozitivní atmosféry na oddělení, což způsobuje problémy s fluktuací zaměstnanců (největší výskyt ze všech oddělení). Co vím, tak pracovní tým to vnímá jako určitý způsob netolerance, arogance a nepřiměřených nároků, které nelze splnit. Na druhou stranu je pracovní morálka na daleko vyšší úrovni než na ostatních odděleních i přesto, že nemá mezi svými podřízenými takovou oblibu jako ostatní staniční sestry v roli vedoucích.

Staniční sestra D je velmi tolerantní a mírná v roli vedoucí. Ovšem někdy si nepřiměřeným způsobem prosazuje své názory a kontrolní činnost je nedostatečná. Nemá velikou oporu ve svém pracovním týmu, protože mají pocit, že se v těch problémech někdy sama ztrácí. Velmi pozitivně hodnotím její starostlivost a příjemné jednání vůči klientům.

Nutriční terapeutka je velmi příjemná, ochotná, klidná a veselá.

V kostce popsané jednotlivé spolupráce:

spolupráce se staniční sestrou B

pozitiva – nekonfliktní, příjemná, klidná, srozumitelná, důvěryhodná, přátelská

negativa – nic

spolupráce se staniční sestrou C

pozitiva – rychlá, přesná, srozumitelná, včasná, velmi důvěryhodná

negativa – trochu konfliktní (kvůli přílišné přísnosti vedoucí, fluktuaci zaměstnanců. atd.)

spolupráce se staniční sestrou D

pozitiva – převážně příjemná, klidná

negativa – trochu konfliktní (převážně kvůli nedbalosti, nedostatečnosti kontrol), méně důvěryhodná (včasné a přesné plnění zadaných úkolů a výsledků)

spolupráce s nutriční terapeutkou

pozitiva – nekonfliktní, příjemná, klidná, srozumitelná, důvěryhodná

negativa – nic

Celkově hodnotím spolupráci kladně, všude jsou nějaké problémy. Vždy jsme všechno hned nebo časem vyřešily. Základem je slušné chování, důvěra, respekt a profesionalita.

5. Jak si myslíte, že jsou oni spokojeni s Vámi?

Myslím si, že jsou se mnou ve většině případů spokojeni. Samozřejmě jsem jejich nadřízená, ale i přesto si myslím, že díky mému přístupu k nim mě vnímají kladně. I podle dotazníků, které jim každý rok rozdávám se zdá, že jsou se mnou všeobecně spokojeni.

C) Firemní kultura

1. Jak byste popsala Vaši firemní kulturu?

Domov pro seniory je založený na tom, že tomu klientovi pomáháme, podporujeme jeho soběstačnost a samostatnost při běžných denních úkonech. Práce v sociálních službách je postavena na sociální spravedlnosti, lidských právech a demokratických hodnotách.

2. Jak vnímáte jednání lidí na různých úrovních Vašeho úseku (vztah mezi nadřízeným a podřízeným)?

Každé oddělení vnímám jiným způsobem, protože každé oddělení má jinou vedoucí a jiné pracovníky s jiným vzájemným přístupem. Myslím si, že většina jednání je založeno na respektu, loajalitě a důvěře. Vedoucí a podřízení spolu vesměs vycházejí dobře. Samozřejmě na každém pracovišti dochází k tzv. „žabomyším válkám“ a my nejsme výjimkou, ale celkově si myslím, že můžu hodnotit spíše pozitivně. Podstatou dobrých vztahů je slušné chování.

3. Jak vnímáte vztah lidí k práci a ke klientům?

Myslím si, že ve většině případů velmi pozitivní, ono se totiž strašně rychle pozná, jestli ten člověk má vztah k práci a ke klientům. Ráda bych především zdůraznila vztah zaměstnanců ke klientům, protože v případě, že je mezi našimi řadami jedinec, který nemá rád práci s našimi klienty je z pracovní skupiny vyloučen ostatními zaměstnanci. Vyloučí ho, protože jim kazí tu jejich vzájemnou práci, samozřejmě i samotní klienti s ním nejsou spokojeni, nechťejí ho. Jedinec, který nemá rád práci s klienty u nás dlouho nevydrží, protože on sám pozná, že u nás na pracovišti není žádoucí.

4. Jaký je a co si myslíte o dress code v domově pro seniory?

Dress code není striktně daný, nejedná se o uniformitu. Máme oddělené pozice v tom smyslu, že pečovatelky mají jednobarevné oblečení v domácím stylu (př. legíny a tričko), aby si ti klienti nepřipadali jako v nemocnici. Staniční a zdravotnický personál nosí stejnokroj, protože přece jenom plní víc tu funkci zdravotníka jako v nemocnici, zatímco ty pečovatelky jsou tam jako doma.

5. Vyznačuje se Váš domov pro seniory něčím specifickým (př. znak v názvu apod.), který vyjadřuje jeho podstatu?

V logu máme strom života, nic víc nemáme.

6. Jaké jsou a co si myslíte o pořádajících akcích, tradicích, zvycích, vzdělávacích programech?

V domově probíhají aktivizace, které zajišťuje aktivizační skupina. Tato skupina zařizuje kulturní společenské akce, ale bohužel to není na takové úrovni, jak bychom si přáli. Snažíme se to trochu pozměnit, vzbudit větší kreativnost v pracovních aktivizační skupiny, vzbudit větší zájem ze strany klientů a jejich samotné zapojení do těchto činností, ale především se snažíme zapojit imobilní klienty. Problém aktivizace imobilních klientů, kteří jsou odkázáni jen na pomoc zdravotnického personálu, pečovatelek a tráví veškerý svůj čas na lůžku řešíme celou dobu mého působení.

Máme tzv. relax kufříky, kde jsou skládky na podporu jemné motoriky a knížky na čtení. Zapojení klientů v případě těchto relax kufříků není podle pracovníků velmi velké, ale podle mého sledování na vizitách, si myslím, že ti klienti o to zájem mají.

Dále máme týdenní rozpis aktivit, které se pořád opakují, ovšem tyto aktivity jsou pro úzký okruh klientů (ti, kteří jsou schopni vyrábět z keramiky nebo jsou schopni natolik používat mozek na trénování paměti, na mši dochází jen věřící), také nám do domova dochází člověk s kytarou tzv. Canisterapie, který obchází pokoje a snaží se potěšit naše klienty. Takže si myslím, že nemáme špatný program aktivit, ale stále máme velké rezervy, a to hlavně v aktivizaci imobilních klientů (klienti upoutaní na lůžko). Samozřejmě vzdělávací programy v podobě seminářů, školení či kurzů máme, ale není to v takové míře, jak by mělo být. Samo vedení chce tuto problematiku řešit, chtělo by zavést pravidelné a povinné vzdělávací programy. Ani ze strany zaměstnanců není až tak veliký zájem z hlediska jejich omezeného času o takové programy, a to mluvím i za sebe.

7. Jak byste definovala úspěšného člověka? Jaké je jeho chování?

U nás za úspěšného pracovníka považujeme toho, kdo projevuje loajalitu, nemáme s tím vždy dobré zkušenosti, takže o to víc se to u nás cení. Dále pracovníka, který je pracovitý, má pozitivní přístup ke změnám aspoň vůči klientům, férové jednání, zdravý selský rozum (nevymýšlet hlouposti a neklást důraz na věcech, které nedávají smysl) a spíše se zaměřit na to podstatné.

8. Jaké jednání je povoleno a naopak zakázáno?

Přesčasy nejsou víceméně tolerovány, směny jsou rozvrženy do krátkých a dlouhých týdnů a zaměstnanci mají naplánovaný dlouhodobý plán (na půl roku). Samozřejmě v případech jako je podstav či jakýkoli jiný problém, který si vyžaduje povolání někoho ze zaměstnanců, který směnu mít neměl, tak je dotyčnému zaměstnanci uděleno náhradní volno, protože přesčasy nejsou propláceny. Zaměstnanci si musí odpočinout, proto u nás nejsou přesčasy žádoucí. Za zakázané chování se považuje jakékoli poškození v Domově či jména domova dále jakákoli nedbalost. Problémy řešíme převážně domluvou, na osobní ohodnocení se u nás nesahá, to by musel být opravdu veliký problém. Místo odebrání osobního hodnocení dáváme vytýkací dopisy (po třetím vytýkacím dopisu dojde k vyhození zaměstnance).

D) Vztahy a výkony pracovníků

1.Kolik pod sebou máte přímých a nepřímých podřízených?

Přímých podřízených mám 3 (tři staniční sestry a jedna nutriční terapeutka) a nepřímých 61 (zdravotnický personál a pečovatelky).

2.Co si myslíte o formálních a neformálních vztazích? Co vy osobně upřednostňujete?

U nás bych řekla, že je to půl na půl. Jako příklad uvádím oslovování, protože u nás na pracovišti se vzájemně nadřízení s podřízenými oslovují funkcí nebo jménem a vykají si (Paní vrchní, Vy... nebo Hanko, Vy...). Přibližně po čtyřech měsících od svého nástupu jsem měla snahu o tykání se svými přímými podřízenými (staničními sestrami), ale bylo mi řečeno, že si mě natolik váží a cítí ke mně takový respekt, že mě nedokážou oslovovat jménem, tím pádem mě oslovují paní vrchní, Vy... Jedině komu tykám jsou lidé na stejné pozici jako jsem já, tedy vedoucí ostatních úseků. Funguje to v rámci firemní kultury v celém zařízení.

3.Co si myslíte o pracovních výkonech Vašich podřízených?

To je individuální, ale jak říkám a už se mi to i v praxi osvědčilo „Čím více lidí na place, tím hůře“ (čím více pracovníků na pracovišti, tím se udělá méně práce, protože si tu práci budou navzájem přehazovat). Jak už jsem zmiňovala v otázce, která se týkala spokojenosti ve spolupráci s podřízenými, každá z nich zastává jiný přístup k práci a ke svým pracovníkům. Tím pádem i jejich výkony jsou odlišné. Staniční B má nadprůměrné výkony, staniční C vykazuje velice nadprůměrné výkony, staniční C průměrné výkony, zřídkka i podprůměrné výkony a nutriční terapeutka má také nadprůměrné výkony.

4.Jak byste zhodnotila Vaše pracovní výkony? Vedou Vaše vzájemné vztahy k vyšším výkonům?

Co se týče vlastních výkonů, to by měl spíše posoudit pan ředitel, ale zatím jsem na sebe neslyšela stížnosti ohledně nedostačujících výkonů. Nejen vzájemné vztahy vedou k požadovaným či vyšším výkonům, ale vede k tomu i finanční ohodnocení a další poskytované bonusy.

E) Schopnosti (znalosti a dovednosti) nadřízených a podřízených pracovníků

1.V čem si myslíte, že spočívá Váš úspěch nadřízené?

Myslím si, že v mém případě, je to hodně o empatii a charismatu. Úspěch vidím i v tom, že se snažím jít příkladem (jdu jim pomoci nebo něco ukázat a nejen nařídit), vycházím jim vstříc v mnoha případech, jsem pro ně oporou, řeším s nimi jejich i pracovní problémy, dokážu jim naslouchat, ale zároveň mě považují za přirozenou autoritu. Vědí, co si mohou a nesmí dovolit.

2.Jaké jsou podle Vás nejdůležitější schopnosti (znalosti a dovednosti) při vedení lidí?

Z vlastní zkušenosti bych uvedla dovednosti osobního charakteru, řízení lidských zdrojů, dovednosti manažerských funkcí, odborné znalosti, schopnost týmové práce a spolupráce. Poslední zmíněnou schopnost bych potrhla jako nejdůležitější, protože pokud s nimi nespolupracujete, tak se Vás vykašlou.

3.V čem si myslíte, že jste se zlepšila během Vaší působnosti v domově na pozici nadřízené?

Rozhodně v rozhodování. Nikdy jsem neuměla rozhodovat, ale na své stávající pozici jsem se to musela naučit, protože už nade mnou není nikdo, kdo by za mě rozhodl. V předchozí práci jsem byla sice vedoucí pozici, ale na pozici staniční, kde jsem nad sebou měla ještě staniční sestru. Takže to vypadalo tak, že jsem sice něco navrhla, ale konečné rozhodnutí nezáleželo na mně. Sice mám nad sebou pana ředitele, ale ten spouště věcí, které řeším v rámci své pozice nerozumí, proto nemůže vydávat rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že se se mnou radí i jiní vedoucí z ostatních úseků a hodně na mě dají, tak si myslím, že jsem se v tom docela dobře vypracovala. Dříve jsem se hodně bála rozhodovat, měla jsem strach, že udělám špatné rozhodnutí, ale dnes už jsem si jistější a pak si také říkám, že „špatné rozhodnutí, je také rozhodnutí“. Dále si myslím, že jsem se zlepšila po stránce organizační tak i komunikační, protože jsou to činnosti, které dělám každý den.

4.Jaké si myslíte, že jsou Vaše silné a slabé stránky při vedení lidí?

Za silnou stránku považuji své empatické jednání, vstřícnost, důslednost, schopnost udržení harmonie a pořádku na pracovišti. Za slabou stránku považuji to, že občas nejsme dostatečně přísná, důrazná. Myslím to tak, že nemohu udělat taková opatření, které bych chtěla z důvodu nedostatku personálu.

Člověk si dvakrát rozmyslí, jestli někomu vynadáte, když se nejedná o veliký problém. V tomhle mám docela svázané ruce, protože pokud své podřízené otrávíte a naštvete, tak Vám odejdou a můžete si to tam dělat sami.

F) Styly a přístupy k vedení lidí

1. Jak byste popsala vlastními slovy Váš styl a přístup vedení?

Snažím se být příkladem pro své podřízené, vycházet jim vstříc, být pro ně oporou, řešit jejich problémy, vyslyšet je, ale zároveň vyžadují pořádek a řád. Velmi důležitá je také vzájemná důvěra, protože například v případě problému je důležité, aby podřízení věděli, že se nemusí bát se mi s ním svěřit a já jim mohu důvěřovat, že se mi s ním svěří. Nemám ráda žádné velké represivní řešení (vytýkací dopisy jsem zatím řešila jen v pěti případech). Nepoužívám arogance moci, protože pokud budu svým podřízeným přikazovat nesmyslné úkony a věci, které musí respektovat a vykonávat, tak o ty zaměstnance přijdu. Podřízení vědí, co na mě platí, zásadní je, že nemusím křičet, velmi zřídka musím zvyšovat hlas. Moji podřízení vědí, že je zle, pokud udělám jedno konkrétní gesto a tím je zvednutý ukazováček. Radši to řeším domluvou a ve formě diskuze, dám jim prostor na vyjádření, vyslechnu si jejich názory potom si z toho udělám konečné závěry, které jim poté sdělím. Velmi mi záleží na jejich názorech, protože chci vědět, zda je ten můj návrh reálný, jelikož nejsem v tom provozu každý den a tím pádem oni kolikrát dokážou lépe posoudit, jak moc je to reálné nebo nereálné, jestli jsou schopni to splnit, zda jsou na to uzpůsobené podmínky. Plnění nereálných cílů, jenom proto, že to někdo nařídil jen nesmysl. V tom je velmi důležité, jak Vás ti podřízení chápou, protože pokud jen přijdete, nařídíte a poté zkontrolujete odvedenou práci, tak to nebude mít příliš veliký efekt. Opravdu preferuji své návrhy a rozhodnutí konzultovat se svými přímými i nepřímými podřízenými. Ti podřízení to velmi dobře vnímají a cítí se i důležitější. Několikrát se stalo, že jsem dala jsem na jejich názory, dokážu uznat své pochybení. Důležité je, aby se nadřízený neponižoval, ale ani se nepovyšoval, prostě se snažit, aby Vás podřízení brali jako přirozenou autoritu, a to si myslím, že se mi zatím daří. Chce to najít rovnováhu mezi udržením pořádku a harmonií na pracovišti

Každý podřízený potřebuje vědět, že má nad sebou „pevnou ruku“ a musí dodržovat své pracovní povinnosti, jinak by si dělali, co by chtěli, ale docílit rovnováhy lze převážně lidským přístupem. Netvrdím, že se vždy zachovám, podle toho, jak se ode mne očekává či jak bych chtěla. Každá situace je svým způsobem výjimečná a záleží na mnoha faktorech, jak se k ní člověk postaví.

2. Jak byste popsala vlastními slovy Vaše přístupy k vedení lidí?

Přístupy, které používám je zcela jistě delegování a týmová práce. Koučování nepoužívám ve velké míře. Probíhá to například tak, že řeknu svým třem přímým podřízeným (staniční sestry) nějakou informaci, kterou oni přetlumočí svým přímým podřízeným. Zpětnou vazbu chci poté od staničních sester. Staniční sestry mají všeobecně celkem velikou pravomoc a v případě mé nepřítomnosti mě zastupuje jedna ze staničních. O důležitosti týmové práce jsem se již v předchozích otázkách zmiňovala. Všechny tyto přístupy vedou k větší motivaci zaměstnanců.

3. Co si myslíte o Vašich přístupech a stylech (způsobu jednání) při vedení lidí? Myslíte si, že jsou Vaše způsoby jednání efektivní, správné? Z jakého důvodu si to myslíte či nemyslíte?

Ano, myslím si, že jsou moje způsoby jednání vesměs efektivní a správné. Pohled, zda jsou mé způsoby jednání správné je individuální. Ovšem na základě zjištěných dotazníků, které každý rok překládám svým podřízeným vyplývá, že jsou s mými způsoby jednání a se mnou samotnou spokojeni. Efektivitu vidím v tom, že vše, co má být hotové, tak hotové je, a to je pro mě jako vedoucí jedna z nejdůležitějších věcí. Chce to přistupovat k personálu, tak aby rád chodil do práce, aby měl stále pozitivní vztah ke klientům a celkově, aby fungoval celý chod domova. S tím souvisí spokojenost klienta, která se odvíjí od spokojenosti personálu, obráceně to nejde. To znamená, že se musí vytvořit dostatečně dobré podmínky pro personál, protože ten tu svou spokojenost vrací těm našim klientům.

4. Co si myslíte o vedení Vašeho nadřízeného (ředitel)?

Nezastává podobný styl a způsob chování jako já. Jeho chování jde z extrému do extrému. Extrémy mám na mysli: velmi milé a vstřícné chování, někdy dokonce až „famiální“ a pak naopak křičí bez důvodně, chová se impulzivně a náladově.

Dále neumí odpouštět a dokáže si na někom „zasednout“ pokud se mu dotýčný/á nelíbí. Na druhou stranu si velmi vážím jeho vstřícného postoje vůči inovacím a novým nápadům, s kterými za ním chodím. V rámci mého hodnocení mě on sám hodnotí velmi pozitivně a tvrdí, že jsem stabilizovala celý úsek péče o klienta a že za mého působení došlo ke snížení fluktuace zaměstnanců.

5.Ovlivnil Vás nějakým způsobem jeho styl vedení, přístup k práci a lidem?

V některých záležitostech mu musím dát za pravdu. Někdy mi vytkne, že dochází k úniku informací ze strany zdravotnického personálu a pečovatelů (při jmenování klientů při rozhovorech mezi zaměstnanci, kde je může každý slyšet apod.), že začátku jsem se jich zastávala, ale postupem času jsem zjistila, že měl pravdu, takže jsem uskutečnila opatření v podobě slovního upozornění. Neřekla bych, že mě ovlivnil ve způsobu chování vůči podřízeným, protože jak už jsem zodpověděla v předchozí otázce, tak on zastává jiný způsob chování.

6.Vnímáte na sobě nějaké změny ve Vašem postoji k podřízeným během Vaší působnosti v domově?

Je to dané poznáním, protože když jsem nastoupila, tak jsem znala pouze práci zdravotníků, ale práci pečovatelek jsem neznala vůbec. Práce zdravotníků a pečovatel se velmi odlišuje. A právě proto, že jsem neznala práci pečovatelek, tak jsem ze začátku nebyla na jejich plnění práce až tak důsledná jako jsem nyní. Hodně věcí jsem jim tolerovala, protože jsem nevěděla, že to má být jinak. Postupem času, kdy jsem se staničnými sestrami probírala práci pečovatelek jsem zjišťovala veškerá úskalí a nedostatky jejich práci. Postoj jsem změnila z hlediska větší důslednosti, přísnějšího jednání a pravidelných kontrol.

Příloha 2: Dotazník pro identifikaci respondenta

Identifikace respondenta

Jste muž/žena?

- a) muž
- b) žena

Do jakého věkového rozmezí patříte?

- a) méně než 20
- b) 20 až 30
- c) 31 až 40
- d) 41 až 50
- e) více než 50

Jakého stupně vzdělání jste dosáhli?

- a) základní vzdělání + kurz pracovníků v sociálních službách
- b) střední s maturitou

Na jaké pracovní pozici působíte?

- a) staniční sestra
- b) nutriční terapeutka
- c) zdravotnický pracovník
- d) pečovatel

Jak dlouho působíte v organizaci?

- a) méně než 2 roky
- b) 2 roky až 5let
- c) 6 let až 10 let
- d) více než 10 let

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3: Vyhodnocení testu čtyř typů jednání vedoucího

Vedoucí úseku	A = volný průběh (1,1)	B = plantážník (9,1)	C = týmový vedoucí (9,9)	D = vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)
1. otázka	0	2	1	1
2. otázka	0	2	1	1
3. otázka	0	2	1	1
4. otázka	0	2	2	0
5. otázka	0	1	2	1
6. otázka	0	0	3	1
7. otázka	0	3	1	0
8. otázka	1	0	0	3
9. otázka	0	2	2	0
Celkem:	1	14	13	8
Staniční B	A = volný průběh (1,1)	B = plantážník (9,1)	C = týmový vedoucí (9,9)	D = vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)
1. otázka	0	2	1	1
2. otázka	0	2	2	0
3. otázka	0	2	2	0
4. otázka	0	1	3	0
5. otázka	1	2	0	1
6. otázka	0	2	1	1
7. otázka	0	1	1	2
8. otázka	1	0	2	1
9. otázka	1	2	1	0
Celkem:	3	14	13	6
Staniční C	A = volný průběh (1,1)	B = plantážník (9,1)	C = týmový vedoucí (9,9)	D = vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)
1. otázka	0	4	0	0
2. otázka	0	3	1	0
3. otázka	0	4	0	0
4. otázka	0	3	1	0
5. otázka	0	4	0	0
6. otázka	0	3	1	0
7. otázka	0	3	1	0
8. otázka	0	1	2	1
9. otázka	1	2	1	0
Celkem:	1	27	7	1
Staniční D	A = volný průběh (1,1)	B = plantážník (9,1)	C = týmový vedoucí (9,9)	D = vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)
1. otázka	2	0	1	1
2. otázka	2	0	1	1
3. otázka	2	1	0	1
4. otázka	0	1	3	0

5. otázka	2	1	0	1
6. otázka	2	1	1	0
7. otázka	2	0	1	1
8. otázka	2	0	1	1
9. otázka	1	2	1	0
Celkem:	15	6	9	6

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4: Identifikace podřízených pracovního v týmu A

Pohlaví	Počet resp.	Výsledek (%)
Žena	4	100 %
Muž	0	0 %
Celkem:	4	100 %
Věk	Počet resp.	Výsledek (%)
méně než 20	0	0 %
20-30	0	0 %
31-40	1	25 %
41-50	2	50 %
více než 50	1	25 %
Celkem:	4	100 %
Vzdělání	Počet resp.	Výsledek (%)
základní vzdělání + kurz prac. v soc. službách	0	0 %
střední s maturitou	4	100 %
Celkem:	4	100 %
Prac. pozice	Počet resp.	Výsledek (%)
staniční sestra	3	75 %
nutriční terapeutka	1	25 %
Celkem:	4	100 %
Délka prac. poměru	Počet resp.	Výsledek (%)
méně než 2 roky	1	25 %
2 roky až 5 let	3	75 %
6 let až 10 let	0	0 %
více než 10	0	0 %
Celkem:	4	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Identifikace podřízených pracovního v týmu B

Pohlaví	Počet resp.	Výsledek (%)
Žena	24	92 %
Muž	2	8 %
Celkem:	26	100 %
Věk	Počet resp.	Výsledek (%)
méně než 20	0	0 %
20-30	5	19 %
31-40	6	23 %
41-50	8	31 %
více než 50	7	27 %
Celkem:	26	100 %
Vzdělání	Počet resp.	Výsledek (%)
základní vzdělání + kurz prac. v soc. službách	25	96 %
střední s maturitou	1	4 %
Celkem:	26	100 %
Prac. pozice	Počet resp.	Výsledek (%)
zdravotnický pracovník	4	15 %
Pečovatel	22	85 %
Celkem:	26	100 %
Délka prac. poměru	Počet resp.	Výsledek (%)
méně než 2 roky	6	23 %
2 roky až 5 let	15	58 %
6 let až 10 let	5	19 %
více než 10	0	0 %
Celkem:	26	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Identifikace podřízených pracovního v týmu C

Pohlaví	Počet resp.	Výsledek (%)
Žena	18	95 %
Muž	1	5 %
Celkem:	19	100 %
Věk	Počet resp.	Výsledek (%)
méně než 20	0	0 %
20-30	2	10 %
31-40	6	32 %
41-50	8	42 %
více než 50	3	16 %
Celkem:	19	100 %
Vzdělání	Počet resp.	Výsledek (%)
základní vzdělání + kurz prac. v soc. službách	19	100 %
střední s maturitou	0	0 %

Celkem:	19	100 %
Prac. pozice	Počet resp.	Výsledek (%)
zdravotnický pracovník	3	16 %
Pečovatel	16	84 %
Celkem:	19	100 %
Délka prac. poměru	Počet resp.	Výsledek (%)
méně než 2 roky	5	26 %
2 roky až 5 let	10	53 %
6 let až 10 let	4	21 %
více než 10	0	0 %
Celkem:	19	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7: Identifikace podřízených pracovního v týmu D

Pohlaví	Počet resp.	Výsledek (%)
Žena	15	94 %
Muž	1	6 %
Celkem:	16	100 %
Věk	Počet resp.	Výsledek (%)
méně než 20	0	0 %
20-30	2	12 %
31-40	8	50 %
41-50	3	19 %
více než 50	3	19 %
Celkem:	16	100 %
Vzdělání	Počet resp.	Výsledek (%)
základní vzdělání + kurz prac. v soc. službách	15	94 %
střední s maturitou	1	6 %
Celkem:	16	100 %
Prac. pozice	Počet resp.	Výsledek (%)
zdravotnický pracovník	3	19 %
Pečovatel	13	81 %
Celkem:	16	100 %
Délka prac. poměru	Počet resp.	Výsledek (%)
méně než 2 roky	8	50 %
2 roky až 5 let	6	37 %
6 let až 10 let	2	13 %
více než 10	0	0 %
Celkem:	16	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8: Dotazník – Test čtyř typů jednání vedoucího

Test čtyř typů jednání vedoucího

Vážená paní/slečno,

jmenuji se Michaela Slavíková, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, kde studuji 5. rokem na provozně ekonomické fakultě, obor podnikání a administrativa. Dotazník je anonymní, jednotlivé dotazníky s výsledky nebudou nikde veřejně publikovány, budou použity pouze pro zpracování materiálů k mé diplomové práci. Cílem dotazníků je vyhodnotit, jaký styl vedení Vás nejlépe vystihuje dle Vašich odpovědí na dané situace.

Test byl sestaven Bělohávkem (2000, str. 25-26) v jeho knize „Jak řídit a vést lidi“. Test se skládá z devíti otázek, přičemž každá otázka má čtyři možnosti (A, B, C a D). Bodování funguje tak, že v každé otázce je potřeba rozdělit čtyři body, př. 0-1-2-1, 2-0-2-0, 0-4-0-0 apod., kdy nejvýstižnější odpověď je bodována čtyřkou a nejméně výstižná odpověď nulou. Poté se body jednotlivých otázek sečtou (př. všechny A odpovědi). To písmenko, které získalo nejvíce bodů značí Váš dominantní styl vedení a písmenko, které se umístilo na druhém místě značí Váš záložní styl.

A=volný průběh

B= plantážník

C=týmový vedoucí

D= vedoucí spolku zahrádkářů

Prosím Vás a zároveň moc děkuji za pravdivé vyplnění dotazníku.

1. Mým úkolem jako vedoucího je hlavně:

- A __ vyhnout se nepříjemnostem na pracovišti
- B __ nekompromisně trvat na splnění úkolů
- C __ motivovat pracovníky k lepším výkonům
- D __ dbát o spokojenost pracovníků

2. Hrozí-li nesplnění termínu odevzdání práce, je třeba:

- A __ hledat vysvětlení
- B __ udělat dusno a pohrozit postihem
- C __ poradit se s pracovníky, jak úkol splnit
- D __ povzbudit pracovníky

3. Nejraději mám takového pracovníka, který:

- A __ nedělá zbytečné problémy
- B __ plní svůj úkol a nemudruje
- C __ dává k dispozici různé vlastní nápady
- D __ udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru

4. Když pracovník odmítne dělat nepříjemnou práci je nejlepší:

- A __ udělat tu práci sám
- B __ udělat s ním krátký proces – postihnout na penězích nebo vyhodit
- C __ nechat si vysvětlit důvody
- D __ nabídnout mu zvláštní odměnu

5. Na výkon pracovníků má nejvyšší vliv:

- A __ klid na pracovišti
- B __ přesnost vedoucího
- C __ možnost pracovního podílet se na rozhodování
- D __ dobré osobní vztahy

6. Nejvíce mi vadí, když pracovníci:

- A __mi komplikují život různými výmysly
- B __nestáhají práci
- C __u práce nepřemýšlejí
- D __vyvolávají konflikty

7. Při novém a obtížném úkolu je třeba věnovat nejvíce pozornosti:

- A __zachování chladné hlavy
- B __důkladnému naplánování práce
- C __přípravě a motivaci pracovníků
- D __vytvoření příznivé atmosféry

8. Když pracovník na svou práci jasně nestačí, je třeba:

- A __nedělat paniku a počkat, až se na to naučí
- B __vyměnit ho
- C __osobně ho naučit to, co má umět
- D __pomoci mu s prací

9. Ke zpoždování termínů dochází především kvůli:

- A __objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit
- B __osobní nekázně pracovníků
- C __špatné komunikace mezi vedoucími
- D __velké náročnosti úkolů

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9: Dotazník – Hodnocení celkových schopností vedoucí

Vážený pane, Vážená paní/slečno,

jmenuji se Michaela Slavíková, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, kde studuji 5. rokem na provozně ekonomické fakultě, obor podnikání a administrativa. Dotazník je anonymní, jednotlivé dotazníky s výsledky nebudou nikde veřejně publikovány, budou použity pouze pro zpracování materiálů k mé diplomové práci.

Dotazník se skládá z 8 kategorií (obsahující dohromady 42 otázek) podle zaměření na schopnosti vedoucího pracovníka v roli manažera. Hodnocení je bodováno minimálně 1 bodem (nejnižší úroveň) a maximálně 5 body (nejvyšší úroveň). Prosím hodnotěte do sloupečku „hodnotitel“. Poté body jednotlivých otázek sečtěte dohromady a запиšte celkový počet do posledního řádku tabulky.

Prosím Vás a zároveň moc děkuji za pravdivé vyplnění dotazníku.

KATEGORIE	HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	BODY	
		Sebehodnotitel	Hodnotitel
Odborné znalosti a dovednosti	úroveň znalostí a dovedností potřebných v práci		
	orientace v oboru, informovanost, znalost potřebných předpisů		
Kvalita práce	sledování a využívání změn v oboru		
	připravenost řešit samostatně nové a náročné úkoly		
	plně a efektivně využívání pracovního času		
	presné, úplné a včasné plnění pracovních úkolů, pečlivost		
Odpovědnost a spolehlivost	výskyt nekvalitní nebo zbytečně vyvalované práce		
	zvysování kvality své práce		
	vykonávání požadovaného množství práce, pracovní tempo, vytrvalost a koncentrace		
	konceptnost a systematickost		
	dovednost rozvrhnout a zorganizovat si práci podle priorit		
	odpovědnost, spolehlivost, důvěryhodnost a disciplína v nejrůznějších pracovních situacích		
Tvořivost a nápaditost	přijímání odpovědnosti za práci a výsledky, svědomitost		
	opora nadřízenému, vstřícnost k jeho požadavkům		
	dodržování norem, předpisů, pokynů a nařízení		
	zacházení s důvěrnými informacemi		
Spolupráce a týmová práce	připravenost zvládnout zvýšené pracovní vypětí, ochota k práci navíc		
	pohotovost orientace v úkolech, samostatné rozhodování		
	pružné přizpůsobování se změnám, šarově řešení nových a nečekaných situací		
	osobní aktivita směřující ke zlepšení činnosti v rámci svých kompetencí		
	využití vlastních nápadů a řešení ve své práci		
Kommunikativní dovednosti	podněty pro práci ostatních, osobní přínos k řešení problémů na poradách		
	aktivita a iniciativa i nad rámec stanovených povinností		
	ochota a zájem spolupracovat ve svém pracovním kolektivu a s pracovníky jiných úseků		
	vytvoření příznivé atmosféry, pomoc druhým		
Osobní rozvoj	přítomnost, věrnost a úplnost předávání informací		
	schopnost týmové práce, znalost a využívání metod týmové práce		
	postoj a jednání ke klientům		
Manažerské dovednosti	společenské vystupování a dovednosti v jednání s lidmi v rámci vnějších vztahů		
	spolupráce s lékaři		
	elektronická komunikace		
	práce na osobním rozvoji: absolvování kurzů, školení, seminářů		
Celkem bodů na osobu	využití nových poznatků v práci		
	získávání nových pracovních zkušeností a dovedností		
	zájem o odbornější a náročnější práci		
	plánování a organizování práce		
	hodnocení a rozvoj schopnosti podřízených		
	kontrolní činnost		
	vedení lidí v praktických pracovních situacích		
	využívání mezových motivačních nástrojů		
	zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci		
	získávání a využívání námitků a zlepšovacích návrhů podřízených, podpora iniciativy		

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10: Hodnocení celkových schopností vedoucí A

KATEGORIE	HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	BODY		Průměr/podřizený
		Vedoucí úseku	Podřizení prac. A (4 resp.)	
Odborné znalosti a dovednosti	úroveň znalostí a dovedností potřebných v práci	4	20	5
	orientace v oboru, informovanost, znalost potřebných předpisů	4	20	5
	sledování a využívání změn v oboru	4	16	4
	připravenost řešit samostatně nové a náročné úkoly	4	20	5
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4	4,75	4,75
Kvalita práce	plné a efektivní využívání pracovního času	5	20	5
	přesné, úplné a včasné plnění pracovních úkolů, pečlivost	5	20	5
	výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce	2	4	1
	zvyšování kvality své práce	4	18	4,5
	vykonávání požadovaného množství práce, pracovní tempo, vytrvalost a koncentrace	5	20	5
	koncepčnost a systematičnost	3	16	4
	dovednost rozvrhnout a zorganizovat si práci podle priorit	4	17	4,25
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4	4,11	4,11
Odpovědnost a spolehlivost	odpovědnost, spolehlivost, důvěryhodnost a disciplína v nejrůznějších pracovních situacích	5	20	5
	přijímání odpovědnosti za práci a výsledky, svědomitost	5	20	5
	opora nadřízenému, vstřícnost k jeho požadavkům	5	20	5
	dodržování norem, předpisů, pokynů a nařízení	5	20	5
	zacházení s důvěrnými informacemi	5	20	5
	připravenost zvládnout zvýšené pracovní vypětí, ochota k práci navíc	5	20	5
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	5	5	5
Tvořivost a nápaditost	pohotová orientace v úkolech, samostatné rozhodování	4	20	5
	pružné přizpůsobování se změnám, úroveň řešení nových a nečekaných situací	4	18	4,5
	osobní aktivita směřující ke zlepšení činnosti v rámci svých kompetencí	4	17	4,25
	využití vlastních nápadů a řešení ve své práci	4	20	5
	podněty pro práci ostatních, osobní přínos k řešení problémů na poradách	5	20	5
	aktivita a iniciativa i nad rámec stanovených povinností	5	20	5
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,33	4,79	4,79
Spolupráce a týmová práce	ochota a zájem spolupracovat ve svém pracovním kolektivu a s pracovníky jiných úseků	5	20	5
	vytváření příznivé atmosféry, pomoc druhým	5	20	5
	přesnost, včasnost a úplnost předávání informací	5	20	5
	schopnost týmové práce, znalost a využívání metod týmové práce	5	20	5
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	5	5	5

Komunikativní dovednosti	postoj a jednání ke klientům	5	20	5
	společenské vystupování a dovednosti v jednání s lidmi v rámci vnějších vztahů	5	20	5
	spolupráce s lékaři	5	20	5
	elektronická komunikace	5	20	5
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	5	5	5
Osobní rozvoj	práce na osobním rozvoji: absolvování kurzů, školení, seminářů	3	13	3,25
	využití nových poznatků v praxi	3	15	3,75
	získávání nových pracovních zkušeností a dovedností	4	17	4,25
	zájem o odbornější a náročnější práci	3	13	3,25
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	3,25	3,63	3,63
Manažerské dovednosti	plánování a organizování práce	5	20	5
	hodnocení a rozvoj schopností podřízených	5	20	5
	kontrolní činnost	5	20	5
	vedení lidí v praktických pracovních situacích	3	16	4
	využívání mzdových motivačních nástrojů	5	20	5
	zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	5	20	5
	získávání a využívání námětů a zlepšovacích návrhů podřízených, podpora iniciativy	5	20	5
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,71	4,86	4,86
Celkem bodů na osobu		186	195	
Celkem bodů za 4 podřízené			780	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11: Hodnocení celkových schopností staniční B (jako vedoucí týmu B)

KATEGORIE	HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	BODY	BODY	Průměr/podřízený
		Vedoucí úseku	Podřízení prac. B (26 resp.)	
Odborné znalosti a dovednosti	úroveň znalostí a dovedností potřebných v práci	5	130	5,00
	orientace v oboru, informovanost, znalost potřebných předpisů	4	128	4,92
	sledování a využívání změn v oboru	4	108	4,15
	připravenost řešit samostatně nové a náročné úkoly	4	111	4,27
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,25	4,59	4,59
Kvalita práce	plné a efektivní využívání pracovního času	4	128	4,92
	přesné, úplné a včasné plnění pracovních úkolů, pečlivost	5	125	4,81
	výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce	2	36	1,38
	zvyšování kvality své práce	4	111	4,27
	vykonávání požadovaného množství práce, pracovní tempo, vytrvalost a koncentrace	4	112	4,31
	koncepčnost a systematičnost	3	93	3,58

	dovednost rozvrhnout a zorganizovat si práci podle priorit	4	98	3,77
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	3,71	3,86	3,86
Odpovědnost a spolehlivost	odpovědnost, spolehlivost, důvěryhodnost a disciplína v nejrůznějších pracovních situacích	5	130	5,00
	přijímání odpovědnosti za práci a výsledky, svědomitost	5	130	5,00
	opora nadřízenému, vstřícnost k jeho požadavkům	5	130	5,00
	dodržování norem, předpisů, pokynů a nařízení	5	130	5,00
	zacházení s důvěrnými informacemi	5	130	5,00
	přípravenost zvládnout zvýšené pracovní vypětí, ochota k práci navíc	4	106	4,08
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,83	4,85	4,85
Tvořivost a nápaditost	pohotová orientace v úkolech, samostatné rozhodování	4	127	4,88
	pružné přizpůsobování se změnám, úroveň řešení nových a nečekaných situací	4	110	4,23
	osobní aktivita směřující ke zlepšení činností v rámci svých kompetencí	4	109	4,19
	využití vlastních nápadů a řešení ve své práci	4	107	4,12
	podněty pro práci ostatních, osobní přínos k řešení problémů na poradách	4	117	4,50
	aktivita a iniciativa i nad rámec stanovených povinností	4	105	4,04
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,00	3,65	3,65
Spolupráce a týmová práce	ochota a zájem spolupracovat ve svém pracovním kolektivu a s pracovníky jiných úseků	5	130	5,00
	vytváření příznivé atmosféry, pomoc druhým	5	130	5,00
	přesnost, včasnost a úplnost předávání informací	4	118	4,54
	schopnost týmové práce, znalost a využívání metod týmové práce	5	130	5,00
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,75	4,88	4,88
Komunikativní dovednosti	postoj a jednání ke klientům	5	130	5,00
	společenské vystupování a dovednosti v jednání s lidmi v rámci vnějších vztahů	5	128	4,92
	spolupráce s lékaři	5	130	5,00
	elektronická komunikace	4	129	4,96
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,75	4,86	4,86
Osobní rozvoj	práce na osobním rozvoji: absolvování kurzů, školení, seminářů	3	85	3,27
	využití nových poznatků v praxi	3	89	3,42
	získávání nových pracovních zkušeností a dovedností	4	106	4,08
	zájem o odbornější a náročnější práci	4	110	4,23
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	3,50	3,75	3,75
Manažerské dovednosti	plánování a organizování práce	4	118	4,54
	hodnocení a rozvoj schopností podřízených	4	112	4,31
	kontrolní činnost	5	130	5,00
	vedení lidí v praktických pracovních situacích	4	105	4,04

	využívání mzdových motivačních nástrojů	4	117	4,50
	zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	5	130	5,00
	získávání a využívání námětů a zlepšovacích návrhů podřízených, podpora iniciativy	5	130	5,00
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,43	4,63	4,63
Celkem bodů na osobu		179	187,23	
Celkem bodů za 26 podřízené			4868	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12: Hodnocení celkových schopností staniční C (jako vedoucí týmu C)

KATEGORIE	HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	BODY		Průměr/podřízený
		Vedoucí úseku	Podřízení prac. C (19 resp.)	
Odborné znalosti a dovednosti	úroveň znalostí a dovedností potřebných v práci	4	81	4,26
	orientace v oboru, informovanost, znalost potřebných předpisů	4	82	4,32
	sledování a využívání změn v oboru	4	71	3,74
	přípravenost řešit samostatně nové a náročné úkoly	4	87	4,58
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4	4,22	4,22
Kvalita práce	plné a efektivní využívání pracovního času	5	95	5,00
	přesné, úplné a včasné plnění pracovních úkolů, pečlivost	5	95	5,00
	výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce	1	24	1,26
	zvyšování kvality své práce	5	89	4,68
	vykonávání požadovaného množství práce, pracovní tempo, vytrvalost a koncentrace	5	91	4,79
	koncepčnost a systematičnost	5	92	4,84
	dovednost rozvrhnout a zorganizovat si práci podle priorit	5	90	4,74
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,43	4,33	4,33
Odpovědnost a spolehlivost	odpovědnost, spolehlivost, důvěryhodnost a disciplína v nejrůznějších pracovních situacích	5	86	4,53
	přijímání odpovědnosti za práci a výsledky, svědomitost	5	86	4,53
	opora nadřízenému, vstřícnost k jeho požadavkům	5	89	4,68
	dodržování norem, předpisů, pokynů a nařízení	5	95	5,00
	zacházení s důvěrnými informacemi	5	95	5,00
	přípravenost zvládnout zvýšené pracovní vypětí, ochota k práci navíc	4	89	4,68
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,83	4,74	4,74
Tvořivost a nápaditost	pohotová orientace v úkolech, samostatné rozhodování	5	95	5
	pružné přizpůsobování se změnám, úroveň řešení nových a nečekaných situací	4	88	4,63
	osobní aktivita směřující ke zlepšení činností v	5	87	4,58

	rámci svých kompetencí			
	využití vlastních nápadů a řešení ve své práci	4	78	4,11
	podněty pro práci ostatních, osobní přínos k řešení problémů na poradách	4	71	3,74
	aktivita a iniciativa i nad rámec stanovených povinností	4	91	4,79
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,33	3,68	4,47
Spolupráce a týmová práce	ochota a zájem spolupracovat ve svém pracovním kolektivu a s pracovníky jiných úseků	3	36	1,89
	vytváření příznivé atmosféry, pomoc druhým	3	34	1,79
	přesnost, včasnost a úplnost předávání informací	5	94	4,95
	schopnost týmové práce, znalost a využívání metod týmové práce	3	38	2,00
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	3,50	2,66	2,66
Komunikativní dovednosti	postoj a jednání ke klientům	5	90	4,74
	společenské vystupování a dovednosti v jednání s lidmi v rámci vnějších vztahů	5	90	4,74
	spolupráce s lékaři	5	82	4,32
	elektronická komunikace	5	85	4,47
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	5,00	4,57	4,57
Osobní rozvoj	práce na osobním rozvoji: absolvování kurzů, školení, seminářů	3	62	3,26
	využití nových poznatků v praxi	3	60	3,16
	získávání nových pracovních zkušeností a dovedností	4	68	3,58
	zájem o odbornější a náročnější práci	3	58	3,05
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	3,25	3,26	3,26
Manažerské dovednosti	plánování a organizování práce	5	95	5,00
	hodnocení a rozvoj schopností podřízených	4	45	2,37
	kontrolní činnost	5	95	5,00
	vedení lidí v praktických pracovních situacích	4	68	3,58
	využívání mzdových motivačních nástrojů	3	34	1,79
	zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	5	95	5,00
	získávání a využívání námětů a zlepšovacích návrhů podřízených, podpora iniciativy	3	38	2,00
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,14	3,53	3,53
Celkem bodů na osobu		178	169,11	
Celkem bodů za 19 podřízené			3213	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13: Hodnocení celkových schopností staniční D (jako vedoucí týmu D)

KATEGORIE	HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	BODY		Průměr/podřízený
		Vedoucí úseku	Podřízení prac. D (16 resp.)	
Odborné znalosti a dovednosti	úroveň znalostí a dovedností potřebných v práci	5	66	4,13
	orientace v oboru, informovanost, znalost potřebných předpisů	5	66	4,13
	sledování a využívání změn v oboru	3	39	2,44
	přípravenost řešit samostatně nové a náročné úkoly	4	40	2,50
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,25	3,3	3,30
Kvalita práce	plné a efektivní využívání pracovního času	4	43	2,69
	přesné, úplné a včasné plnění pracovních úkolů, pečlivost	3	42	2,63
	výskyt nekvalitní nebo zbytečně vynaložené práce	2	47	2,94
	zvyšování kvality své práce	4	38	2,38
	vykonávání požadovaného množství práce, pracovní tempo, vytrvalost a koncentrace	4	44	2,75
	koncepčnost a systematičnost	3	44	2,75
	dovednost rozvrhnout a zorganizovat si práci podle priorit	4	45	2,81
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	3,43	2,71	2,71
Odpovědnost a spolehlivost	odpovědnost, spolehlivost, důvěryhodnost a disciplína v nejrůznějších pracovních situacích	4	47	2,94
	přijímání odpovědnosti za práci a výsledky, svědomitost	4	47	2,94
	opora nadřízenému, vstřícnost k jeho požadavkům	5	77	4,81
	dodržování norem, předpisů, pokynů a nařízení	5	65	4,06
	zacházení s důvěrnými informacemi	5	80	5,00
	přípravenost zvládnout zvýšené pracovní vypětí, ochota k práci navíc	3	40	2,50
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,33	3,71	3,71
Tvořivost a nápaditost	pohotová orientace v úkolech, samostatné rozhodování	4	39	2,44
	pružné přizpůsobování se změnám, úroveň řešení nových a nečekaných situací	3	38	2,38
	osobní aktivita směřující ke zlepšení činností v rámci svých kompetencí	3	35	2,19
	využití vlastních nápadů a řešení ve své práci	3	40	2,50
	podněty pro práci ostatních, osobní přínos k řešení problémů na poradách	3	39	2,44
	aktivita a iniciativa i nad rámec stanovených povinností	4	46	2,88
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	3,33	2,47	2,47

Spolupráce a týmová práce	ochota a zájem spolupracovat ve svém pracovním kolektivu a s pracovníky jiných úseků	4	52	3,25
	vytváření příznivé atmosféry, pomoc druhým	4	48	3,00
	přesnost, včasnost a úplnost předávání informací	5	78	4,88
	schopnost týmové práce, znalost a využívání metod týmové práce	2	44	2,75
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,00	3,47	3,47
Komunikativní dovednosti	postoj a jednání ke klientům	5	80	5,00
	společenské vystupování a dovednosti v jednání s lidmi v rámci vnějších vztahů	5	77	4,81
	spolupráce s lékaři	5	80	5,00
	elektronická komunikace	4	78	4,88
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,75	4,92	4,92
Osobní rozvoj	práce na osobním rozvoji: absolvování kurzů, školení, seminářů	3	43	2,69
	využití nových poznatků v praxi	3	37	2,31
	získávání nových pracovních zkušeností a dovedností	3	36	2,25
	zájem o odbornější a náročnější práci	3	35	2,19
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	3,00	2,36	2,36
Manažerské dovednosti	plánování a organizování práce	4	48	3,00
	hodnocení a rozvoj schopností podřízených	3	49	3,06
	kontrolní činnost	3	26	1,63
	vedení lidí v praktických pracovních situacích	4	46	2,88
	využívání mzdových motivačních nástrojů	4	48	3,00
	zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	5	80	5,00
	získávání a využívání námětů a zlepšovacích návrhů podřízených, podpora iniciativy	5	78	4,88
	Průměr na osobu/počet otázek v kategorii	4,00	3,35	3,35
Celkem bodů na osobu		162	135,63	
Celkem bodů za 16 podřízené			2170	

Zdroj: vlastní zpracování