

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014 - 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Čenská

Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Mgr. Peter Jan Kosmály, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINET (PART TIME) STUDIES

2014 - 2016

DIPLOMA THESIS

Jana Čenská

Education and professional development of employees

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Mgr. Peter Jan Kosmály, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. března 2016

Jana Čenská

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků v organizaci. Rozebírá formy vzdělávání zaměstnanců, jejich vzdělávací potřeby a v neposlední řadě také motivaci zaměstnanců pro jejich další profesní rozvoj. Popisuje osobnost manažera obecně i s ohledem na jeho činnost v oboru zdravotnictví. Praktická část diplomové práce je pak zaměřena na potřeby vzdělávání liniových manažerů ve zdravotnictví a návrh řešení problematiky získávání potřebných znalostí a dovedností. Východiskem pro průzkum bylo dotazníkové šetření mezi pracovníky jedné pražské nemocnice.

Klíčové pojmy

Dovednosti, kompetence, lidské zdroje, liniový management, metody vzdělávání, motivace, profesní rozvoj, realizace vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, znalosti.

Annotation

This thesis in its theoretical part deals with the education and development the employees in the organization. Analyzes forms of education employees, their educational needs and, last but not least, the employees' motivation for their further professional development. Describes the personality of a manager in general and with respect to its activities in the field of health care . The practical part is focused on the learning needs of line managers in health care and a proposal for solving problems acquiring the necessary knowledge and skills. The starting point for the survey was a questionnaire survey among employees in a one Prague hospital.

Keywords

Competencies, employee education, human resources, implementation of education, knowledge, line management, methods of education, motivation, professional development, skills.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	10
1.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	11
1.2 Metody vzdělávání.....	12
1.3 Vyhodnocování a efektivita vzdělávání a rozvoje.....	14
1.3.1 Nevýhody a výhody vyhodnocování.....	15
1.3.2 Faktory ovlivňující efektivnost investic do vzdělávání.....	16
2 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
2.1 Stimulace motivace zaměstnanců.....	18
2.2 Faktory ovlivňující motivaci.....	19
2.3 Úloha managementu při motivaci ke vzdělávání.....	20
3 OSOBNOST A ÚLOHA MANAŽERA.....	22
3.1 Pojetí managementu.....	22
3.2 Vlastnosti manažera.....	23
3.3 Práce manažera.....	24
3.4 Manažerské funkce.....	26
3.4.1 Plánování.....	26
3.4.2 Organizování.....	27
3.4.3 Řízení lidských zdrojů.....	28
3.4.4 Kontrola.....	29
3.4.5 Analýza.....	30
3.4.6 Rozhodování.....	31
3.4.7 Implementace.....	32
4 MANAGEMENT A OSOBNOST MANAŽERA VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	34
4.1 Management v ošetrovatelství.....	35
4.2 Kompetence ošetrovatelského managementu.....	35
4.2.1 Vrcholový management.....	37
4.2.2 Střední management.....	38

4.2.3	Liniový management.....	38
4.3	Celoživotní vzdělávání v ošetrovatelství a jeho kontrola.....	39
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
	5 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE.....	41
5.1	Poslání a hodnoty nemocnice.....	41
5.2	Oddělení a kliniky.....	42
5.3	Zaměstnanci a organizační struktura.....	42
5.4	Oblast vzdělávání.....	43
5.5	Zaměstnanecké benefity.....	43
5.6	Politika kvality.....	44
	6 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY A CÍL ŠETŘENÍ.....	45
6.1	Zdůvodnění předmětu zkoumání.....	45
6.2	Metoda kvantitativního výzkumu.....	45
6.3	Stanovení hypotéz.....	47
	7 REALIZACE VÝZKUMU.....	49
7.1	Harmonogram výzkumu.....	49
7.1.1	Přípravná fáze.....	49
7.1.2	Realizační fáze.....	49
7.1.3	Hodnotící fáze.....	50
7.2	Charakteristika souboru.....	50
7.3	Interpretace dat.....	51
7.4	Vyhodnocení a doporučení.....	73
	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
	SEZNAM ZKRATEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí personální činnosti každé organizace, která chce být úspěšná a konkurenceschopná. Cílem vzdělávání je zabezpečení schopných, kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou potřební k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, je potřeba zajistit připravenost lidí a jejich ochotu k dalšímu profesnímu vzdělávání.

Tato diplomová práce je zaměřena na oblast vzdělávání liniových manažerů ve zdravotnictví. Zabývá se problematikou zaměstnanců, kteří jsou obsazováni do vedoucích funkcí, často bez zkušeností s řízením pracovních kolektivů. Tato práce by se měla pokusit zjistit, co nejvíce tito pracovníci postrádají v oblasti vzdělávání, spojeného s manažerskou funkcí. Cílem práce je navrhnout několik doporučení, které by mohly vést k usnadnění orientace v problematice řízení lidských zdrojů, zvláště pak identifikovat vzdělávací potřeby skupiny liniových manažerů ve zdravotnictví (staničních sester). Volba řešené problematiky vychází i z vlastní zkušenosti autorky práce, která několik let pracovala ve funkci staniční sestry v organizaci, ve které průzkum probíhal.

Diplomová práce je koncipována do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se obecně zabývá problematikou vzdělávání zaměstnanců a jejich profesním rozvojem. Pozornost je zaměřena hlavně na oblast vzdělávání vedoucích pracovníků, osobnost manažera a specifika managementu ve zdravotnictví. Obsah kapitol teoretické části objasňuje problematiku, která je cílem zkoumání v části praktické.

První kapitola dává přehled o problematice vzdělávání pracovníků v organizacích, představuje nejpodstatnější metody vzdělávání a zabývá se i efektivitou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Druhá kapitola se zabývá motivací zaměstnanců, jejími ovlivňujícími faktory a úlohou managementu při motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a profesnímu rozvoji.

Ve třetí kapitole je popisována osobnost a úloha manažerů s důrazem na jednotlivé druhy a fáze manažerských funkcí.

Poslední kapitola teoretické části diplomové práce blíže specifikuje osobnost manažera ve zdravotnictví.

V empirické části diplomové práce jsou analyzovány otázky z anonymního dotazníku, pomocí kterého byly zjišťovány informace od vybrané skupiny pracovníků organizace,

ve které průzkum probíhal. Touto organizací byla jedna pražská nemocnice, ve které bylo pro šetření osloveno 35 staničních sester na odděleních různých chirurgických oborů.

Nestandardizovaný dotazník, který byl použitý pro diplomovou práci, obsahuje 21 uzavřených otázek. Výsledky průzkumného šetření jsou uvedeny v grafech se stručným komentářem.

Přínosem této práce by mělo být doporučení pro vzdělávací aktivity, které bude vycházet z průzkumu mezi jednotlivými liniiovými manažery. Podle zjištění jejich potřeb a požadavků, pak bude zpracován návrh na formu jejich dalšího profesního vzdělávání.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na dovednosti a znalosti člověka. Aby byl zaměstnatelný, je nutné se neustále snažit o prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností. V dnešní době není možné, aby člověk celý život vystačil s tím, co se naučil při přípravě na povolání. Podle Koubka (2007) se vzdělávání a formování pracovních schopností stává v moderní společnosti celoživotním procesem.

Každá organizace, která chce být úspěšná, musí být flexibilní a připravená na změny. Její flexibilitu pak vytvářejí lidé, kteří jsou na změny připraveni, sami jsou flexibilní a změny podporují a akceptují je. Aby byly organizace konkurenceschopné a úspěšné, musejí věnovat pozornost rozvoji a vzdělávání svých pracovníků.

Některými důvody, proč se rozvojem a vzděláváním zabývat jsou:

- Nové poznatky a technologie, zastarávání znalostí
- Mění se technologie a technika v organizacích
- Proměnlivost trhu výrobků a služeb
- Častější organizační změny
- Rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích
- Nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologií
- Nástup globalizace a internacionalizace
- Výraznější orientace na kvalitu služeb a výrobků.

Cílem politiky a programů vzdělávání je podle Armstronga (2007) zabezpečení schopných lidí, kteří jsou potřební k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K tomu, aby bylo tohoto cíle dosaženo, je potřeba zabezpečit připravenost lidí a jejich ochotu převzít zodpovědnost za své vzdělání.

Armstrong (2007, s. 462) uvádí, že „vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“.

Vzdělávání pracovníků je proměnlivé v prostoru a čase. Závisí na sociálním prostředí organizace, na povaze práce, používané technologii, na velikosti organizace apod.

Vzdělávání pracovníků je široce koncipovaná personální činnost, která má další vazby na ostatní personální činnosti.

Vzdělávání je z odborného hlediska proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází v edukačním prostředí. Z hlediska společnosti je pak vzdělávání jednou z důležitých podmínek jejího přežití a vývoje (Průcha, Veteška, 2012).

1.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku je třeba vzít v úvahu mnoho aspektů. Proces rozvoje a vzdělávání vychází z cílů, vizí, poslání, filozofie a kultury organizace, ze strategie a politiky řízení a lidského kapitálu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Analýza vychází ze současného stavu znalostí a dovedností. Spočívá ve shromažďování informací a porovnávání zjištěných údajů s požadovaným stavem. Při zjišťování potřeby vzdělávání pracovníků je důležité vycházet nejen z údajů týkajících se organizace, ale i z vývojové tendence v území, odkud podnik čerpá rozhodující počet svých pracovních sil. V úvahu je potřeba brát i zkušenost, zda je obtížné získávání pracovníků jednotlivých profesních kvalifikací na trhu práce.

Důležitým podkladem při identifikaci vzdělávacích potřeb je i pravidelné hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu. V moderní koncepci řízení se prohlubuje vazba mezi pracovním vzděláváním a výkonem. Dohoda o pracovním výkonu pak obsahuje i dohodu o vzdělávání a rozvoji, který pracovník absolvuje. Identifikace potřeby vzdělávání se pak stává nedílnou součástí hodnocení zaměstnanců. Podílí se na ní společně nadřízený i pracovník sám.

Zjišťování potřeb vzdělávání porovnává dvě úrovně výkonnosti. Jednak standardní výkonnost (optimální) a současnou výkonnost (reálnou). Rozdíl těchto výkonností pak označujeme jako výkonnostní mezeru.

Podle Bartáka (2011), zahrnuje koncept plánování rozvoje situační analýzy, formalizaci cílů, postupu a vyhodnocování. Při tvorbě konceptu si organizace musí najít odpovědi na otázky, které se týkají současného a budoucího stavu:

- Kde se v současnosti organizace nachází?
- Kam se chce organizace posunout?

- Jakou cestou se tam dostane?
- Opravdu směřuje tam, kam chce?

K dosažení vzdělávacího a rozvojového cíle je třeba zvolit navazující postupy:

- Určení cílů (charakteristika požadovaného výkonu a naformulování úrovně dovedností, znalostí a návyků)
- Navržení vzdělávacích plánů a kroků k jejich dosažení
- Určení a vymezení pravomocí za plnění plánů rozvoje
- Zabezpečení realizace z hlediska organizační stránky.

Při rozvrhování struktury vzdělávací aktivity je potřeba stanovit kritéria výběru. Jde tedy o to, *KOHO* budeme vzdělávat. Dalším krokem je vytvoření popisu obsahu vzdělávací aktivity, tedy *CO* pro to uděláme. Při vytváření popisu metod a technik rozvojových a vzdělávacích aktivit musíme dále určit *JAK*, a *ČÍM* to uděláme. V časovém rozvržení projektu pak *KDY* to uděláme, tj. naplánovat termíny a rozvrhy vzdělávacího projektu. V neposlední řadě je důležité stanovení, *ZA KOLIK* bude vzdělávání realizováno. Tam je potřeba rozvrhnout náklady a to přímé i nepřímé. Na závěr rozvržení vzdělávací struktury je třeba stanovit kritéria hodnocení efektivity vzdělávání, tedy *NÁVRATNOST*.

1.2 Metody vzdělávání

Koubek (2007) uvádí, že jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků je volba metod vzdělávání. Existuje široké spektrum forem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Postupem času se vytvořila široká škála metod, které se využívají v programech rozvoje a vzdělávání. Formy vzdělávání lze zařadit do dvou skupin:

1. Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

V praxi se obou skupin metod používá u všech kategorií pracovníků. Metody vzdělávání na pracovišti jsou však spíše určeny pro vzdělávání dělníků, pro rozvoj vedoucích pracovníků se pak více používají metody vzdělávání mimo pracoviště. Při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku, pak častěji aplikují metody na pracovišti.

Volba metod vzdělávání a rozvoje má několik určujících faktorů. Výběr je ovlivněn například počtem a věkem účastníků, požadovanou a současnou úrovní vědomostí a dovedností, motivací a zastávanou pozicí v organizaci. Dalším významným faktorem jsou priority a druh podnikání, programové cíle. Na úrovni se pak podílí zkušenost lektorů a možnosti realizace vzdělávacích programů.

Nejpodstatnější metody vzdělávání a rozvoje:

Formální programy – patří sem přednášky, hry, případové studie, projekty, semináře, workshopy, studium doporučené literatury, interaktivní TV programy, modelování chování, výcvik s použitím IT, virtuální vzdělávání prostřednictvím Internetu.

Sebevzdělávání – pro sebevzdělávání je východiskem sebereflexe a sebehodnocení pracovníka, který pak přebírá odpovědnost za své vzdělávání. Tento typ vzdělávání se cílí na rozvoj silných stránek a oslabování vlivu slabých stránek jedince.

Rozvoj založený na práci – jde o variantu učení se akcí, představuje přirozené osvojování pracovních zkušeností.

Učení se akcí – předností tohoto typu vzdělávání je, že se pracovníci učí jeden od druhého vykonáváním skutečné činnosti a pokrok je důsledek konání toho, co se naučili.

Koučování – při této metodě jde o soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu a k vlastní iniciativě nadřizovaným nebo vzdělavatelem. Nevýhodou je, že činnost probíhá pod tlakem pracovních úkolů. Výhodou je pak okamžitá zpětná vazba, intenzita a individualizace.

Workshop – slouží k větší intenzitě studia situace, identifikaci, zkoumání a hledání řešení daného problému. Jde o variantu případových studií. Problémy se řeší týmově a komplexněji. Nevýhodou je časová náročnost, nutnost ochoty pracovat samostatně i v týmu, vyžaduje vysokou participaci. Výhodou workshopu je vysoký stupeň osobního zapojení, je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci.

Mentorování – je obdobou koučování, ale odpovědnost více leží na vzdělávaném pracovníkovi. Mentor předává rady, stimuluje a radí s ohledem na podporu rozvoje a kariéry. Plní také psychosociální funkci (akceptování, konzultování, modelování

role apod.). Nebezpečím je volba nevhodného mentora, který by měl být zkušený odborník a určitá osobnost.

Hraní rolí a modelové chování – jde o metodu, orientovanou na rozvoj praktických dovedností. Je zaměřena na osvojení určité sociální role a vlastností. Využívá se pro vzdělávání spíše vedoucích pracovníků. Nevýhodou tohoto programu je náročnost na přípravu, výhodou je pak rozvoj samostatného myšlení a ovládnutí emocí.

Semináře se zpětnou vazbou – jde o orientaci na zlepšování v oblastech kognitivních (poznávacích), afektivních (emočních) a behaviorálních (jednání). Představují systematické poskytování informací o schopnostech účastníků vzdělávání ve vztahu k požadavkům určité situace.

Shrnutí metod vzdělávání a rozvoje:

1. Metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti: instruktáž při výkonu práce, koučování, mentorování, asistování pověřením úkolem, rotace práce, pracovní porady.
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště: přednáška, přednáška spojená s diskusí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, hraní rolí, assessment centre, outdoor training, e-learning.

1.3 Vyhodnocování a efektivita vzdělávání a rozvoje

Hodnotu vzdělávání je možné lépe vnímat, pokud se mohou vyhodnocovat její přínosy. Organizace, která o vzdělávání uvažuje jako o investici, musí také zvažovat její efektivitu a prostředkem ke zjištění účinnosti programů vzdělávání je jeho hodnocení. Hodnotit přínos vzdělávání můžeme buď z hlediska jednotlivých pracovníků, nebo z hlediska přínosu pro podnik. Přínosy u jednotlivců mají význam pouze tehdy, existuje-li určitý přínos pro organizaci.

Je také třeba rozlišit, jaký druh přínosu pro podnik vzdělávání má. Jednak je to hledisko finančního přínosu, nebo hodnoty, kterou není možné finančně přímo vyjádřit. Jde pak spíše o kvalitativní charakter přínosu – vyšší morálka zaměstnanců, větší flexibilita, zlepšení chování vůči zákazníkům apod.

„Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace“ (Armstrong, 1999 str. 555).

Pro stanovení výsledků vzdělávání je nejprve nutné stanovit kritéria hodnocení (Koubek, 2007). Hodnocení efektivnosti rozvojových a vzdělávacích programů se může uskutečnit několika způsoby:

1. Jako bezprostředně navazující na konkrétní metodu vzdělávání.
2. U náročnějších forem s nezbytným časovým odstupem.
3. Prostřednictvím lektorů, manažerů vzdělávání i samotných účastníků.

Barták (2011) uvádí, že hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků má probíhat na základě strukturovaných pohovorů a dotazníků. Pro další zlepšování vzdělávání v podniku pak výsledky hodnocení poskytují důležité informace.

1.3.1 Nevýhody a výhody vyhodnocování

Při vyhodnocování je možné použít jednak argumenty, které proces vzdělávání podporují, ale i naopak takové, které ukazují na negativa. Jako **nevýhody** vyhodnocování vzdělávacího a rozvojové procesu je možné uvést:

- Náročnost získávání potřebných informací a subjektivní posuzování.
- Časovou náročnost, dodatečné finanční náklady.
- Úzkou spoluúčast účastníků vzdělávání (lektoři, manažeři, samotní pracovníci).
- Obtížná kvantifikovanost (vliv jiných podnikových procesů).

Na druhé straně však i existují rizika, pokud organizace do vzdělávání neinvestuje, nebo jsou tyto investice omezené.

K **výhodám** vyhodnocování se příkladně dají uvést tyto skutečnosti:

- Přispívá k efektivitě podnikání.
- Umožňuje soustředění na lidské zdroje, zlepšuje vztahy mezi účastníky vzdělávání a manažery.
- Posiluje zaměření na cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmů a jednotlivců.
- Podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a cíli podniku.
- Stává se prvkem zlepšování výkonu.

- Přispívá ke zvyšování výkonnosti.
- Podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností.
- Zaměřuje pozornost vedoucího managementu mimo jiné také na lidské zdroje.
- Stanoví oblasti, ve kterých je možné dosáhnout lepší návratnosti investic.
- Zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce.

1.3.2 Faktory ovlivňující efektivnost investic do vzdělávání

Pokud organizace nahlíží na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako na investici, očekává také její návratnost. V tomto případě je tak důležité stanovit kritéria, která jsou schopná ovlivnit efektivitu těchto investic. Faktory, které je důležité vzít v úvahu, jsou:

- Doba návratnosti investice. Její délka ovlivní cíle vzdělávacího programu.
- Všechny přínosy nejsou měřitelné z finančního hlediska. Vyjadřují zlepšení v oblastech morálky, komunikace, týmové práce, motivace apod.

Rozhodování o investicích má na organizaci dlouhodobý vliv. Bez investic se neobejde žádný podnik. Neustálé zlepšování konkurenceschopnosti a její udržení, je hlavním cílem. Proto je potřeba umět měřit to, co je možno zlepšit.

V současné době se do popředí dostávají informace, znalosti, vědomosti a dovednosti. Nároky na zaměstnance se neustále zvyšují a jsou nesouměřitelné s obdobím před několika lety.

Měření praktického přínosu rozvoje a vzdělávání pracovníků pomocí ekonomických ukazatelů je někdy obtížné. Ekonomickými ukazateli v tomto případě rozumíme zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality služeb, pokles nákladů, zvýšení prodeje nebo hospodaření s materiálem. Neméně obtížné je i měření praktického přínosu vedoucích pracovníků. Není jednoduché změřit změny schopnost vést pracovníky, organizovat práci, rozhodovat se, řešit problémy a změny chování. Možnost měřit přínos vzdělávání je také v závislosti na charakteru a obsahu práce.

Hodnocení vzdělávacích procesů je tedy obecně dosti obtížné a je nutné brát v úvahu mnoho ovlivňujících faktorů. Stále více se ve vyspělých zemích ustupuje od hodnocení pomocí testů či jiných formálních metod a převahu získávají neformální metody.

2 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

Podle Průchy (2014), je u dospělých motivace k učení vnitřní psychickou pohnutkou, důvodem, nebo rozhodnutím, které může vést k jejich participaci v některé formě vzdělávání. Jde o určitou potřebu jedince, která usměrňuje jeho jednání k naplnění této potřeby. Jinou motivaci mají lidé ve formálním vzdělávání a jinou potřebu vzdělávání mají např. zaměstnanci podniku v neformálním, podnikovém profesním vzdělávání.

Armstrong (2007) uvádí, že lidé musejí být k učení a vzdělávání motivováni. Je třeba si uvědomit, že dosavadní znalosti a dovednosti je třeba neustále zlepšovat, rozvíjet a prohlubovat. K motivaci lidí je potřeba, aby měli ze vzdělání uspokojení. Pokud je jedna nebo více potřeb uspokojeno, bývá ochota ke vzdělávání silnější. Pokud člověk učení nepovažuje za užitečné, mohou i nejlepší vzdělávací programy selhat.

„Z hlediska efektivity vzdělávání dospělých se mnohdy považuje za rozhodující faktor úspěšného vzdělávání síla a zaměření motivů účastníka, tedy pohnutky jeho jednání a prožívání. Motivace, tedy souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které aktivují, zaměřují a řídí jednání a prožívání účastníka, je pro mnohé andragogy hlavním problémem“. (Beneš, 2014 str. 104).

V současné době má možnost se vzdělávat téměř každý jedinec. Většina populace uznává potřebu celoživotního vzdělávání, ale ve skutečnosti se nevzdělává. To je ovlivněno několika faktory:

- Klima ve společnosti
- Společenský rámec ve vztahu k učení
- Životní situace
- Okolí a vztahy
- Osobnostní charakteristika

Motivy pro vzdělávání mohou být různé, a to i z hlediska hodnoty. Hodnotné motivy jsou takové, kdy jde o radost z poznání, nebo zájem o věc. Méně hodnotnými motivy je pak například prestiž, nebo odměna. Na člověka působí celá řada motivů, neustále se vyvíjející. Motivy k učení se začínají vyvíjet již v rané socializaci. Osobní zkušenosti s učením se pak do těchto motivů promítají. Motivace vzdělávání se mění také podle sociálních vrstev. Účelem vzdělávání je u dospělých ve velké míře potřeba řešit konkrétní problémy. Tento faktor převažuje nad uspokojováním poznávacích zájmů.

2.1 Stimulace a motivace zaměstnanců

Cílem stimulace zaměstnanců je vyvolat odezvu pracovníků a jejich zájem o zlepšování pracovních výsledků. Jde o působení z vnějšku. Stimulace může být pozitivní i negativní. Příkladem pozitivní stimulace je například odměna, negativní stimulací jsou pak třeba sankce. Hlavními motivačními zdroji jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Barták (2011) popisuje motivaci jako uspokojování vyšších potřeb na základě hodnotové orientace. U člověka jde především o tyto některé vyšší potřeby:

- Uznání, úcta, prestiž, uspokojení z úspěchu.
- Sounáležitost a společenské uplatnění.
- Osobní rozvoj, seberealizace, uspokojení z vykonávané práce.

Motivaci pracovníků může ovlivňovat mnoho faktorů:

- Hodnocení práce.
- Hodnocení v pracovním procesu.
- Mimořádná odměna.
- Pochopení významu vykonávané profese.
- Takové pracovní zařazení, které umožňuje pracovníkovi uspokojení z práce a seberealizaci.
- Dosažení způsobilosti k realizaci pracovní činnosti.
- Srovnání výsledků vlastních a druhých.
- Autorita nadřízeného, který má odborné, sociální i osobnostní způsobilosti.

Celkový přístup zaměstnance k pracovním úkolům, jeho aktivita a zainteresovanost na výsledcích podniku je výsledkem motivace. Ta pak slouží k dalšímu využití a rozvíjení potenciálu ve prospěch organizace.

Motivace a stimulace zaměstnanců zahrnuje rozvíjení podnikového potenciálu, filosofie firmy, morálního kodexu, hodnot, struktur a firemního stylu. Systém stimulace a motivace dále obsahuje vytvoření firemního motivačního systému, tvorbu motivačních programů, zajišťování spokojenosti zaměstnanců, kontrolu, hodnocení, návrhy apod.

Efektivitu vzdělávání ovlivňuje ve velké míře právě motivace, snaha o zdokonalování znalostí, dovedností a schopností. Motivační působení organizací se často zaměřuje na rozvoj firemní kultury, myšlení a rozvíjení hodnot, které podporují tvořivost zaměstnanců. Nástrojem pozitivního ovlivňování jsou i rozvojové vzdělávací projekty.

2.2 Faktory ovlivňující motivaci

Velmi významným prvkem vzdělávacího procesu je právě motivace k učení. Motivace se mění podle toho, v jakém stádiu jejího cyklu se nachází vzdělávající se pracovník. První částí motivačního cyklu je přesvědčení o přínosech. Dále se cyklus posouvá k fázi závazku k učení a nakonec se přechází do stádia poznání dopadů.

Pokud nejsou lidé příliš motivovaní, je třeba zvážit, jakou strategii jednání zvolit pro posunutí účastníků vzdělávání, v cyklu motivace. Toho je možné dosáhnout několika způsoby:

- Použitím příkladů z literatury, kde je ukázáno na přínos učení.
- Vedením diskusí o pozitivních příkladech.
- Intervencí lidí, kteří mají povzbuzující příklady o prospěšnosti vzdělávání.
- Zprostředkováním návštěv u týmů, kterým učení přineslo úspěch.

Vodák, Kucharčíková (2011) uvádí, že na motivaci působí zejména hodnota, kterou účastníci vzdělávání přikládají aktivitám ve vztahu ke svému působení na pracovní pozici a další možnosti kariérního růstu. Úsilí a pozornost při vzdělávacích akcích jsou ovlivněny náročností kurzů. Pokud jsou úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci školení zájem a pozornost. Pokud je naopak zadání náročné, bude se vytrácet úsilí. Dalším faktorem působení je i okolnost, zda téma školení zohledňuje potřeby účastníků, nebo zda jde o akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb.

Každého pracovníka motivuje něco jiného a v jiné míře. Při motivaci ke vzdělávání je proto důležité uplatňovat individuální přístup. Příkladem některých motivačních faktorů vzdělávání jsou tyto skutečnosti:

- Zachování (udržení) pracovního místa.
- Zvýšení kvalifikace.
- Možnost seberealizace.
- Zlepšení postavení v pracovním týmu.
- Lepší platové ohodnocení.
- Pracovní postup.
- Získání sociálních výhod.
- Připravenost na změny a zvýšení flexibility.
- Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce.
- Uplatnění vlastního potenciálu.

2.3 Úloha managementu při motivaci ke vzdělávání

Mezi základní motivy, které vedou management podniků k investicím do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců jsou tyto skutečnosti:

- Nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů i celého podniku je *vzdělávání* zaměstnanců.
- *Vzdělávání* podporuje růst motivace zaměstnanců organizace.
- Pro lepší konkurenceschopnost podniku je *vzdělávání* významným prvkem.
- *Vzdělávání* přispívá k zodpovědnosti a samostatnosti pracovníků na nižších stupních řízení.
- Pro budoucí rozvojové strategie podniku je *vzdělávání* zajištěním požadované úrovně vědomostí a dovedností.
- Pomocí *vzdělávání* podnik lépe zvládá dynamické změny v současném podnikatelském prostředí.

Vysoká motivace pracovníků, se ve vztahu k podniku projevuje zvýšenou ochotou učit se a rozvíjet. Zvyšuje se jejich flexibilita a ochota reagovat na změny charakteristik jednotlivých pracovních pozic. Zaměstnanci se snaží využívat získané vědomosti a dovednosti v praxi. V neposlední řadě vede vysoká motivace zaměstnanců k pozitivní změně postojů vzhledem k organizaci i zákazníkům.

V současné době dynamických změn ve společnosti, se stává vzdělání rozhodující silou úspěšných podniků. Z tohoto důvodu je stále více nutné udržovat dovednosti a vědomosti zaměstnanců na potřebné úrovni. Vodák, Kucharčíková (2011) uvádí, že je pro podnik velice důležité, mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Vedoucí management musí správně zvolit soustavu stimulačních faktorů, které musejí vycházet ze strategie podniku a z cílů podnikového systému vzdělávání. Dále musí reagovat na celospolečenskou situaci a zohledňovat specifika podniku a regionu. V neposlední řadě je nutné i respektovat potřeby a možnosti pracovníků organizace. Vedoucí manažer musí mít přehled o motivačních faktorech pro jeho tým.

„Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků“ (Koubek, 2015 str. 59).

Jednou z velmi významných kompetencí manažerů, je schopnost motivovat své spolupracovníky a dokázat je orientovat na rozvoj jejich dovedností a znalostí. Ke zvýšení motivace účastníků podnikového vzdělávání je vhodné zapojit do procesu management a zajistit jeho účast na vzdělávacích akcích. Nejlepší formou motivace, je osobní příklad manažera. Jeho důvěra zvyšuje iniciativu pracovníků a motivaci zvyšuje spoluúčast zaměstnanců na rozhodování. Je potřeba si uvědomovat, že úspěch organizace je závislý na úspěchu zaměstnanců.

Pro posílení motivace účastníků podnikového vzdělávání je vhodné uplatňovat některé zásady:

- S dostatečným předstihem seznámit účastníky se záměry a cíli.
- Použít metody napomáhající zvyšování kompetencí.
- Zajistit, aby témata vzdělávání byla v souladu s dosavadními zkušenostmi.
- Zvážit vzdělávání mimo podnik pro možnost následné relaxace a vyloučení rušících pracovních povinností.
- Zvolit schopné a zkušené lektory, kteří podpoří motivaci vzdělávacího procesu.

Podle Armstronga (2007) by zájmem každého podniku mělo být motivovat své zaměstnance k tomu, aby prostřednictvím vzdělávání a rozvoje dosáhli spokojenosti v oblasti svého pracovního života. Aby byli pracovníci motivovaní, musejí ve vzdělávání nalézat uspokojení. Pokud účastníci vzdělávání nepovažují obsah učení za užitečný, mohou i nejlepší programy selhat.

3 OSOBNOST A ÚLOHA MANAŽERA

Osobnost manažera je vždy úzce spjata s organizací. Jeho činnost by se měla odrážet na mezilidských vztazích, úspěších podniku a na pracovních výkonech. Na úspěšnosti podniku se projevuje i jeho vlastní práce.

„Manažer by měl lidem rozumět, diferencovaně je vnímat a takto s nimi i jednat, působit motivačně, příkladem, silou neformální autority. Manažer přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí, a to ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj pracovníků“ (Mikuláščík, 2007 str. 123).

Hodně lidí nechce pracovat ve vedoucích funkcích z důvodu příliš velkého zatížení. Manažer by měl umět jasně vymezovat příkazy, pokyny náměty a cíle, měl by umět rozhodovat v každé situaci. Důležitou schopností je umění akceptovat pracovníky, poskytovat jim zpětnou vazbu, dobře organizovat a kontrolovat. Dalšími schopnostmi, kterými by měl dobrý manažer disponovat je flexibilita, umění pružně reagovat, zvládat zátěž, jednat ve shodě se svým svědomím, být dobrým příkladem ostatním pracovníkům apod.

3.1 Pojetí managementu

Management můžeme chápat v několika směrech. Podle Častorála (2009) je možno na management nahlížet několika způsoby:

- **Manažerské funkce**, zahrnují funkce k dosažení úspěšnosti organizace, včetně vztahů v řízení a komunikace.
- **Manažeři**, jako lidé plnící manažerské funkce.
- **Studijní obor**, kdy je management obsahovou náplní studijním oborem s širokým aplikačním záběrem. Management je již na středních školách zařazován do výuky, ve větší míře ale na školách vysokých. Vysoká škola je instituce, která vzdělává a vychovává studenty pro uživatele a tím je také dána vazba škol na management organizací a veřejné správy.
- **Vědní obor**, kdy se postupem let vyvíjel management do vědního oboru. Má za úkol rozpracovávat metodologické a teoretické základy vědeckého managementu. Dalším úkolem je nepřetržitě produkovat nové poznatky a začleňovat je do existující soustavy znalostí.

- **Umění managementu**, kdy je tento způsob spojen s osobou manažera. Umění spočívá ve zvládnutí mobilizace lidských zdrojů. To jak umí manažer motivovat pracovníky k dosažení cílů organizace, jak vystupuje a rozhoduje. Osobnímu umění je potřeba se neustále učit, rozhodující je přitom strategie silné vůle. Rozvíjí se na základě zkušeností z praxe s využitím vědeckých metod a zásad. V pojetí managementu z hlediska umění je také třeba rozvíjet vzájemnou pomoc, podporu a spolupráci. Získávat nejlepší manažery pro řízení znalostí a podněcovat je k podpoře iniciativ v těchto oblastech.

3.2 Vlastnosti manažera

Pro dobrou manažerskou práci je potřeba mít řadu vlastností. Neexistuje jediný způsob jak být dobrým manažerem, mnohé z vlastností jsou zastupitelné a kompenzovatelné. Mezi hlavní vlastnosti úspěšné manažerské práce patří:

- Umění řídit a rozhodovat
- Motivace a zájem o práci
- Odolnost proti stresu, vitalita
- Kreativita, adaptabilita a flexibilita, představitost a fantazie
- Morální odpovědnost, vnitřní integrace
- Ochota usilovně pracovat, analytické schopnosti, podnikavost
- Přesnost, dodržování slibů
- Odpovědnost za chyby a snaha je odstraňovat
- Umění učit se z vlastních chyb a neopakovat je

V poslední době je také kladen důraz na emoční inteligenci. Mikuláščík (2007) uvádí pět složek emoční inteligence (EQ), které jsou důležité obecně, ale i pro práci manažera:

- Sebevědomí
- Motivování sebe sama
- Organizace vlastního života
- Angažovanost v kontaktu s jinými lidmi
- Empatie

Každý manažer by si měl umět uvědomit své nedostatky a cíleně dělat vše pro to, aby je odstranil. V celé řadě bodů je možno vymezit osobní kvality. Tam, kde manažer pociťuje určité rezervy, je potřeba na nich pracovat.

3.3 Práce manažera

Pokud se dělá se zaujetím, je manažerská práce velmi náročná. Manažer je nositelem celé řady rolí, jejichž interpretace je ovlivněna požadavky organizace, vlastními zkušenostmi a očekáváním ostatních pracovníků. Jde o role: organizátor, podnikatel, hodnotitel, realizátor, vyjednávač, tvůrce, pedagog, kooperátor, reprezentant, motivátor, obchodník, stratég apod.

Na obecné úrovni jsou si aktivity manažerů dosti podobné, ale jednotlivě se mohou značně lišit. Práce manažera je ovlivněna mnoha faktory a je složena z mnoha částí. Je to dáno především:

- Filozofií organizace, jejími cíli, povahou a velikostí
- Úkoly a aktivitami
- Typem dané struktury
- Technologiemi prováděné práce
- Úrovní řízení, na které se manažer nachází
- Povahou zaměstnanců

Dalším určujícím faktorem, který ovlivňuje práci manažera je povaha prostředí, ve kterém působí. Je to vliv vnějšího prostředí a vnitřního prostředí (typ organizace, úkoly, lidé, struktura, technologie, postavení ve firmě).

Cejthamr, Dědina (2010) uvádí šest základních důvodů, proč organizace potřebují manažery:

1. Zajištění základního účelu organizace – produkce zboží a služeb.
2. Udržení stability organizace.
3. Zajištění toho, aby organizace sloužila cílům těch, kteří ji řídí.
4. Řízení postavení organizace.
5. Zajištění informačního článku mezi organizací a okolím.
6. Převzetí vytváření strategie a přizpůsobení organizace změnám.

Způsob činnosti manažera charakterizující jeho postupy a metody dosahování vytyčených cílů se označuje stylem řízení. Ten je jedním z důležitých atributů manažerské práce. Ve své práci se manažer setkává s celou řadou různých situací,

kteře musí umět řešit. Většina manažerských rozhodnutí je do jisté míry determinována charakterem okamžité situace, závažností rozhodnutí, postoji podřízených a osobními vlastnostmi manažera.

Úspěšnost manažera se odvíjí od schopnosti modifikovat svůj styl řízení v závislosti na situaci. V oblasti managementu hovoříme o pěti základních stylech řízení, které vyplývají z **manažerské mřížky**. Manažerská mřížka ukáže, které styly řízení vedoucí pracovník preferuje. Zda spíše řídí podřízené, nebo vede k naplnění cílů firmy. Manažerská mřížka charakterizuje styly řízení podle zaměření manažera na dva klíčové faktory:

1. zaměření na výkon
2. zaměření na lidi

V odborné literatuře jsou styly řízení popsány různými názvy. Podle Plamínka (2011), rozlišujeme tyto řídicí styly.

Direktivní řízení. Při tomto stylu rozhoduje manažer, klíčovými kritérii je plnění úkolů a respektování jeho autority. Úkoly jsou určovány direktivně bez zapojení podřízených.

Formální řízení. V tomto případě se manažer opírá a směrnice a nařízení. Tento styl řízení vede k byrokratickému stylu práce. Relativně úspěšný může být ve státní správě. Manažer se zde opírá o autoritu nadřízených.

Liberální řízení. Tento styl se často objevuje v neziskovém sektoru. Dochází tu k přenechání odpovědnosti na podřízených, jejich činnost je ovlivňována minimálně. Charakteristickým bývá zbrklé nabízení práv a odpovědnosti podřízeným.

Týmové řízení. Manažer poskytuje dostatečný prostor a pouze koordinuje úsilí. Styl se nesoustřeďuje na postupy, ale na výsledky. Tento typ řízení se moc často nepoužívá.

Rutinní řízení. Tento styl řízení se vyhýbá problémům. Uplatňuje se zejména tehdy, když je to nezbytné.

Barták (2011) uvádí, že vhodný styl řízení by měl brát v úvahu názory, postoje, sociální vazby a vztahy. Měl by vycházet z organizační kultury podniku, měl by zohledňovat dynamiku a rizikovost podnikání a mnohé další faktory. Konkrétní podoba je pak určována osobnostními způsobilostmi vedoucího pracovníka.

3.4 Manažerské funkce

Základní činnosti, které musí manažer efektivně vykonávat, se označují jako manažerské funkce. Tyto funkce dávají představu o charakteru činnosti manažerů a zobrazují druhy a fáze činností (Častorál 2009). Současně dávají i základní orientaci o náplni práce manažera, a ukazují na možnost postupného plnění manažerských funkcí. V neposlední řadě umožňují orientaci v literatuře a zakládají systémově zaměřený pohled na činnost vedoucích pracovníků – manažerů.

Manažerské funkce se mohou dělit podle druhů a fází. Podle druhů dělím tyto funkce na:

- Plánování
- Organizování
- Řízení lidských zdrojů
- Kontrolu

Druhým dělením je pak dělení podle fází. Tyto funkce označujeme jako:

- Analýzu
- Rozhodování
- Implementaci

Tyto druhy a fáze manažerských funkcí jsou vzájemně propojeny a tvoří maticovou strukturu, která pak odráží pohled na tyto funkce. Druhy funkcí charakterizují činnosti, které k sobě obsahově a metodicky patří a které řeší ty oblasti, které vedou k zabezpečení cílů organizace. Manažerské funkce, které dělíme podle fází, pak zajišťují proces naplňování manažerských činností dělených podle druhů.

3.4.1 Plánování

„Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí“ (Veber, 2009 str. 100).

Plánováním tedy rozumíme program, který je zaměřený na budoucí vývoj organizace. Pomocí něj se konkretizuje záměr na dosažení cílů organizace. Pro plánování, tvorbu a realizaci tohoto programu jsou charakteristické:

- Cíle
- Postupy
- Zdroje

Podle potřeb organizace se nevytváří pouze jeden plán, ale jejich celý soubor. Plánování se stává důležitým článkem rozvoje organizace. Plánování je prvním druhem manažerských funkcí a závisí na něm následné kroky, kterými jsou organizování, řízení lidských zdrojů a kontroly.

Plánování se může dělit podle několika hledisek:

- Časové hledisko (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé)
- Úroveň řídicího procesu (strategické, taktické, operativní)
- Věcný obsah plánu
- Účel, ke kterému plán slouží

Při sestavování plánů se používají základní postupy:

- Identifikace potřeb, analýza výchozí situace
- Stanovení plánovaného cíle, uspořádání v organizační struktuře
- Zpracování návrhu plánů
- S ohledem na efektivitu využití zdrojů výběr takového plánu, který zohledňuje připomínky všech zúčastněných subjektů
- Stanovení postupů realizace a schválení plánů

Věcný obsah plánů závisí na předmětu činnosti dané organizace. Mimo standardní soubor plánů, mezi které řadíme plány finanční, investiční, personální rozvoje atd., se sestavují plány, které přímo korespondují s náplní činnosti organizace. Plány mohou sloužit různým účelům. Mohou sloužit také jako podklady pro získání úvěrů, nejčastěji však slouží jako nástroj řízení.

3.4.2 Organizování

Druhou manažerskou funkcí je organizování. Jejím obsahem je zajištění dělby práce z hlediska prostorového a obsahového. Pomocí této manažerské funkce dochází k zařazování lidí do hierarchických struktur a sestavování týmů a pracovních kolektivů. Výchozí bodem organizování je seskupování lidí k realizaci plánování. Procesy organizování jsou takové, kterými dochází k zajištění splnění cílů organizace.

Požadavky, které jsou kladeny na tvorbu struktur, které musí organizování zajistit:

- Diferenciace cílů organizace
- Určení postupu dosažení těchto cílů
- Koordinace
- Integrace všech strukturálních článků

3.4.3 Řízení lidských zdrojů

V managementu mají lidské zdroje nezastupitelný význam. Je to to nejcennější, co organizace mají. Lidé jsou nástrojem toho, co chtějí organizace dosáhnout pomocí manažerského usilování.

Jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem, je schopnost získat lidské zdroje a využívat jejich potenciál tak, aby tato snaha vedla k zabezpečení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je problematika, která nespadá jenom do pravomoci personálního útvaru, ale je součástí řídicích aktivit na všech úrovních.

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabývat se i problémy, které organizace musí průběžně řešit. Patří mezi ně:

- Nové technologie a inovace.
- Změny, které vyplývají z nových požadavků a podmínek organizace.
- Rozvíjení lidského kapitálu jako konkurenční výhody.
- Problematika globalizace.

Řízení lidských zdrojů má i široké spektrum cílů. Podle Častorála (2009) se v literatuře uvádí dvanáct hlavních cílů politiky řízení lidských zdrojů. Na řízení lidí je nutné pohlížet jako na bohatství, které má hlavní význam v konkurenceschopnosti podniku. Dalším cílem je vytváření souladu mezi politikou a postupy v této oblasti řízení. Třetím cílem, je propojování politiky řízení lidských zdrojů s politikou podnikání. Úkolem je i vytváření takové organizace, která je flexibilnější a tím i schopnější rychleji reagovat na změny.

Podpora týmové práce, vytváření filozofie upřednostňování zákazníka a podpora pravomocí pracovníků k rozvoji, jsou dalšími cíli, které řízení lidských zdrojů sleduje. Následně je to vytváření strategií odměňování, zvyšování odpovědnosti liniových

manažerů za politiku lidských zdrojů, budování větší oddanosti zaměstnanců a vytváření takové role vedoucích pracovníků, aby se stali skutečnými inovátory.

Řízení lidských zdrojů má dvě podoby. Rozlišujeme podobu tvrdou a měkkou. *Tvrdá podoba* řízení lidských zdrojů vychází ze skutečnosti, že lidé jsou pro organizaci zdroje. Tak je na ně v tomto směru pohlíženo a postupuje se jako u řízení kapitálových hodnot. To zahrnuje získávání, rozvíjení a rozmisťování.

Měkká podoba se pak zaměřuje na individuální přístup k pracovníkům a to zejména na motivaci a komunikaci.

3.4.4 Kontrola

Na všech úrovních řízení používají manažeři kontrolu jako určitou formu zpětné vazby. Tím získávají informace o plnění úkolů a stupni jejich realizace. Podstatou kontroly je zjištění odchylek od plánovaných záměrů firmy. Kontrola je čtvrtou manažerskou funkcí. Navazuje na předchozí manažerské funkce (plánování, organizování a řízení lidských zdrojů). Kontrola je neopomenutelnou součástí systému řízení a dělíme ji na:

- Interní kontrolu
- Externí kontrolu

Vnitřní kontrola se iniciuje strukturami organizace a realizují ji především řídicí pracovníci, nebo pracovníci k tomu zmocnění.

Externí kontrola je realizována subjekty, které stojí mimo organizaci. Tato vnější kontrola může mít dvojí původ. Jde o **smluvní požadavky**, kdy kontrolu provádí např. banka. Druhým typem jsou **zákonné požadavky**, kdy kontrolujícím orgánem bývá státní orgán. Jde o kontrolu spojenou např. s dodržováním daňových předpisů, placením příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, kontrola bezpečnosti práce apod.

Každá kontrola má několik fází:

- Určení předmětu kontroly.
- Získání a výběru informací pro kontrolu.
- Ověření správnosti získaných informací.
- Hodnocení kontrolovaných skutečností.
- Závěry a návrhy opatření.

- Zpětná kontrola.

Při kontrole je důležitá včasná identifikace problémů a faktorů, které je ovlivňují. Ke zvýšení účinnosti kontroly se používají tyto postupy:

- Důraz na preventivní kontrolu.
- Volba srozumitelných a transparentních postupů kontroly.
- Vytváření předpokladů pro kontrolu a správná volba načasování.
- Větší podíl kontroly v časovém fondu manažerů a posílení jejich autority.
- Kvalita a hospodárnost kontroly.
- Respektování odlišností pracovního prostředí a charakteru týmové práce.

Těžiště kontrolního systému na úrovni **výkonného managementu** je zvláště ve sledování finančních ukazatelů, plnění plánu, čerpání rozpočtu apod. Kontrola na úrovni **středního managementu** by měly být obdobného zaměření, hodnotící kritéria ale budou detailnější a kontrola bude více zaměřena na funkční oblasti. Těžiště kontrolní funkce na úrovni **managementu první linie** spočívá v kontrole související s realizací operativních plánů a v kontrole nápravných opatření (Veber 2009).

3.4.5 Analýza

Analýza je první fází manažerských funkcí. Na tuto fázi pak navazují rozhodování a implementace. Cílem analýzy je zejména rozbor obsahu jednotlivých druhů manažerských činností. Je východiskem pro účelné a efektivní naplňování druhů manažerských funkcí.

„V podmínkách globalizace, turbulentního ekonomického prostředí a silící konkurence, narůstá význam analýzy a mění se podstata jejího zaměření. Identifikační charakter analýzy odkrývá cesty k udržení konkurenční výhody a ukazuje na říditelné charakteristiky ve zdrojích, schopnostech a postavení podniku“ (Častorál, 2009 str. 107).

Při analýze je třeba brát v úvahu mnoho faktorů. Je nutno znát hloubku a konkrétnost zaměření, obsahovou a věcnou stránku problematiky, nezbytný rozsah a časovou stránku, která ovlivňuje dynamiku změn. Důležitým faktorem je i přesnost a spolehlivost dat nutných pro analýzu.

Analýza vyžaduje komplexní přístup, zaměřuje se na to, aby byly co nejlépe využity přednosti organizace. Její snahou je zajištění flexibility ve vztahu ke změnám prostředí. Proto můžeme analýzu chápat jako souhrn specifických aktivit a proces navazujících činností.

Při analýze stanovujeme následné fáze:

- identifikace analyzované problematiky
- cíle analýzy
- omezující podmínky
- metody a modely řešení
- stanovení metod
- vyhodnocení a posouzení výsledků

Analýzu můžeme dělit podle několika hledisek. Charakter analýzy může být strategický i taktický. Dále můžeme členit analýzu z hlediska použitých metod a prostředků na analýzu *vnitřního prostředí*, kdy je orientace zaměřená na zdroje a jejich způsoby využití. Druhým typem je pak analýza *vnějšího prostředí*, kdy se zaměřuje na faktory působící na podnik z makroekonomického, nebo mikroekonomického hlediska.

3.4.6 Rozhodování

Podle maticové struktury je rozhodování druhou fází manažerských funkcí. Význam rozhodování je v tom, že výsledky tohoto procesu mají vliv na chod a prosperitu organizace.

Veber (2009) uvádí, že rozhodování patří k nejdůležitějším manažerským činnostem, právě pro důsledky, které se odrážejí na chodu celé organizace. Při rozhodování jde vždy o proces volby mezi minimálně dvěma možnostmi.

Při rozhodování rozlišujeme dva přístupy:

- Normativní
- Deskriptivní

Normativní teorie rozhodování poskytuje návod řešení rozhodovacích problémů a vychází z existence návodů a postupů řešení. Již v názvu má zakotveno to, že se opírá o určité normy, které tvoří manažerskou podporu.

Deskriptivní teorie rozhodování analyzuje poznatky o skutečném průběhu rozhodování. Její zaměření je především na popis, analýzu a hodnocení již proběhlých rozhodovacích problémů.

Pro optimální manažerská rozhodnutí je potřeba splňovat určité zásady:

- Cíle rozhodování musí být jasně definovány.
- Musí existovat nejméně dvě možné varianty řešení problému.
- Pro kvalifikované rozhodnutí je nutné mít dostatek validních informací.
- Je potřeba definovat kritéria rozhodování a jejich závažnost ve vztahu k řešenému problému.
- Volba vhodné rozhodovací metody.

Manažerská rozhodnutí můžeme rozdělit na dva základní typy, které se týkají problémů jednak běžných (často se opakujících), nebo problémů ojedinělých a složitých. Jde tedy o **rutinní rozhodnutí**, které se zpravidla odehrává na nižší (operativní) úrovni, nebo jde o **specifická rozhodnutí**, která vyžadují rozsáhlejší přístup. Zde je potřeba uplatňovat zkušenosti, znalosti a často i intuici. Pro tento typ rozhodování bývá charakteristické větší množství faktorů, které ovlivňují tento proces.

Neméně důležitou součástí rozhodování je i jeho kvalita. Faktory, které ovlivňují tento proces, mohou být jednak organizační (vytvářejí se v organizaci), nebo jsou to faktory subjektivní, kde hlavní roli hraje osobnost manažera. Právě odlišné vlastnosti manažerů, zejména pak jejich hodnotový systém, tendence k riskování a náchylnost k pochybování, výrazně ovlivňují kvalitu rozhodování (Plevová a kol., 2012).

Velmi složitá problematika rozhodování může být ovlivněna různými zkresleními, protože je zde potřeba mnoha informací, vstupů a odhadů. Veber (2009) uvádí, že ochranou před špatným rozhodnutím je uvědomit si možné nástrahy a začlenit do rozhodovacího procesu opatření, která mohou včas odkrýt možné chyby.

3.4.7 Implementace

Poslední, třetí fází manažerských funkcí je implementace. Jde o realizaci rozhodnutí a jeho prosazení. Implementace je výstupem, který zohledňuje předchozí manažerskou činnost. Jde o souhrn aktivit, které vedou k naplňování manažerské fáze rozhodování. Implementace je vždy konkrétní, protože navazuje na konkrétní rozhodnutí. Na ní je potom závislý celý výsledek manažerského úsilí.

Příkladem implementace mohou být výstupy v oblasti plánování, jako je vytvoření konkrétního plánu organizace s reálným zabezpečením aplikace. Dalším příkladem implementace je v oblasti řízení lidských zdrojů nové personální obsazení organizačních struktur.

Implementace může mít různý obsah, způsob provedení a formy. To je dáno charakterem rozhodnutí, vnějšími a vnitřními podmínkami organizace.

Obsahem implementace jsou různé aktivity:

- Analýza rozhodnutí, která vyústí v implementaci.
- Dokumentace výstupů.
- Výkon implementace (vedení lidí, realizace zdrojů, koordinace činností).
- Návrh účelných forem implementace.
- Kontrola splnění rozhodnutí a předání výsledků.

Pro výkon implementace je důležité správné používání lidských zdrojů z hlediska odborné a kvalifikační úrovně, z hlediska hospodárnosti a efektivnosti. Důležitým faktorem je i motivace a její metody.

4 MANAGEMENT A OSOBNOST MANAŽERA VE ZDRAVOTNICTVÍ

Manažer, který svou práci vykonává v odvětví zdravotnictví, je již dopředu ovlivněn tím, že tato oblast je často sledována ostřeji než jiné obory. Nároky kladené na manažery jsou vysoké zvláště v tomto specifickém prostředí, jakým zdravotnictví je.

Plevová a kol. (2012) uvádí, že podstatou managementu ve zdravotnictví je poskytování co možná nejlepší péče klientům v rámci omezených zdrojů. V oblasti zdravotnického managementu je potřeba brát na zřetel takové faktory, jakými je stárnutí populace, zvyšující se nároky na kvalitu poskytované péče, nároky na kvalifikaci personálu, nové požadavky na služby, nové technologie, medicínské postupy apod.

Efektivní vedení organizace je nutností pro poskytování špičkové péče pacientům. To začíná pochopením různých stupňů odpovědnosti a pravomoci jednotlivých pracovníků zdravotnických zařízení. Vedoucí pracovníci musí zajistit dobře fungující a efektivní poskytování zdravotní péče a to jednak stanovením poslání instituce a zajištěním potřebných zdrojů.

V oblasti zdravotnictví se očekává od vedoucích pracovníků více než v jiných odvětvích vyhraněnější etický přístup k jednotlivým rozhodnutím. Tento obor je specifický v tom, že ovlivňuje nejzákladnější hodnoty člověka, jakými je kvalita zdraví a samotný život. Manažer ve zdravotnictví má převážně způsobilost k výkonu zdravotnického povolání. Je tak vázán profesionální etikou i etickými kodexy odborných společností.

Ve zdravotnictví převažuje týmová práce, proto by do vedoucích funkcí měli být vybíráni takoví pracovníci, kteří mají vhodné vlastnosti pro tuto práci. Je to zejména spolehlivost, důvěryhodnost, flexibilita, motivační dovednost, konstruktivní kritičnost apod. Oblast zdravotnictví a zdravotnických služeb má celou řadu specifík, která ve svém důsledku přinášejí zvláštní nároky na všechny zaměstnance a především na manažery (Hekelová, 2012).

4.1 Management v ošetrovatelství

Nejdůležitějším cílem ošetrovatelství, je komplexní péče v uspokojování potřeb člověka. Ta vede k udržení, nebo navrácení zdraví, zmírnění fyzické bolesti. Aby byl tento proces efektivní, je nutná participace všech zúčastněných.

Ve zdravotnictví se od manažerů očekává vyhraněnější etický přístup. Ošetrovatelství je obor, kde panuje vysoká intenzita práce. To s sebou nese zvýšené nároky na řízení. Zaměstnanci v tomto prostředí mívají různou praxi a různé vzdělání. Charakter této práce pak vyžaduje od manažera vytvoření takového prostředí, kde bude možné vykonávat tuto náročnou práci tak, aby se pacientům dostalo náležité kvalitní péče.

Úlohy vedoucích pracovníků ve zdravotnictví:

- Odpovědnost za chod nemocnice (zařízení) v souladu s příslušnými zákony.
- Kolektivní odpovědnost vedoucích pracovníků za vytvoření plánu a vnitřních předpisů nutných k zajištění poslání zdravotnického zařízení.
- Určování spektra zdravotní péče pro jednotlivá pracoviště.
- Šetření zdrojů koordinací lékařské a ošetrovatelské péče (eliminace duplicitních služeb).
- Spolupráce na nejednotné formě a obsahu specifických dokumentů pro jednotlivá pracoviště.
- Zajištění výcviku nových zaměstnanců.
- Spolupráce s personálním útvarem na výběru pracovníků.
- Zavádění programů zvyšování kvality péče a bezpečí pacientů.

4.2 Kompetence ošetrovatelského managementu

Ve zdravotnických institucích vykonávají manažerské funkce v oblasti ošetrovatelství sestry na třech základních řídicích úrovních:

- **Vrcholový management.** Jde o pracovníky, kteří se zaměřují především na koncepcie, vize, strategické plánování a tvorbu organizačních struktur z pozice špičkových odborníků v dané problematice. Odpovědně koordinují hlavní činnosti. Setkáváme se s několika označeními pro funkci sestry v top managementu. Původní termín je *hlavní sestra*, který se dnes již nahrazuje pojmem *náměstek pro ošetrovatelskou péči*, nebo *náměstek pro nelékařské obory* (Plevová a kol. 2012).

- **Střední management.** Podílí se na řízení, většinou střednědobého plánování. Tento typ vedoucích pracovníků tvoří *vrchní sestry, vedoucí oddělení, primáři* apod. Koordinují výkonnou operativní činnost, musí umět sladit prvky operativního a koncepčního rázu. V neposlední řadě se musí dobře orientovat v mezilidských vztazích.
- **Liniový management.** Úkolem těchto manažerů je vykonávat činnost spjatou s každodenním provozem. Jejich hlavní činností je komunikace mezi vedením a provozem, operativní řízení, denní a týdenní (případně dekadní) plánování a každodenní jednání a práce s lidmi. Tento typ manažerské práce zastávají *staniční sestry, směnové sestry, vedoucí lékaři*.

Při stanovování kompetencí, je nutné vycházet z platné legislativy. Tu představuje Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších právních předpisů a jeho malá novela č. 105/2011 Sb., vyhláška č. 55/2011 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Kompetence všech pracovníků musí být průběžně přehodnocovány tak, jak se mění požadavky na pracovníka, jeho znalosti a dovednosti. Kompetence jsou přidělovány nejen na základě jeho vzdělání, ale také na základě poslání nemocnice a specifických úkolů konkrétního pracoviště. Jsou přiděleny pracovníkovi při nástupu do zaměstnání společně s popisem náplně práce. Aktuální spektrum kompetencí společně s pravidelným hodnocením zdravotnického pracovníka je zaznamenáno v osobním spise (SAK ČR, 2009).

Kompetence manažerů ošetrovatelství se dělí na kompetence odborné a manažerské.

Příklady kompetencí **hlavní sestry**:

- *Odborné kompetence*: samostatné provádění vysoce specializovaných úkolů
- *Manažerské kompetence*: stanovování zásadní strategie a koncepce ošetrovatelství, metodické a přímé řízení ošetrovatelské péče, organizace a koordinace činnosti nelékařských zdravotnických pracovníků a řízení jejich adaptačního procesu

- *Ostatní*: auditní činnost, řízení týmu kvality

Příklady kompetencí **vrchní sestry**:

- *Odborné kompetence*: aplikace chemoterapie, asistence u vybraných odborných výkonů, edukace apod.
- *Manažerské kompetence*: vedení oddělení, pravidelné kontroly, stanovování kompetencí, hodnocení zaměstnanců.
- *Ostatní kompetence*: činnost v týmu kvality, auditní činnost v ošetrovatelské péči.

Příklady kompetencí **staniční sestry**:

- *Odborné kompetence*: edukace pacientů ve vybrané oblasti, asistence u vybraných odborných výkonů.
- *Manažerské kompetence*: vedení oddělení, zajišťování odborného dohledu u pracovníků bez registrace, školení nových pracovníků, hodnocení apod.
- *Ostatní kompetence*: podílení se na činnostech ke zvyšování kvality poskytované zdravotní péče.
-

4.2.1 Vrcholový management

Pracovník na pozici vrcholového managementu je zodpovědný za celkovou činnost ošetrovatelského úseku v rámci organizace. Má mít ošetrovatelské a manažerské vzdělání. Přímo mu podléhají vrchní sestry jednotlivých oddělení. Podílí se na zabezpečování finančních, personálních a materiálních zdrojů (Plevová a kol., 2012).

Náplň práce vrcholového manažera:

- Zabezpečení aplikace právních předpisů týkající se dané oblasti.
- Spolupráce s odborem ošetrovatelské péče a jeho řízení.
- Vytváření podmínek pro zavádění nových poznatků z oboru.
- Vytváření přiměřených personálních podmínek.
- Podílení se na přípravě odborných standardů práce.
- Organizace lidských, materiálních a informačních zdrojů.
- Podílení se na přípravě náplně práce pro nelékařské profese.
- Kontrolní činnost.
- Reprezentace na úrovni řízení v rámci organizace i mimo ni.

4.2.2 Střední management

Manažer na tomto stupni vedení je členem vedení kliniky nebo oddělení. Je zodpovědný za celkovou činnost ošetrovatelského personálu. Určité kompetence deleguje na nižší články vedení (staniční sestry). Na tomto stupni řízení je také nutná manažerská průprava, bez které se vrchní sestra (vedoucí oddělení) neobejde.

Náplň práce vrcholového manažera:

- Odpovídá za kvalitu a úroveň péče na celém oddělení.
- Odpovídá za úroveň odborné dokumentace.
- Podílí se na vytváření standardů a nových ošetrovatelských postupů.
- Podílí se na chodu celého oddělení.
- Vymezuje potřebné kompetence staničních sester, kontroluje a hodnotí úkoly.
- Vede personální politiku na svém úseku.
- Účastní se programu kontinuálního zvyšování kvality.
- Komunikuje s vedením, zná organizační řád a plán rozvoje.
- Podílí se na přijímání nových pracovníků na ošetrovací jednotky.

4.2.3 Liniový management

Liniovým manažerem je staniční sestra, jako vedoucí ošetrovatelského týmu. Obvykle to bývá zkušená sestra s dlouholetou praxí. Má specializační vzdělání v oboru, ve kterém působí.

„Sestry mají svoji vedoucí roli náročnější než většina běžných manažerů, protože často nejsou vyčleněny z běžné práce týmu, který vedou. Pokud sestry pracují na vedoucí pozici například jako sestra – vedoucí směny, staniční sestra nebo v některých zdravotnických zařízeních i jako vrchní sestra, plní mnoho běžných operativních pracovních úkolů jako ostatní sestry, které řídí, a manažerkami jsou k tomu jaksí navíc. To na ně klade samozřejmě zvýšené nároky“ (Hekelová, 2012 str. 51).

Náplň práce liniového manažera – staniční sestry:

- Plánuje, řídí, organizuje a hodnotí práci na oddělení.
- Je manažerkou ošetrovatelské práce.
- Pověřuje ošetrovatelskou prací ostatní členy týmu.
- Spolupracuje s vedoucím lékařem oddělení na zajištění zdravotní péče.

- Zabezpečuje kontinuální komunikaci.
- Zajišťuje optimální způsob ošetrovatelské práce se zřetelem na charakter pracoviště.
- Seznamuje zaměstnance s informacemi a předpisy nutnými k výkonu práce.
- Zodpovídá za včasné a přesné plnění ordinací, léčebných výkonů a jejich odbornou úroveň.
- Zajišťuje harmonogram práce a případné změny.
- Zajišťuje profesionální vzdělávání a řízení kariérního plánu.
- poskytuje odborné znalosti, nejčastěji formou mentorování.
- vytváří prostředí důvěry, posiluje pozitivní jednání.

4.3 Celoživotní vzdělávání v ošetrovatelství a jeho kontrola

Mezi silné nástroje rozvoje kompetencí bezesporu patří vzdělávání. Ve zdravotnických organizacích je způsob vzdělávání ovlivněn tím, zda pracovník má, nebo nemá způsobilost k výkonu zdravotnického povolání. Forma vzdělávání, která zakládá tuto způsobilost je akreditována Ministerstvem zdravotnictví ČR.

„Povinnost celoživotního vzdělávání je společná všem zdravotnickým pracovníkům i jiným odborným pracovníkům. Celoživotním vzděláváním je průběžné obnovování, zvyšování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilosti v příslušném oboru v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky“ (Vévoda a kol., 2013 str. 117).

Plnění povinnosti celoživotního vzdělávání je u sester založeno na **kreditním systému**. Ten je kontrolován v rámci vydávání osvědčení k výkonu povolání bez odborného dohledu.

Rozsah celoživotního vzdělávání musí splňovat taková kritéria, aby sestra mohla vykonávat práci lege artis, to znamená na náležité odborné úrovni. Celoživotní vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace ve smyslu zákoníku práce. Probíhá pomocí různých forem vzdělávání. Jsou to například odborné stáže v akreditovaných zařízeních, inovační kurzy, odborné konference, certifikované kurzy, kongresy, sympozia apod. Počet kreditů stanovuje vyhláška č. 423/2004 Sb., kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého odborného dohledu zdravotnických pracovníků (Vévoda a kol., 2013).

Za účast na vzdělávacích akcích jako jsou semináře, konference, kongresy a symposia mohou být přiděleny kreditní body, pouze však v případě, kdy tyto akce splňují náležitosti stanovené vyhláškou.

Účast na jednotlivých akcích celoživotního vzdělávání se zaznamenává dvojitým způsobem. Je možné vydat samostatné potvrzení, které musí obsahovat jméno a příjmení účastníka, název vzdělávací akce, datum narození účastníka, datum pořádání akce, druh účasti (aktivní, pasivní) a přidělený počet kreditních bodů. Druhým způsobem je zaznamenávání účasti do průkazu odbornosti.

Shrnutí teoretické části

„O úspěchu vzdělávání spolurozhodují zásadní faktory – totiž do jaké míry je užitečný obsah učení a do jaké míry je efektivní jeho způsob. Výpadek byť jednoho faktoru vede k neúspěchu: učíme-li se něčemu užitečnému neefektivně nebo učíme-li se efektivně něčemu neužitečnému, naše úsilí má blízko k marnosti“ (Plamínek, 2014 str. 11).

Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí procesu řízení lidských zdrojů každé organizace. Patří mezi důležité činnosti managementu na všech úrovních řízení. Pro zvyšování efektivity vzdělávání je důležitým faktorem motivace zaměstnanců za podpory manažerů, kteří mají vliv na efektivní a produktivní chování podniku.

Jedním z důležitých úkolů vedoucího managementu je podpora a výchova nových vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení. Předávání zkušeností budoucím manažerům a jejich teoretická příprava, by měly být faktory, kterými se každé vedení progresivní organizace bude zabývat. Zahraniční literatura chápe pojem management jako způsob, umění nebo schopnost řízení nebo jednání, kontroly nebo delegování atd., dovednost řídit, schopnost řídit výkon (Montana, 2008). Specifickou oblastí managementu je manažerská činnost ve zdravotnictví, která spojuje prvky obecného managementu se zdravotnickým managementem tak, aby mohl být aplikován v ošetrovatelské praxi na všech úrovních řízení.

Kapitoly teoretické části dávají podklad pro výzkumné šetření, které se v praktické části bude zabývat úrovní vzdělávání a znalostí liniových manažerů. Témata, která byla zpracována v této části práce, měla dát přehled o hlavních oblastech, které se dotýkají řešené problematiky.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE

Praktická část diplomové práce vycházela z průzkumu, který probíhal v jedné pražské nemocnici. Na základě dohody s jejím vedením neuvádím konkrétní název zařízení, ale dále uvádím jen nemocnice XY.

Nemocnice je státní příspěvkovou organizací v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví ČR. Byla zřízena ke dni 25. 11. 1990 Zřizovací listinou vydanou ministrem zdravotnictví ze dne 31. 12. 1990 čj. OP-054-25.11.90.

5.1 Poslání a hodnoty nemocnice

Předmětem činnosti nemocnice XY a zároveň její poslání je:

- poskytování kvalitní ambulantní a lůžkové péče v základních i specializovaných oborech
- zajištění ochrany zdraví občanů v případě mimořádných krizových situací
- rozvoj vědeckovýzkumné činnosti v medicíně
- výchova a vzdělávání studentů lékařských fakult a zdravotnických škol
- pregraduální a postgraduální vzdělávání lékařů a farmaceutů

Hodnoty, na kterých nemocnice staví svoji činnost:

- dobré jméno nemocnice
- spokojený pacient
- spokojený, přívětivý a erudovaný personál
- modernizace nemocnice v oblasti léčby
- výchova a vzdělávání
- věda
- profitabilita a proaktivita nemocnice

5.2 Oddělení a kliniky

Odborná pracoviště nemocnice jsou výukovými základnami lékařských, farmaceutických i jiných fakult a podílí se ve spolupráci s 1. a 3. LF UK na výuce studentů na vybraných pracovištích.

Oddělení nemocnice: dětská neurologie, dětská psychiatrie, gynekologicko-porodnické, infekční, interní, neurologické, novorozenecké, oční, geriatrické, hrudní chirurgie, klinické biochemie, klinické hematologie, klinické mikrobiologie, klinické výživy, lékařské genetiky, nemocniční hygieny a epidemiologie, patologie, ušní, nosní, krční, psychologické, radiologie, revmatologie a rehabilitace, stomatologické, transfuzní, urologické, zdravotně sociální.

Kliniky: anesteziologicko-resuscitační, chirurgická, dětské chirurgie a traumatologie, onkologická, pediatrická, pneumologická.

Ostatní: centrální odběrové místo, centrální sterilizace, centrum kardiovaskulární prevence, centrum očkování a cestovní medicíny, centrum výživy, dětské centrum, individuální péče o pacienty, imunologická laboratoř, lékárna, centrum podpůrné péče, národní laktační centrum, úsek laboratorních metod.

5.3 Zaměstnanci a organizační struktura

Nemocnice XY zaměstnává 2170 zaměstnanců. Zdravotničtí pracovníci tvoří 83,9%. Nejpočetnější skupinou jsou zdravotní sestry a lékaři. Sestry tvoří 40,5% zaměstnanců, lékaři pak 16,3%. V posledním roce stoupl počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, nebo vyšším odborným vzděláním. Z celkového počtu sester má 10,6% vyšší odborné a 16,7% vysokoškolské vzdělání.

Řediteli nemocnice podléhá šest hlavních úseků, v jejichž čele stojí náměstek pro danou oblast:

- úsek náměstka pro léčebnou péči
- úsek náměstka pro nelékařská zdravotnická povolání
- úsek náměstka pro ekonomiku
- úsek náměstka pro techniku a provoz
- úsek náměstka pro personální práci

- úsek náměstka pro informatiku a komunikaci
- Přednostové jednotlivých klinik pak spadají přímo pod ředitele nemocnice. Schéma organizační struktury nemocnice XY je uvedeno v příloze diplomové práce.

5.4 Oblast vzdělávání

Vzdělávací aktivity v nemocnici XY jsou zajišťovány prostřednictvím vzdělávacího centra (CV), které klade důraz na osobní přístup k účastníkům vzdělávacích akcí. CV preferuje praktickou stránku výuky, která je zajištěna kvalitními lektory, kteří jsou předními odborníky ve svém oboru. Studijní materiály jsou poskytovány zdarma v elektronické podobě.

Příklady činnosti vzdělávacího centra:

- odborné semináře
- specializační vzdělávání
- odborné konference
- certifikované kurzy
- kvalifikační kurzy
- odborné kurzy
- stáže
- jazykové vzdělávání
- odborné praxe studentů zdravotnických škol
- povinné kurzy ze zákona pro zdravotnické pracovníky
- školení řidičů referentských vozidel
- provádění konzultační a poradenské činnosti v oblasti vzdělávání.

5.5 Zaměstnanecké benefity

V rámci zaměstnaneckých benefitů poskytuje nemocnice pro své zaměstnance, kteří jsou již stabilními pracovníky organizace, tak i novým zaměstnancům určité výhody:

- pro mimopražské možnost ubytování.
- vlastní mateřská škola a jesle.
- vlastní rekreační zařízení.
- příspěvky z FKSP (dotované masáže, kulturní akce apod.).
- 5 týdnů dovolené.
- příspěvek na penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění.
- příspěvek na závodní stravování v areálu nemocnice.
- možnost sportovního vyžití přímo v areálu nemocnice.
- výhodné tarify pro mobilní komunikaci.
- slevy v lékárně a zdravotnických potřebách.

5.6 Politika kvality

Nemocnice XY se systematicky zabývá sledováním kvality péče od roku 2011. Je certifikována dle vyhlášky č. 102/2012 Sb., o hodnocení kvality a bezpečí v lůžkových zdravotnických zařízeních. Certifikaci nemocnice získala dne 31. 10. 2013.

Vedení nemocnice si uvědomuje význam procesů, které mají vazbu na kvalitu péče. Snahou je být efektivní a inteligentní organizací s profesně výkonným týmem zaměstnanců, kteří jsou motivováni a přispívají ke stabilitě organizace.

Politika kvality je mezi zaměstnanci sdělována pomocí interní komunikace a je součástí školení na všech úsecích v rámci adaptačního procesu.

Snaha o naplnění politiky kvality v nemocnici XY si klade za cíl:

- Vytvářet individuálním přístupem lidský vztah ke klientům.
- Důsledně dodržovat lékařskou etiku a práva pacientů.
- Pomocí vysoké odborné úrovně péče uspokojovat požadavky klientů.
- Hledat nejúčinnější způsoby prevence a léčby chorob.
- Zajistit vysokou úroveň doprovodných nezdravotnických služeb.
- Zlepšovat systém kvality zdravotní péče tak, aby byl pro klienty nemocnice zárukou důvěryhodnosti, spolehlivosti a vysoké odborné úrovně.

Ve vztahu k zaměstnancům je potřeba k naplnění politiky pracovníky vzdělávat, zvyšovat jejich odbornou kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti a vysoké morální vlastnosti.

6 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY A CÍL ŠETŘENÍ

6.1 Zdůvodnění předmětu zkoumání

Předmětem zkoumání je zjistit, jaké vědomosti mají pracovníci zkoumané společnosti v oboru manažerských dovedností, jestli jsou tyto znalosti dostatečné a jak jsou využity v praxi. Dalším cílem průzkumu je posouzení možnosti vzdělávání, potřebného pro výkon funkce na úrovni liniového manažera.

Průzkum se zaměřuje na staniční sestry (liniové manažery), které mimo svoji odbornou práci v oboru zdravotnictví, zastávají vedoucí místo v řízení týmů a často nemají dostatečnou manažerskou přípravu.

„Znalosti z oboru, utváření klíčových vztahů, rozvíjení sdělitelných vizí a zprostředkování jistoty a věrohodnosti jsou některé z faktorů, které odlišují úspěšné střídače na vedoucích pozicích od neúspěšných. Nejsou to vrozené vlastnosti, nýbrž kompetence rozvíjená praktickou zkušeností“ (Fischer, 2008 str. 6).

Adams, Bond (2000) uvádí, že pro sestry je nejvyšší pracovní prioritou profesionální role. Aby mohly dobře vykonávat svoji práci, potřebují mít rovnováhu mezi dostatečným počtem zdravotnických pracovníků na oddělení, různorodými dovednostmi, organizací zdravotní péče, splnitelným plánem střídání směn a přiměřenou pracovní zátěží.

Poznatky, které budou výsledkem průzkumu, budou sloužit jako podklady pro návrh efektivní přípravy manažerů pro jejich současné či budoucí působení ve vedoucích funkcích organizace.

6.2 Metoda kvantitativního výzkumu

Pro zajištění primárních dat byl zvolen kvantitativní výzkum – dotazníková metoda, s využitím 21 otázek. Otázky byly koncipovány tak, aby byly respondenty správně pochopeny. Část otázek v dotazníkovém šetření se v úvodu zabývá sociodemografickými údaji. V další části je pak pozornost zaměřena na problematiku vzdělávacích potřeb liniových manažerů zkoumané organizace.

„Kvantitativní výzkum je představován empirickými analýzami jevů a procesů andragogické reality, v nichž se používají exaktní metody a nástroje pro měření a

vyhodnocování zkoumaných objektů“ (Průcha 2014, str. 105). Tato metoda výzkumu má přesně vymezený předmět zkoumání. Na počátku kvantitativního výzkumu se stanovují hypotézy, které se tímto potvrzují, nebo zamítají. Závěr výzkumu je přesně formulován a je opřen o kvantitativně vyjádřená zjištění.

Kvantitativní výzkum slouží primárně k prokázání platnosti určité teorie. Má své některé výhody i nevýhody.

Výhody kvantitativního výzkumu:

- Snadný výběr vzorků.
- Možnost testování a verifikace teorií.
- Kvantifikovanost výsledků.
- Relativně rychlý sběr dat.
- Objektivita výsledků, nezávislá na výzkumníkovi.
- Možnost zobecnění poznatků na širší soubor.
- Získaná data lze zpracovat podle počítačového programu.
- Možnost zkoumat velký soubor subjektů a jevů.

Nevýhody kvantitativního výzkumu:

- Ten, kdo provádí výzkum, se většinou nedostane do přímého kontaktu se zkoumanými subjekty
- Opomíjena bývá specifickosti subjektů, lokalit a podmínek u zkoumání rozsáhlejších populací
- Interpretace výsledků nezohledňuje rozmanitost subjektů (prožitky, motivace, postoje).

Podle Průchy (2014) v současné době v sociálních vědách převládá kvantitativní výzkum, protože jeho výsledky jsou lépe uchopitelné a dá se jimi lépe argumentovat. Tento způsob má blíže přírodovědným a technickým způsobům myšlení, prognózování a plánování.

Aby mohl být výzkum považován za korektní, musí splňovat určitá kritéria věrohodnosti, která se označují pojmy **validita, reliabilita a reprezentativita**.

Validita je pojem, který u výzkumu zajišťuje to, co má být předmětem zkoumání. Důvodem je zajištění toho, aby byl výzkum pravdivý a smysluplný. Závěry výzkumu pak musí mít platnost pro objasňovaný jev.

Reliabilita. Tento pojem znamená přesnost a spolehlivost výzkumné metody. Je ukazatelem stability určitého zjišťování, nebo měření. V běžné praxi se validita a reliabilita nestanovuje, ale předpokládá.

Reprezentativita (reprezentativnost). Jde o stav, kterého je dosaženo tehdy, když charakteristiky vzorku jsou v co možná maximální shodě s charakteristikami celku. Na reprezentativitu lze nahlížet z hlediska statistického, nebo typologického.

6.3 Stanovení hypotéz

Pro dosažení správného cíle výzkumu, byly zvoleny následující tři hypotézy, které se vztahují k dotazovaným otázkám.

Hypotéza č. 1: Staniční sestry chirurgických oborů v nemocnici XY mají dostatek manažerských dovedností již při nástupu do funkce.

Hypotéza č. 2: V nemocnici XY jsou staniční sestry spokojeny ve funkci vedoucí oddělení.

Hypotéza č. 3: Staniční sestry chirurgických oborů v nemocnici XY považují další vzdělávání v oblasti manažerských dovedností za důležité.

Výzkumné otázky v dotazníku, který je podkladem pro vlastní výzkumné šetření, byly stanoveny vzhledem ke stanoveným hypotézám takto:

Hypotéza č. 1: Staniční sestry chirurgických oborů v nemocnici XY mají dostatek manažerských dovedností již při nástupu do funkce.

Otázka č. 5: Pracovala jste již někdy jako staniční sestra?

Otázka č. 7: Absolvovala jste již někdy školení týkající se vedení lidí?

Otázka č. 8: Myslíte si, že manažerské dovednosti jsou důležité pro funkci staniční sestry?

Otázka č. 15: Máte pocit, že vám pro funkci staniční sestry chybí některé vědomosti z oblasti řízení lidí?

Otázka č. 19: Pokud jste již absolvovala nějaké školení v oblasti manažerských dovedností, využíváte tyto znalosti v praxi?

Hypotéza č. 2: V nemocnici XY jsou staniční sestry spokojeny ve funkci vedoucí oddělení.

Otázka č. 6: Znalá jste se při nástupu do funkce se členy kolektivu?

Otázka č. 10: Jste spokojená s finančním ohodnocením?

Otázka č. 11: Co je pro vás na této práci demotivující?

Otázka č. 13: Vyvolává tato práce u vás stres?

Otázka č. 12: Jak byste hodnotila podmínky na pracovišti z hlediska prostředí?

Otázka č. 14: Jak hodnotíte atmosféru na vašem pracovišti?

Otázka č. 20: Splňuje práce staniční sestry vaše očekávání?

Hypotéza č. 3: Staniční sestry chirurgických oborů v nemocnici XY považují další vzdělávání v oblasti manažerských dovedností za důležité.

Otázka č. 4: Kolik let pracujete ve funkci staniční sestry?

Otázka č. 9: Co je pro vás z následujících možností největší motivací pro vaši práci?

Otázka č. 16: Cítíte potřebu se dále vzdělávat v oblasti řízení lidí?

Otázka č. 17: Vzděláváte se také sama?

Otázka č. 18: Pokud jste již absolvovala nějaké školení z oblasti manažerských dovedností, využíváte tyto znalosti v praxi?

Otázka č. 21: Co by vám nejvíce pomohlo při výkonu vaší funkce?

7 REALIZACE VÝZKUMU

7.1 Harmonogram výzkumu

Pro stanovení správného postupu šetření bylo potřebné stanovit harmonogram, který následně navazoval na jednotlivé fáze výzkumu. Tento harmonogram byl stanoven na 5 měsíců a to v období září 2015 až leden 2016.

V první fázi došlo na **zpracování** vlastního dotazníku. Tato přípravná část práce byla stanovena na 1 měsíc, probíhala tedy v září 2015.

Následovala **distribuce** vytvořených dotazníků, která se uskutečnila v měsíci říjnu 2015.

Sběr dotazníků zabral celý listopad a začátek prosince 2015.

Samotné **vyhodnocování** dat z dotazníkového šetření trvalo do konce ledna 2016.

7.1.1 Přípravná fáze

Prvním krokem přípravné fáze bylo stanovení cíle a účelu výzkumu. Tento cíl má za úkol prozkoumat připravenost zkoumaného vzorku pracovníků pro výkon funkce na úrovni liniového manažera. Podle zjištění na podkladě dotazníkového šetření pak vypracovat návrh, který by vedl ke zlepšení vzdělávání pracovníků v této oblasti.

Po stanovení cíle výzkumu byly zvoleny tři hypotézy, které se na základě zjištěných skutečností potvrdí, nebo naopak vyvrátí. Dále byla stanovena metoda anonymního dotazníkového šetření ve zkoumané organizaci XY. Organizace, v níž výzkum probíhal, si nepřála zveřejnit jméno, proto je dále uváděna jako nemocnice XY.

Posledním krokem přípravné fáze bylo stanovení harmonogramu výzkumného šetření, který zahrnoval zpracování dotazníku, distribuci dotazníků, sběr vyplněných otázek a následné vyhodnocení. To celé probíhalo v období září 2015 až leden 2016.

7.1.2 Realizační fáze

Postup realizace byl nejprve zaměřen na vytvoření výzkumného anonymního dotazníku, který měl za účel zjistit potřebné informace od pracovníků, kterých se šetření týkalo.

Po vytvoření dotazníku, který obsahuje 21 otázek, následovala jeho distribuce. Distribuce probíhala tím způsobem, že autorka práce osobně předala dotazník každému pracovníkovi, který byl vybrán pro výzkumné šetření, zároveň s prosbou o jeho vyplnění. Konkrétním zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo vysvětleno, jak při vyplňování postupovat a zároveň byli upozorněni na to, že dotazník je anonymní.

Respondenti byli také seznámeni s účelem, pro který byl dotazník vytvořen a jeho eventuální kladný přínos pro zlepšení podmínek práce každého z nich. Na základě podání a vysvětlení byli pracovníci ochotni dotazník vyplnit.

Všechny dotazníky byly vráceny po dohodě se zúčastněnými pracovníky osobně do rukou autorky diplomové práce.

7.1.3 Hodnotící fáze

V poslední závěrečné fázi výzkumu byly všechny dotazníky sečteny a na základě těchto zjištění, byly zhodnoceny stanovené hypotézy. Získané poznatky pak byly podkladem pro vytvoření návrhu, který by byl přínosem pro zkoumanou problematiku vzdělávání manažerů ve zdravotnictví, konkrétně v nemocnici XY.

Výzkumu se zúčastnilo 31 respondentů z celkového počtu 35, to znamená, že návratnost dotazníků byla 89%. Zbylé dotazníky se nepodařilo vyhodnotit částečně z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti dvou respondentů, jeden respondent ukončil pracovní poměr a u jednoho důvod nebyl udán.

7.2 Charakteristika souboru

Výzkumné šetření probíhalo v období září 2015 až leden 2016 v pražské nemocnici XY. Účelem šetření bylo zjištění, jak jsou staniční sestry zkoumané společnosti, které pracují ve vedoucích funkcích na úrovni liniových manažerů, připraveny z hlediska znalostí manažerských dovedností a co by uvítaly jako pomoc, která by jim byla oporou při výkonu této funkce. Výzkum byl proveden metodou anonymního dotazníkového šetření.

Autorka diplomové práce vycházela z vlastní zkušenosti, kdy vykonávala funkci, pro kterou bylo toto šetření stanoveno. Z tohoto důvodu byly pro výzkum osloveny staniční

sestry z oborů, ve kterých je náplň práce a její struktura velmi podobná. Celkem bylo osloveno 35 staničních sester na sedmi odděleních, které vykonávají funkci vedoucích jednotlivých úseků na odděleních chirurgických oborů. Jsou to všechna oddělení, která mají určitou operativu, to znamená, že složení jednotlivých stanic je obdobné.

Byla vybrána tato oddělení, na kterých probíhají operativní zákroky:

- Chirurgie
- Dětská chirurgie
- Traumatologie
- Ortopedie
- Urologie
- Gynekologie
- ORL

Na každém z těchto oddělení je 5 jednotlivých stanic, kde každá má svou staniční sestru:

- Ambulance
- Lůžkové oddělení (2 stanice)
- Operační sály
- JIP (jednotka intenzivní péče)

Ve výzkumu tedy bylo osloveno 5 staničních sester z každého oboru, tedy celkem 35. I když tuto funkci zastávají v nemocnici XY i muži, ve zkoumaných oborech šlo výhradně o ženy.

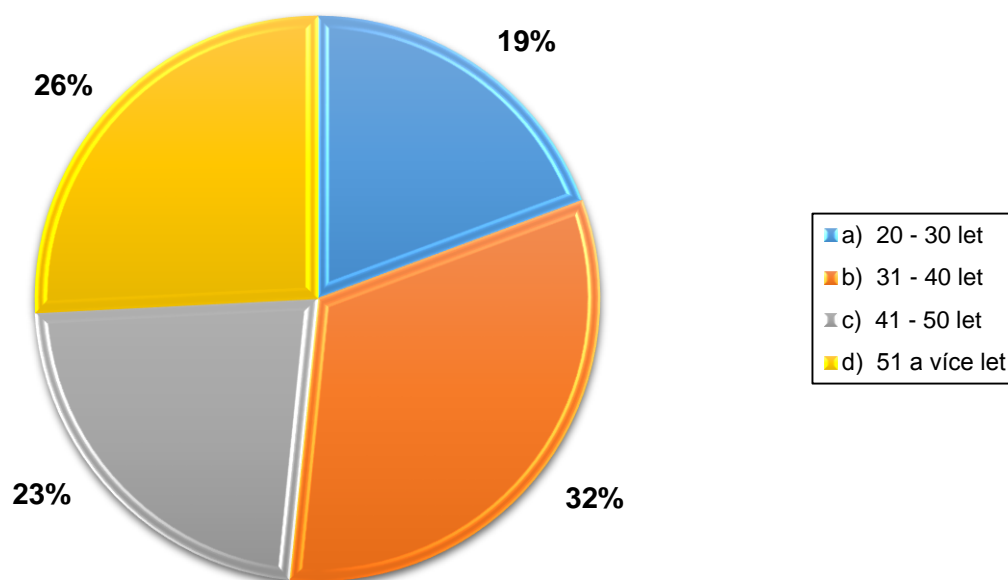
7.3 Interpretace dat

Pro přehlednost byly výzkumné otázky po sečtení jednotlivých dotazníků zpracovány do kruhových grafů a jednotlivé možnosti odpovědí vyjádřeny v procentech. U některých otázek respondenti nevyužili všechny možnosti z nabízených odpovědí. 12 otázek z celkového počtu 21 nemělo vyjádřené zastoupení u jedné, nebo více možných odpovědí. Jedna otázka měla pouze varianty dvě. U ostatních otázek měli respondenti na výběr z 3 – 5 možných odpovědí. Barevné výseče grafů pak dávají přehledný obraz o procentuálním zastoupení odpovědí u jednotlivých výzkumných otázek z dotazníku. Ke každému grafu je připojen krátký komentář, který slovně upřesňuje odpověď, která je vyjádřena procentuálně.

Otázka číslo 1: JAKÝ JE VÁŠ VĚK?

- a) 20 – 30
- b) 31 - 40
- c) 41 - 50
- d) 51 a více let

Graf 1: Věkové rozpětí respondentů



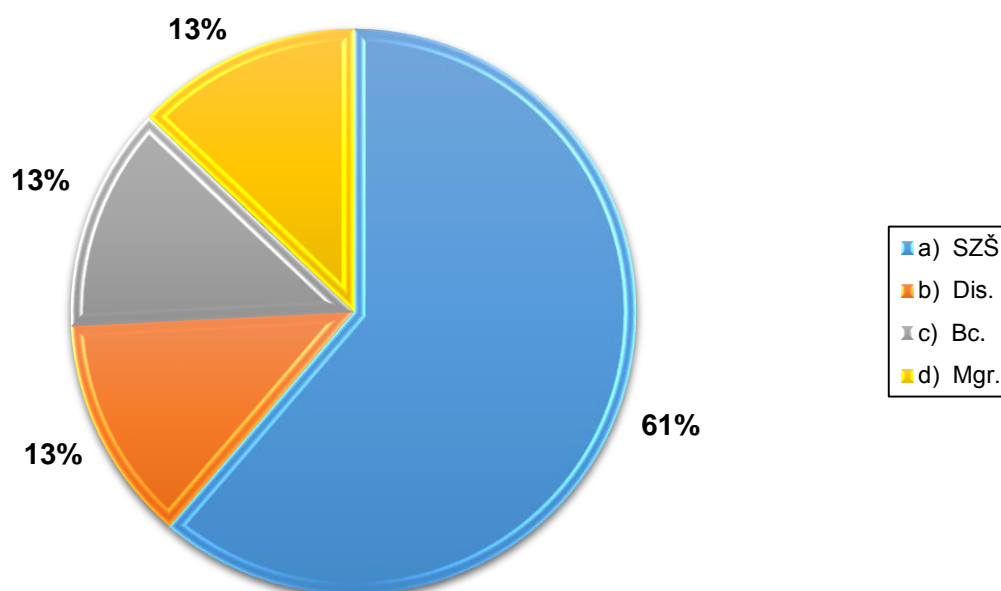
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Výsledkem této otázky měl být přehled, v jakém věkovém rozpětí nejčastěji sestry zastávají funkci vedoucích jednotlivých stanic. Výsledky nebyly nijak výrazně odlišné. Největší procento (32%) staničních sester je ve věkovém rozmezí 31 - 40 let. Nejméně pak (19%) ve věku 20 - 30 let. Nejnižší procentuální zastoupení v nejmladší věkové kategorii je pochopitelné, protože do vedení jednotlivých úseků jsou většinou vybírány sestry s odbornými praktickými zkušenostmi, které se získávají řadu let. Mezi dovednosti, které přicházejí většinou až s délkou praxe, řadíme například znalosti tacitní. Ty znalosti bývají označovány jako know-how, získané prostřednictvím zkušeností.

Otázka číslo 2: JAKÉ JE VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ?

- a) SZŠ (Střední zdravotnická škola s maturitou)
- b) Dis (Vyšší odborná škola zakončená absolutoriem)
- c) Bc. (Vysoká škola, bakalářský program)
- d) Mgr. (Vysoká škola, magisterský program)

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



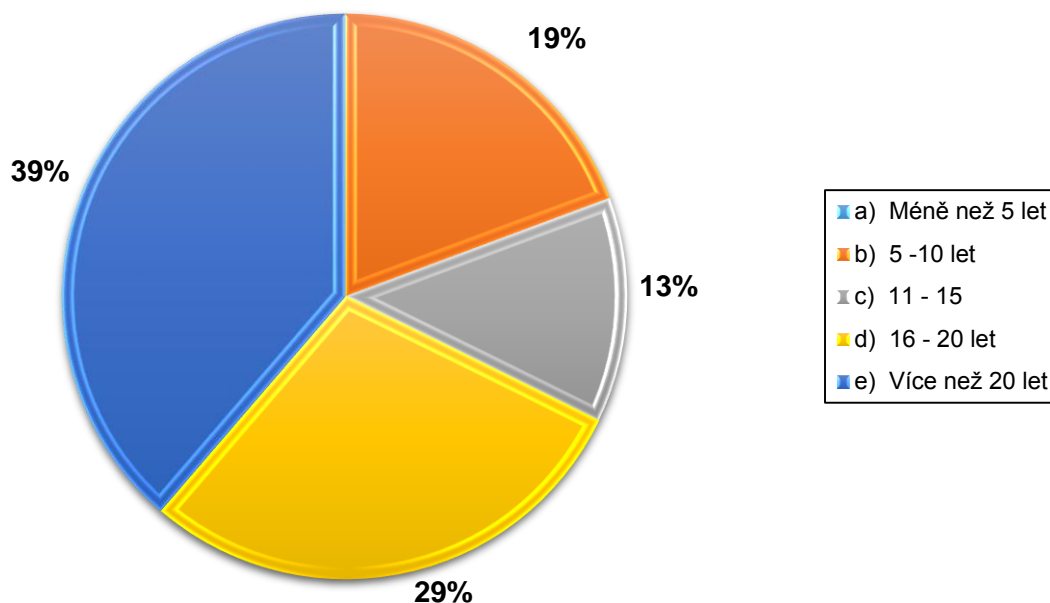
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Tato otázka dává povědomí o procentu nejvyššího dosaženého vzdělání staničních sester. Jednu třetinu dotázaných tvoří pracovníci, jejichž vzdělání je vyšší než základní středoškolské vzdělání s maturitou. Diplomované specialistky, bakalářky a magistry jsou pak v této třetině zastoupeny rovným dílem, tj. 13%. Z tohoto průzkumu vyplývá, že vyšší kvalifikaci má stále ještě menšina vedoucích sester. Požadavky na vzdělávání sester vyšších úrovní jsou problematikou posledních let a vysokoškolsky vzdělaných sester přibývá. Je to trend, který je výrazně ovlivněn legislativou, kdy stále více sester získává vysokoškolský titul – a to minimálně bakalářský, nebo i magisterský.

Otázka číslo 3: JAKÁ JE VAŠE DÉLKA PRAXE VE ZDRAVOTNICTVÍ?

- a) Méně než 5 let
- b) 5 - 10 let
- c) 11 - 15 let
- d) 15 - 20 let
- e) Více než 20 let

Graf 3: Délka praxe respondentů ve zdravotnictví



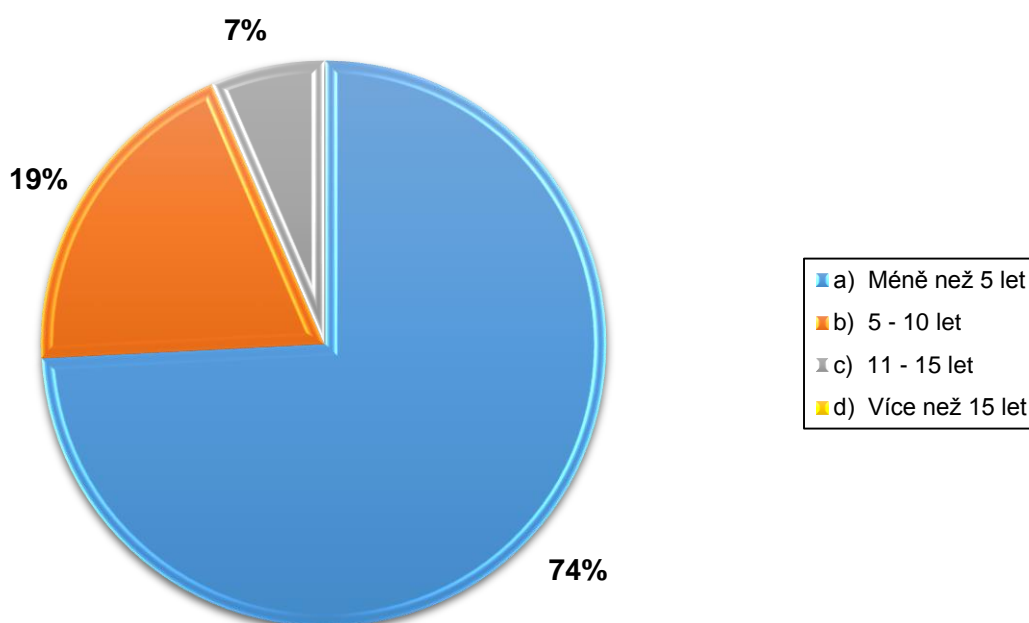
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Na otázku délky praxe ve zdravotnictví odpovědělo 19% dotázaných, že pracují v tomto oboru 5 – 10 let. V rozpětí 11 – 15 let 13%, mezi 15 – 20 pak 29% sester. Nejpočetnější skupinou (39%) jsou pak sestry s délkou praxe delší než 20 let. Z této otázky vyplývá, že do funkcí vedoucích pracovníků jsou obsazovány převážně sestry, které již mají dlouholeté zkušenosti v oboru.

Otázka číslo 4: KOLIK LET PRACUJETE VE FUNKCI STANIČNÍ SESTRY?

- a) Méně než 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 11- 15
- d) Více než 15 let

Graf 4: Počet let ve funkci staniční sestry



Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

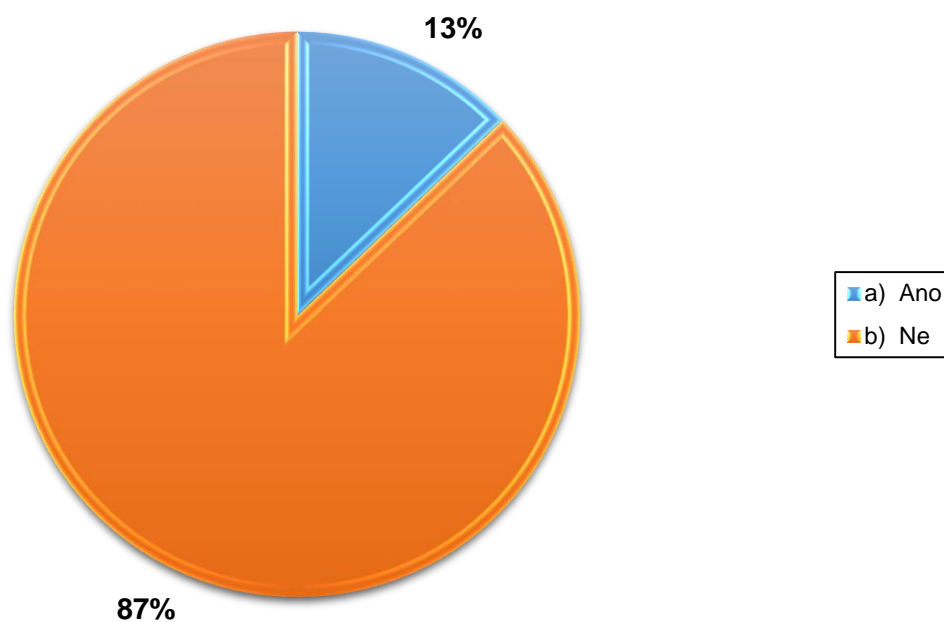
Smyslem této otázky bylo zjištění, jakou délku praxe mají dotazovaní respondenti ve funkci staniční sestry. Z odpovědí vyplynulo, že nejvíce sester pracuje v této funkci méně než 5 let, tak odpovědělo celý 3/4 dotazovaných. 19% dotázaných pracuje na vedoucí pozici déle, to znamená 6 až 10 let. Pouhých 7% dotázaných pracuje ve funkci déle než 11 – 15 let. Na další možnost odpovědi pak již kladně neodpověděl nikdo. Z toho vyplývá, že na této pozici, která je jistě náročná jak po odborné, tak po psychické stránce setrvávají pracovníci ve funkci vedoucího v průměru do

Otázka číslo 5: PRACOVALA JSTE JIŽ NĚKDY DŘÍVE JAKO STANIČNÍ SESTRA?

a) Ano

b) Ne

Graf 5: Pracovali respondenti již někdy dříve v této funkci?



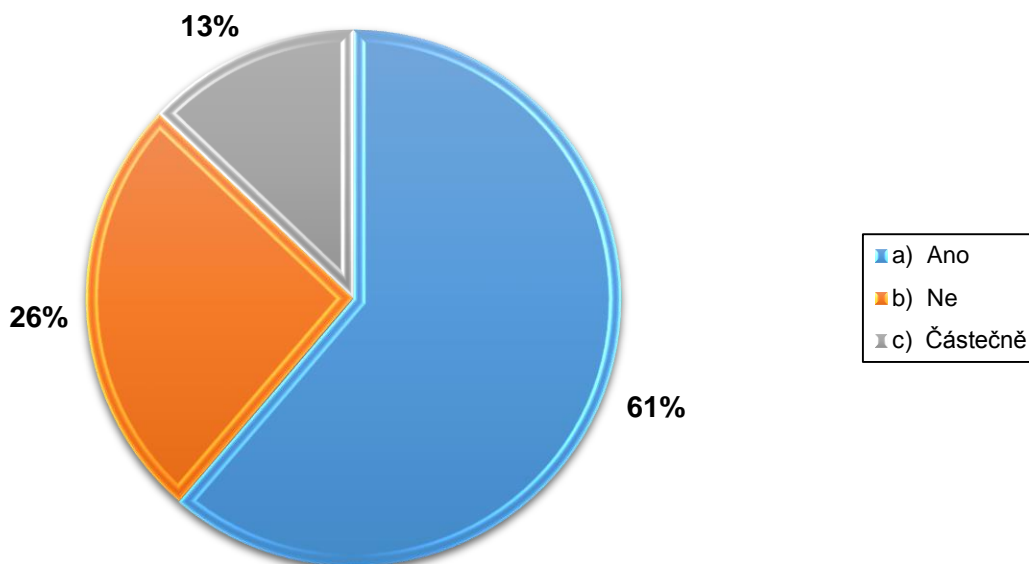
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Naprostá většina (87%) dotázaných ve funkci staniční sestry nikdy nepochovala. Tato práce je pro ně novou zkušeností a novou výzvou. Protože jde ale i o nové povinnosti, které musí tato sestra vykonávat, je nanejvýš důležité, aby byly na tuto funkci připraveny. Měly by mít zázemí nejen ve svých teoretických znalostech, ale i u svých nadřízených, kteří by jim měli být oporou a měli by dbát na zajištění dostatečného vzdělání nejen z oboru zdravotnického, ale i z oblasti řízení lidí.

Otázka číslo 6: PŘI NÁSTUPU DO FUNKCE JSTE SE JIŽ ZNALA SE ČLENY KOLEKTIVU?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Částečně

Graf 6: Znali se respondenti se členy kolektivu před nástupem do funkce?



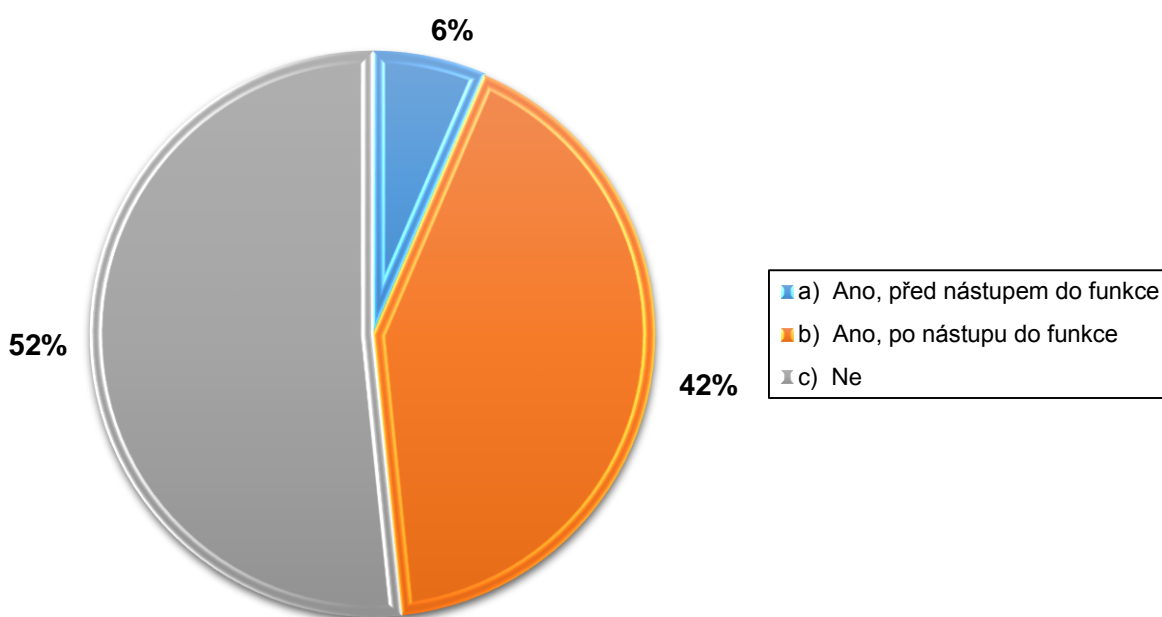
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Nové staniční sestry se velice často rekrutují z kolektivů, kde již delší dobu pracují. To také potvrdily odpovědi na tuto průzkumnou otázku. Nadpoloviční většina staničních sester (61%) se již znala se členy týmu a 13% své kolegyně znalo částečně. Do úplně nového kolektivu pak nastoupilo 26 % dotazovaných sester. Posoudit, zda je výhodou řídit kolektiv zcela nových pracovníků, nebo již známé kolegyně, je velice obtížné. Ve známém prostředí bývá horší vybudovat si autoritu vedoucího pracovníka, zvláště pokud nová staniční sestra pracovala na stejné „úrovni“ jako její nynější kolegyně. Výhodou pak může být dobrá znalost kolektivu a pracovní jeho jednotlivých členů.

Otázka číslo 7: ABSOLVOVALA JSTE JIŽ NĚKDY ŠKOLENÍ TÝKAJÍCÍ SE VEDENÍ LIDÍ?

- a) Ano, před nástupem do funkce
- b) Ano, po nástupu do funkce
- c) Ne

Graf 7: Absolvovali respondenti někdy školení týkající se vedení lidí?



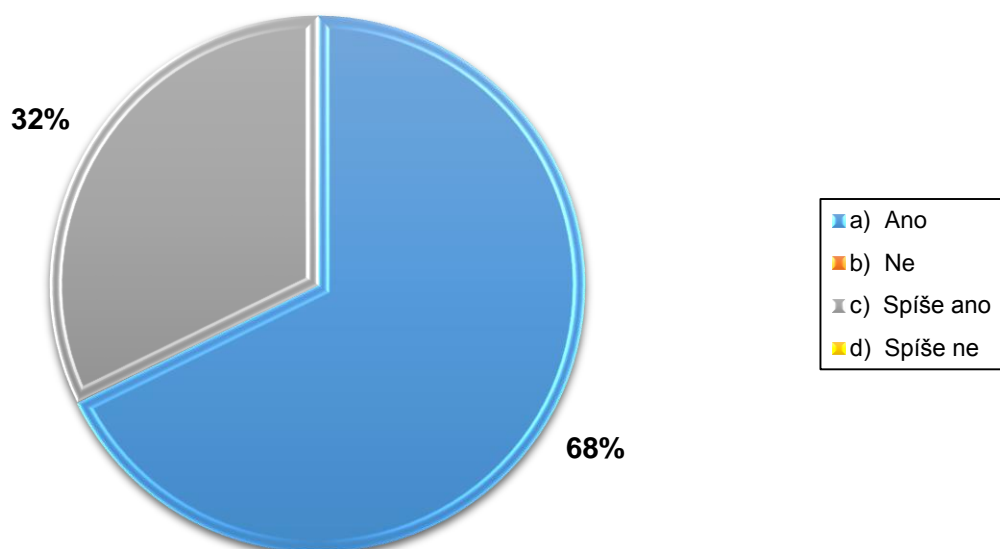
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Nadpoloviční většina (52%) dotázaných odpověděla, že ještě nikdy neabsolvovala žádné vzdělávání týkající se vedení lidí. Minimum sester (6%) absolvovalo tento typ školení před nástupem do funkce, zbytek dotázaných byl vzděláván v oblasti řízení lidských zdrojů až po nástupu do funkce. Z tohoto grafu vyplývá, že v organizaci se nevěnuje potřebná pozornost teoretické přípravě zaměstnanců, kteří jsou vybráni pro vedoucí funkce.

Otázka číslo 8: Myslíte si, že jsou pro práci staniční sestry manažerské funkce důležité?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

Graf 8: Domnívají se respondenti, že jsou pro práci staniční sestry důležité manažerské dovednosti?



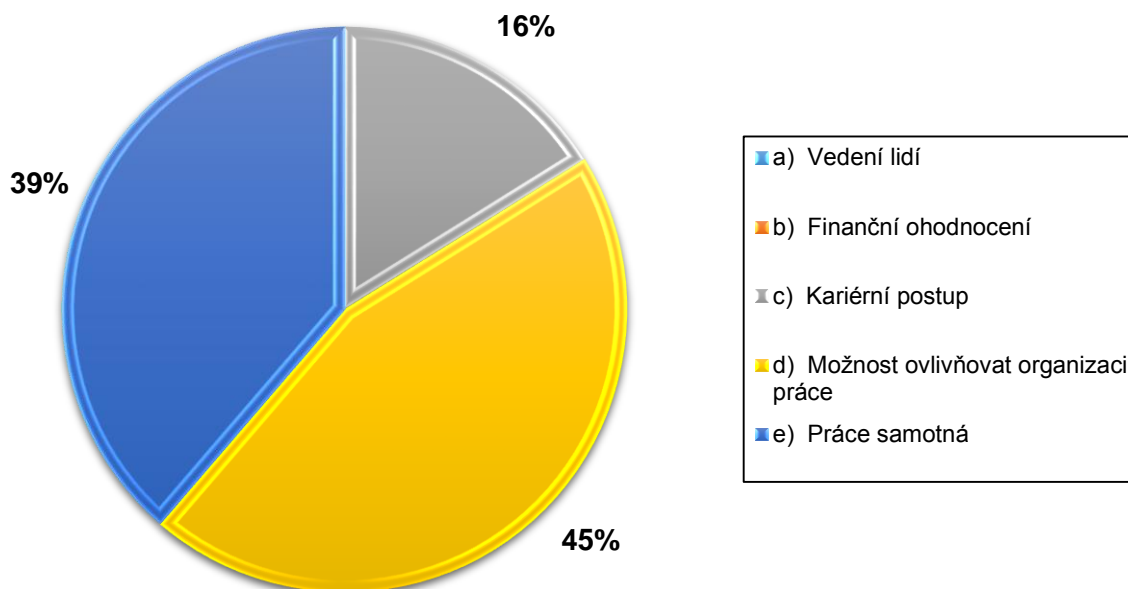
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

U této otázky 68% odpovědělo *ano* a 32% *spíše ano*. Negativní odpověď nedal žádný z respondentů. Vyplyvá z toho, že všechny dotazované staniční sestry pokládají manažerské dovednosti za velmi důležité pro výkon svého povolání.

Otázka číslo 9: CO JE PRO VÁS Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ NEJVĚTŠÍ MOTIVACÍ PRO VYKONÁVÁNÍ FUNKCE STANIČNÍ SESTRY?

- a) Vedení lidí
- b) Finanční ohodnocení
- c) Kariérní postup
- d) Možnost ovlivňovat organizaci práce
- e) Možnost dalšího rozvoje znalostí a dovedností

Graf 9: Co je největší motivací u respondentů vykonávat tuto funkci



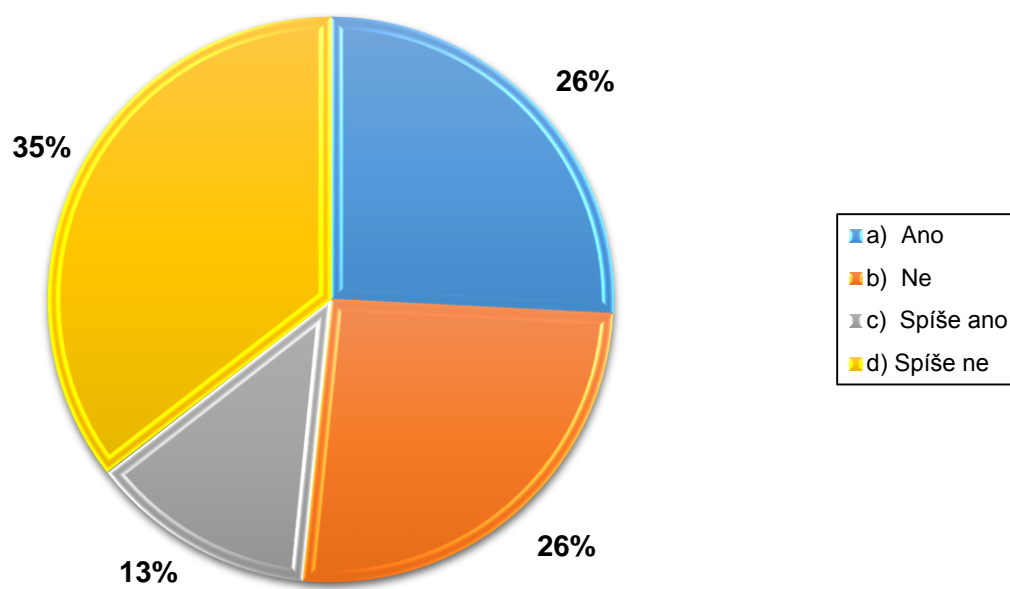
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Smyslem této otázky bylo zjistit, co nejvíce motivuje sestry ve funkci staniční sestry. Z odpovědí na tuto otázku byla nejvíce ohodnocena možnost ovlivňovat organizaci práce. Tato odpověď byla uvedena v 45%. Jakou druhou v pořadí motivace, označily sestry možnost dalšího rozvoje znalostí a dovedností. 16 % respondentů pak označilo za největší motivaci kariérní postup. Vedení lidí ani finanční ohodnocení neudal jako motivační faktor nikdo z dotázaných.

Otázka číslo 10: JSTE SPOKOJENÁ S FINANČNÍM OHODNOCENÍM VAŠÍ PRÁCE?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

Graf 10: Jak jsou respondenti spokojeni s finančním ohodnocením



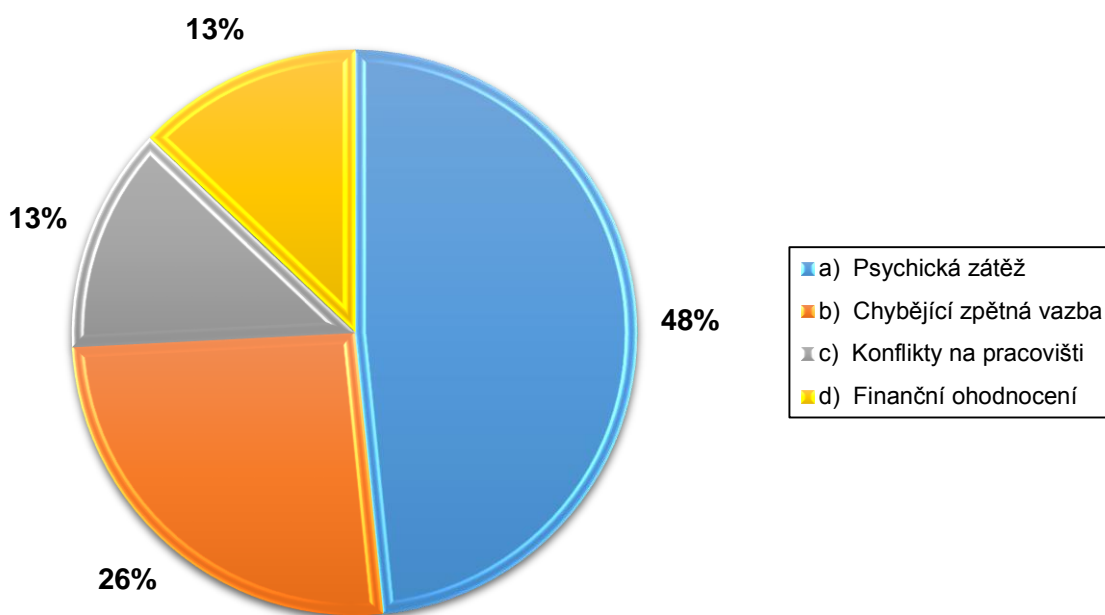
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

U každého pracovníka je stránka finančního ohodnocení jedním z nejdůležitějších faktorů. Staniční sestry ohodnotily největším počtem procent možnost odpovědi d), tedy spíše ne. Tuto odpověď uvedlo 35% dotázaných. 26% sester, pak ohodnotilo odpověď ano i ne. Odpovědi na tuto otázku nejsou jednoznačné. Je zjevné, že finanční ohodnocení, i když je jistě velmi důležitým motivačním faktorem, není vždy preferováno při výběru práce.

Otázka číslo 11: CO JE PRO VÁS NA TÉTO PRÁCI DEMOTIVUJÍCÍ?

- a) Psychická zátěž
- b) Chybějící zpětná vazba
- c) Konflikty na pracovišti
- d) Finanční ohodnocení

Graf 11: Co je pro respondenty demotivující na této práci



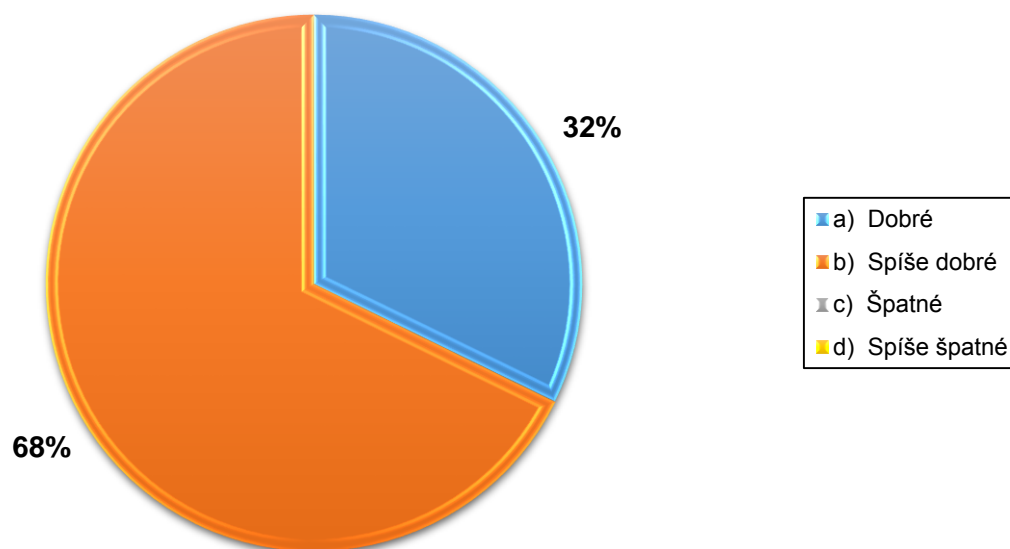
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Jako největší demotivační faktor uvedly dotazované staniční sestry psychickou zátěž. Takto odpovědělo celých 48% dotazovaných, tedy skoro polovina. Pro 26% respondentů pak bylo demotivující chybění zpětné vazby. Konflikty na pracovišti a finanční ohodnocení pak označilo za demotivující faktor shodně 13% respondentů. Z této otázky jednoznačně vyplývá, že psychická zátěž je velmi silným faktorem, který se odráží v negativní motivaci staničních sester.

Otázka číslo 12: JAK BYSTE HODNOTILA PRACOVNÍ PODMÍNKY NA PRACOVÍŠTI Z HLEDISKA PROSTŘEDÍ?

- a) Dobré
- b) Spíše dobré
- c) Špatné
- d) Spíše špatné

Graf 12: Jak respondenti hodnotí prostředí a pracovní podmínky svého pracoviště



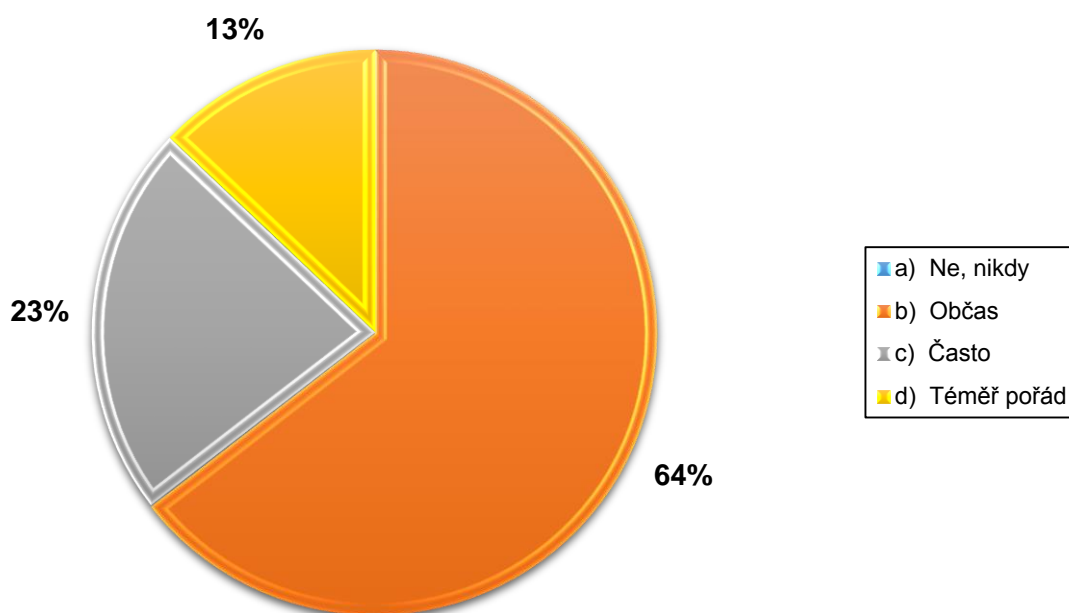
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

V této otázce bylo hodnoceno pracovní prostředí respondentů. Jedna třetina (32%) dotázaných hodnotila pracovní prostředí jako dobré. Celých 68% pak hodnotilo pracovní prostředí jako spíše dobré. Nemocnice, ve které průzkum probíhal, postupně rekonstruuje jednotlivá oddělení. Tím dochází k výraznému zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, což se odrazilo na hodnocení této průzkumné otázky.

Otázka číslo 13: VYVOLÁVÁ U VÁS TATO PRÁCE STRES?

- a) Ne, nikdy
- b) Občas
- c) Často
- d) Téměř pořád

Graf 13: Vyvolává tato práce stres u respondentů?



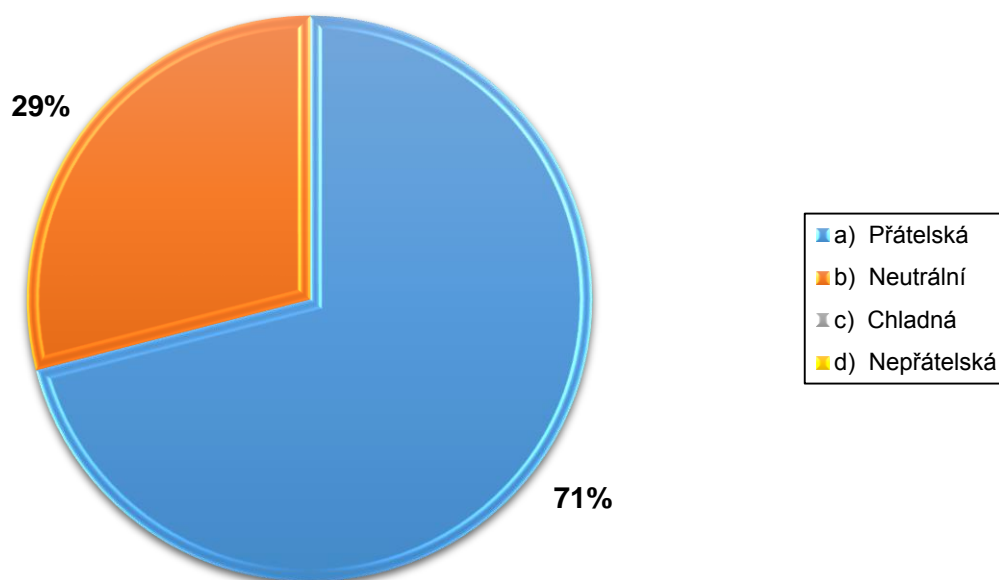
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Smyslem této otázky bylo zjistit úroveň stresu u pracovníků zastávajících vedoucí funkci na jednotlivých odděleních chirurgických oborů. Z nabízených možností odpovědí, se nejvíce respondentů přiklonilo k tvrzení, že stres pociťují občas. Takto odpověděla většina dotazovaných (64%). Často se pak pod vlivem stresu cítí 23% respondentů, 13% pak uvedlo, že práce u nich vyvolává stres téměř pořád. Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že práce této skupiny respondentů je zatížena velkou mírou stresových faktorů.

Otázka číslo 14: JAK HODNOTÍTE PRACOVNÍ ATMOSFÉRU NA PRACOVIŠTI?

- a) Přátelská
- b) Neutrální
- c) Chladná
- d) Nepřátelská

Graf 14: Hodnocení pracovní atmosféry respondenty na pracovišti



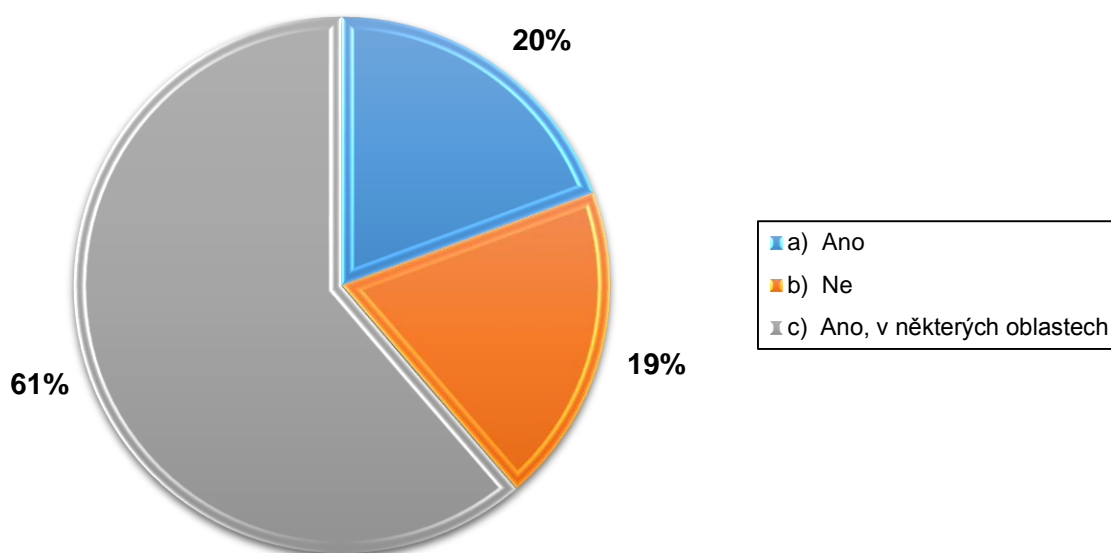
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Atmosféra na pracovišti je jedním z významných faktorů, které ovlivňují výkon a plnění pracovních povinností. Velmi pozitivním výsledkem bylo zjištění, že 71% dotázaných hodnotí atmosféru na pracovišti jako přátelskou. 29% respondentů pak jako neutrální. Žádná z dotázaných sester nehodnotila atmosféru jako chladnou, nebo nepřátelskou. Při náročnosti této práce je atmosféra na pracovišti více než důležitá. Aby staniční sestry mohly v klidu vykonávat svoji funkci, musí mít pocit pohody a podpory svých kolegů.

Otázka číslo 15: MÁTE POCIT, ŽE VÁM PRO VÝKON FUNKCE STANIČNÍ SESTRY CHYBÍ NĚKTERÉ ZNALOSTI Z OBLASTI ŘÍZENÍ LIDÍ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Ano, v některých oblastech

Graf 15: Mají respondenti pocit, že mají dostatečné znalosti pro výkon funkce?



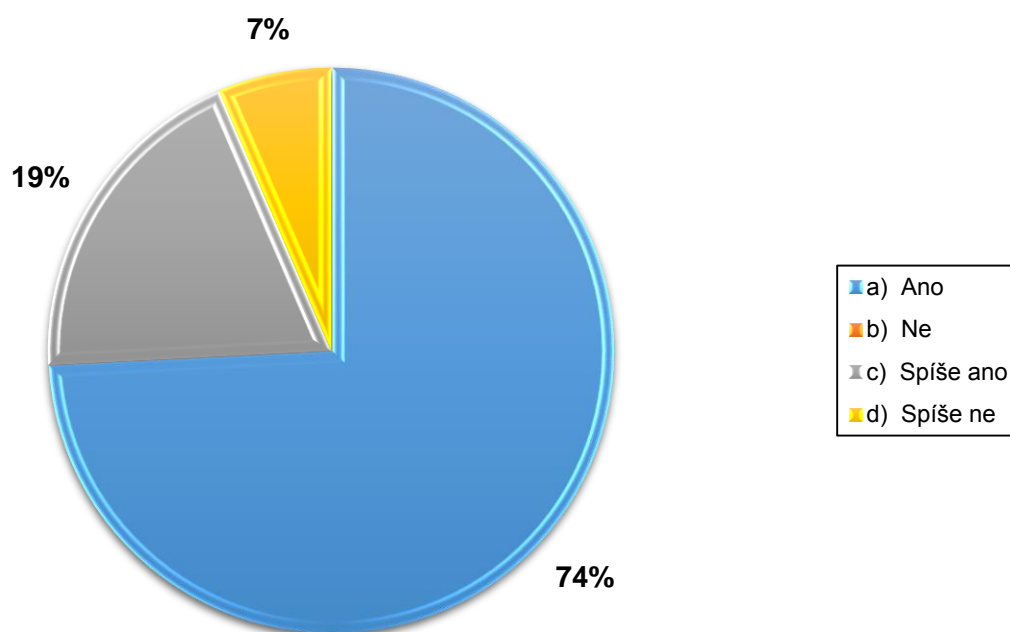
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Z odpovědí na tuto průzkumnou otázku jednoznačně vyplynulo, že převážná většina dotázaných staničních sester pociťuje potřebu získávání dalších vědomostí, potřebných ke správnému vykonávání vedoucího místa. Takto odpovědělo 61% dotazovaných sester. Přibližně ve stejném poměru pak byly jednoznačné odpovědi kladné i záporné. V celkovém součtu pouze 19% dotázaných nepociťuje potřebu dalších znalostí z oblasti managementu řízení lidí.

Otázka číslo 16: CÍTÍTE POTŘEBU SE DÁLE VZDĚLÁVAT V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDÍ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

Graf 16: Cítí respondenti potřebu se dále vzdělávat v oblasti řízení lidí?



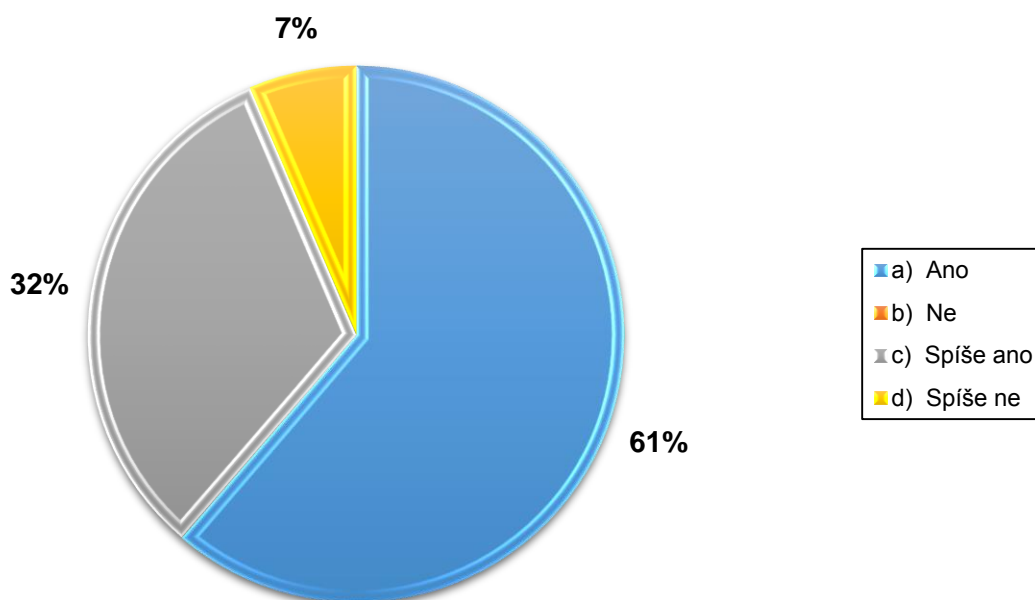
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

V otázce potřeby dalšího vzdělávání záporně neodpověděla ani jedna z dotázaných sester. Naopak 74% odpovědělo kladně. Z toho vyplývá, že pro správné vykonávání funkce staniční sestry, respondentky stále ještě pociťují určité rezervy v oblasti vědomostí, nutných pro vedení lidí. 19% sester dalo kladnou odpověď na možnost, spíše ano. Pouhých 7% dotázaných pak spíše nemá potřebu se dále vzdělávat.

Otázka číslo 17: UVÍTALA BYSTE MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI ZAMĚSTNANECKÝCH BONUSŮ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

Graf 17: Uvítali by respondenti možnost dalšího vzdělávání v rámci zaměstnaneckých benefitů?



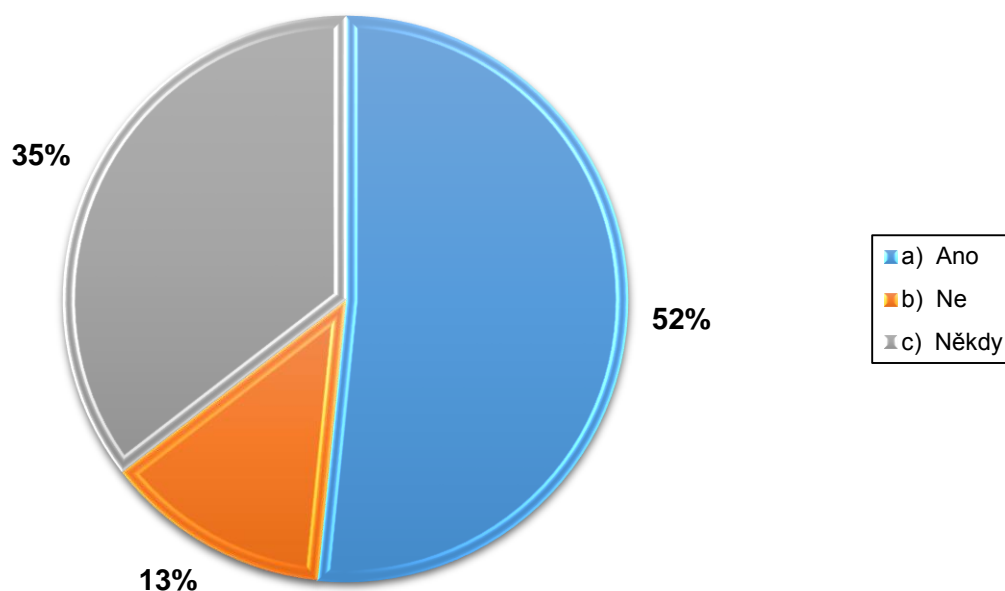
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

61% procent dotázaných by jednoznačně uvítalo možnost vzdělávání, které by jim zaměstnavatel poskytl v rámci zaměstnaneckých bonusů. V současné existují externí agentury, které se specializují na školení pracovníků ve vedoucích funkcích a jsou schopny takové školení tzv. ušít na míru každé organizaci. Pro nové manažerky by jistě bylo přínosem v rámci přípravy na novou funkci takové školení absolvovat. Zájem (odpověď spíše ne) se neprojevil u pouhých 7 % dotázaných. 32% sester, pak odpovědělo spíše ano.

Otázka číslo 18: POKUD JSTE UŽ ABSOLVOVALA NĚJAKÉ ŠKOLENÍ Z OBLASTI MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ, VYUŽÍVÁTE TYTO ZNALOSTI V PRAXI?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy

Graf 18: Využívají respondenti absolvovaná manažerská školení v praxi?



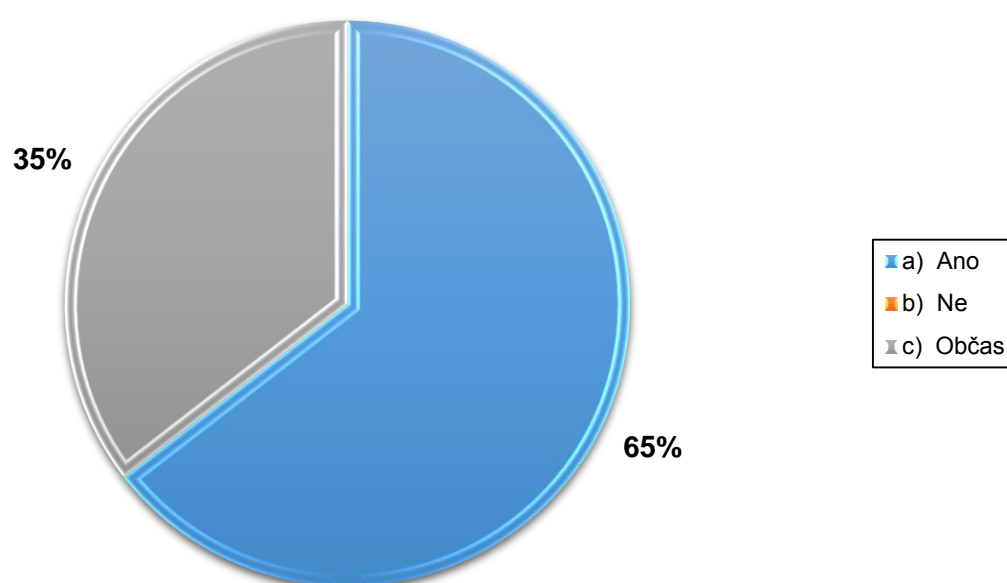
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Sestry, které již mají některé znalosti v oblasti řízení lidí, uvedly, že tyto znalosti používají v praxi v nadpoloviční většině. Kladnou odpověď uvedlo 52% dotázaných. Částečné uplatňování těchto znalostí pak přiznalo 35% staničních sester. Jen 13% respondentů uvedlo, že získané znalosti v praxi nevyužívá. Malé procento odpovědí, kdy sestry nevyužívají získané dovednosti svědčí o tom, že tyto respondentky práci ve vedoucí pozici vykonávají spíše intuitivně.

Otázka číslo 19: VZDĚLÁVÁTE SE TAKÉ SAMA?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Občas

Graf 19: Vzdělávají se respondenti samostudiem?



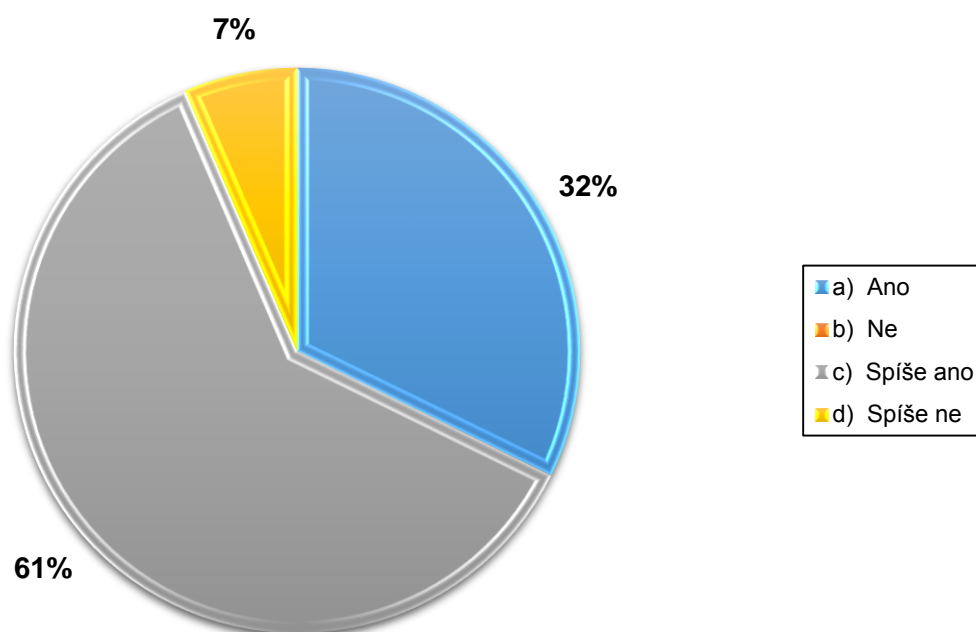
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

V oblasti šetření na úroveň vzdělávání staničních sester byla položena otázka na sebevzdělávání. Z odpovědí vyplynulo, že nadpoloviční většina dotázaných se vzdělává také sama. 35% sester se vzdělává pouze občas. Negativní odpověď na tuto otázku neuvědla ani jedna respondentka. Z toho vyplývá, že si sestry uvědomují nutnost průběžného vzdělávání.

Otázka číslo 20: SPLŇUJE PRÁCE STANIČNÍ SESTRY VAŠE OČEKÁVÁNÍ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

Graf 20: Splňuje práce staniční sestry očekávání respondentů?



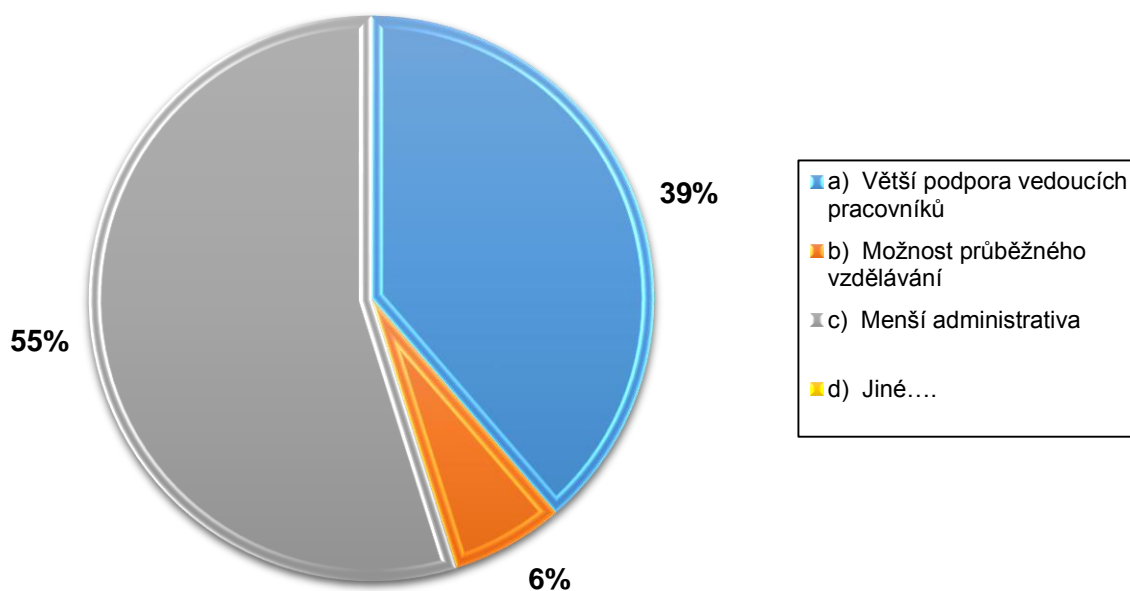
Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Velice důležitou otázkou celého průzkumu je zjištění, zda práce staniční sestry splňuje očekávání, které dotazované sestry od této práce mají. Zápornou odpověď neuvedla žádná z dotázaných. Největší procento sester uvedlo, že jim práce staniční sestry spíše splňuje očekávání. Tuto odpověď uvedlo 61% respondentek. Jednoznačně ano odpovědělo 32% dotázaných.

Otázka číslo 21: CO BY VÁM NEJVÍCE POMOHLA PŘI VÝKONU VAŠÍ FUNKCE?

- a) Větší podpora vedoucích pracovníků
- b) Možnost průběžného vzdělávání
- c) Menší administrativa
- d) Jiné

Graf 21: Co by respondentům nejvíce pomohlo při výkonu jejich funkce



Zdroj : autor práce (vlastní šetření)

Výsledkem celého šetření by mělo být zjištění, co nejvíce sestry postrádají při výkonu funkce vedoucí sestry. Z nabídnutých možností by jednoznačně nejvíc sester uvítalo omezení administrativy. K tomuto bodu se kladně vyjádřilo 55% dotázaných. Další velká skupina (39%) by jako pomoc přivítala větší podporu vedoucích pracovníků. Možnost průběžného vzdělávání by pak chtěla jako podporu své práce ta část sester, které daly této otázce 6%.

7.4 Vyhodnocení a doporučení

Cílem výzkumu bylo zjištění, jak jsou staniční sestry v nemocnici XY připraveny na funkci vedoucích pracovníků z hlediska manažerských dovedností a co eventuálně postrádají pro správný výkon této funkce. Tato zjištění pak slouží jako podklady pro návrh zlepšení vzdělávání zaměstnanců v této zkoumané oblasti.

Výsledky výzkumu byly stanoveny na základě dotazníkového šetření. Respondentky odpovídaly na 21 otázek, kdy měly zaškrtnout vždy jen jednu odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňovaly.

První tři otázky byly obecné a obsahovaly sociodemografické údaje. Z odpovědí v této části vyplynulo, že věk respondentek se pohyboval nejčastěji v rozmezí 31 – 40 let. Ostatní věková rozmezí nebyla od sebe nijak významně vzdálena.

Druhá otázka z oblasti obecného přehledu o dotazovaných, dala odpověď na nejvyšší dosažené vzdělání staničních sester ve zkoumaných oborech. Nejčastěji se vyskytovala odpověď, že nejvyšším dosaženým vzděláním je absolvování SZŠ, tedy střední zdravotnické školy s maturitou. Shodným počtem procent je pak zastoupeno vzdělání *Dis., Bc., a Mgr.* Při odpovědi *Dis.*, jde o ukončené vzdělání na vyšší odborné škole, které se zakončuje absolutoriem. Odpovědi *Bc. a Mgr.*, znamenají absolvování bakalářského nebo magisterského studia na vysoké škole. Dříve pro kvalifikaci zdravotní sestry téměř výhradně bylo určeno studium na středních zdravotnických školách. Až v posledních letech dochází ke změnám ve zdravotnickém školství a také se zvyšují nároky na toto povolání. Tato skutečnost se odrazila právě v odpovědích na otázku dosaženého vzdělání.

Ve třetí otázce se staniční sestry vyjadřovaly k délce praxe ve zdravotnictví. Z výsledků vyplynulo, že nejvyšší procento tvoří sestry, které mají praxi nejdelší, to znamená 20 a více let. Je to ve shodě s tím, že do vedoucích funkcí se převážně obsazují sestry, které již mají dlouholetou odbornou praxi, která je v tomto oboru velice důležitá.

Další otázky dotazníkového šetření již směřovaly k ověření stanovených hypotéz. K **první hypotéze** (*staniční sestry v nemocnici XY mají dostatek manažerských dovedností již při nástupu do funkce*), se vázaly otázky č. 5, 7, 8, 15 a 19.

V otázce číslo 5 odpovídaly sestry na dotaz, zda již někdy pracovaly ve funkci staniční sestry. Celých 87% dotázaných odpovědělo, že ne. Byla to tedy první zkušenost s vedením lidí. Na otázku číslo 7, zda respondentky již někdy absolvovaly školení

týkající se vedení lidí, nadpoloviční většina odpověděla, že ne. 42% sester pak uvedlo, že po nástupu do funkce se jim tohoto vzdělání dostalo. Pouhých 6% dotázaných již bylo vybaveno potřebnými znalostmi před tím, než začaly vykonávat funkci staniční sestry. Na otázku číslo 8 o důležitosti manažerského vzdělávání, dotazované sestry jednoznačně odpověděly, že ano (68%) a spíše ano (32%). Negativní odpověď nebyla zaznamenána ani jedna, což svědčí o tom, že staniční sestry považují tyto vědomosti za velice důležité. V otázce číslo 15, se sestry vyjadřovaly k otázce, dostatečnosti svých vědomostí z oblasti řízení lidí. 61% dotázaných si myslí, že jim chybí některé znalosti, potřebné pro výkon manažerské funkce. V poslední otázce číslo 19, která se vztahovala k první hypotéze, respondentky uvedly, že se v 65% vzdělávají samy, nepravidelné vzdělávání pak uvedlo 35 % dotázaných.

Na základě odpovědí bylo zjištěno, že převážná většina staničních sester na odděleních chirurgických oborů vykonává tuto práci poprvé a dopředu neabsolvovala žádné vzdělávání v oblasti vedení lidí. Zároveň však udávají, že tyto znalosti považují pro svoji práci za důležité a mají potřebu doplnění dalších vědomostí. To, že se sestry vzdělávají i samy svědčí pro to, že dostatečné znalosti postrádají. **První hypotéza tímto nebyla potvrzena.**

Další soubor otázek měl přispět k ověření **druhé hypotézy** (*v nemocnici XY jsou staniční sestry spokojeny ve funkci vedoucí oddělení*). Otázky, které byly v souvislosti s touto hypotézou vytvořeny, byly otázky č. 6, 10, 11, 12, 13, 14 a 20.

Pomocí otázky číslo 6 bylo zjištěno, jaké procento vedoucích sester se již znalo se členy kolektivu, který potom vedly jako staniční sestry. Necelá jedna třetina dotázaných členy kolektivu neznala vůbec, 13% jen některé kolegyně, 61% staničních sester se již se členy týmu znala. To, že staniční sestra přichází řídit pracovníky, se kterými se již zná, má své výhody i nevýhody. Může čerpat ze znalosti prostředí, práce, jednotlivých lidí a znalosti oddělení. Nevýhodou bývá autorita, kterou si není snadné vybudovat v nové funkci. Otázka číslo 10 zjišťovala, jak jsou vedoucí sestry spokojeny s finančním ohodnocením. Odpovědi se lišily, nejvíce sester (35%) zaškrtno možnost *spíše ne*, nejméně (pouhých 13%) pak *spíše ano*. Jednoznačné odpovědi *ano* a *ne* označilo shodně 26% dotázaných. Z těchto odpovědí vyplývá, že finanční ohodnocení je sice velice důležité, ale jistě není pro sestry jedinou motivací. V otázce číslo 11 byly respondentky dotazovány na demotivující faktory, z čehož téměř polovina sester uvedla psychickou zátěž. Takto odpovědělo 48%. Na dalším místě (26%) pak byla uvedena chybějící zpětná vazba a 13% shodně dostaly možnosti finančního

ohodnocení a konflikty na pracovišti. Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že psychická zátěž je významným demotivujícím faktorem většiny staničních sester, které se šetření zúčastnily. Další otázka zkoumala, jak staniční sestry hodnotí pracovní prostředí, které je jistě důležitým faktorem spokojenosti v zaměstnání. Na tuto otázku číslo 12 odpověděly respondentky téměř všechny shodně. Uvedly pouze odpovědi *dobré* (32%) a *spíše dobré* (68%). To je velmi pozitivní zjištění, které je jistě i důsledkem toho, že většina oddělení, na kterých průzkum probíhal, v poslední době prošla celkovou rekonstrukcí. Pracovní prostředí hraje ve zdravotnictví jistě velkou úlohu, protože se tam odehrává léčebný proces a prostředí přispívá k větší pohodě nejen u pacientů, ale i u personálu. Otázka číslo 13 se dotazovala na míru stresu. Nejvíce respondentek (64%) odpovědělo, že práce u nich vyvolává stres občas. Na dalším místě v pořadí procent byla odpověď často (23%) a nejméně dotázaných (13%) uvedlo, že stres pociťují téměř pořád. Práce nejen staničních sester, ale sester obecně, je pochopitelně určitým stresem zatížena. Je to dáno charakteristikou práce a určitě i velkou mírou zodpovědnosti, kterou obor zdravotnictví s sebou přináší. Předposlední otázkou, která se váže k hypotéze č. 2, je otázka číslo 14. Zabývá se hodnocením atmosféry na pracovišti, kterou ohodnotilo jako *přátelskou* 71% staničních sester a jako *neutrální* pak zbylých 29% dotazovaných. U otázky číslo 20 se respondentky vyjadřovaly k tomu, zda práce, kterou vykonávají, splňuje jejich očekávání. Odpovědi na tuto otázku byly převážně kladné. *Ano* odpovědělo 32% dotázaných, *spíše ano* pak označilo 61% staničních sester. *Spíše ne byla* odpověď, kterou označilo pouhých 7% dotázaných. Jednoznačné *ne* pak neuvedla ani jedna z respondentek

Z odpovědí na výše uvedené otázky vyplývá, že staniční sestry považují svoji práci za náročnou, ale kladně hodnotí prostředí i atmosféru na pracovišti, z hlediska spokojenosti je jistě důležitá i znalost kolektivu. Finanční ohodnocení na spokojenost staničních sester jednoznačně významný vliv nemá, i když je jistě důležitým faktorem. Pro převážnou většinu dotazovaných sester, je to práce, která splňuje jejich očekávání.

Druhá hypotéza byla potvrzena.

Poslední část otázek směřovala k ověření **třetí hypotézy** (*staniční sestry chirurgických oborů v nemocnici XY považují další vzdělávání v oblasti manažerských dovedností za důležité*). Souvislost s touto hypotézou mají otázky č. 4, 9, 16, 17, 18 a 20).

Otázka číslo čtyři zkoumala, jak dlouho jednotlivé respondentky vykonávají funkci staniční sestry. Největší procento dotázaných sester nevykonává funkci déle než 5 let. Takto odpovědělo 74% respondentek. Při této práci po určité době dochází k určitému

syndromu vyhoření a velká část vedoucích sester má potřebu po určitém čase vykonávat jiný druh činnosti. Jen 7% sester vykonávalo vedoucí funkci déle než 11let. Mezi těmito okrajovými hodnotami je pak 19% odpovědí, kdy sestry udávají počet let ve funkci 5 – 10 let. Na motivaci k práci dala odpověď otázka číslo 9. Pro 16% dotázaných je největší motivací kariérní postup, samotná práce je pak důležitá pro 39% sester. Největší část (45%) ohodnotila jako největší motivační faktor možnost ovlivňovat organizaci práce. Na otázku, zda cítí sestry potřebu se dále vzdělávat v oblasti řízení lidí, jich odpověděla naprostá většina (75%), že *ano*. 19% odpovědělo *spíše ano* a pouze 7% odpovědí bylo *spíše ne*. Tato otázka jednoznačně vyjádřila potřebu sester k dalšímu vzdělávání v oblasti řízení lidí. V otázce číslo 17, se staniční sestry vyjadřovaly k možnosti vzdělávání v rámci zaměstnaneckých bonusů. Naprostá většina (61%) všech dotázaných odpověděla *ano*, 32% pak *spíše ano*. Jenom malá část dotázaných sester (7%) uvedla *spíše ne*. Jednoznačně z této otázky vyplývá, že by sestry ve vedoucích funkcích uvítaly, kdyby zaměstnavatel zprostředkoval vzdělávací akci, kde by sestry mohly své znalosti, důležité pro vedení lidí získat, nebo prohloubit. Otázka číslo 18 mapovala, zda staniční sestry, pokud již některé manažerské znalosti získaly, je také využívají v praxi. 52% respondentek odpovědělo *ano*, to znamená že, vědomosti získané v této oblasti považují za důležité a jsou jim teoretickou oporou pro jejich působení ve funkci. Dalších 35% uvedlo *spíše ano*, což podporuje předpoklad, že vedoucí sestry pociťují potřebu mít znalosti z oblasti vedení lidí jako velkou.

Výsledkem, který vyplývá z odpovědí na tento soubor otázek, je zjištění, že staniční sestry si velmi dobře uvědomují důležitost získávání vědomostí a znalostí z problematiky řízení lidí. **Třetí hypotéza byla tímto potvrzena.**

Poslední otázka číslo 21 měla zjistit, co nejvíce by sestry ocenily jako pomoc při své náročné práci. Z nabízených možností nejvíce sester uvedlo, že by uvítaly zmenšení administrativy. Takto odpověděla nadpoloviční většina dotázaných, celých 55%. Jako druhou, nejčastější možnost odpovědi uvedlo 39% staničních sester, podporu svých nadřízených. Pouze 6% v tomto případě označilo možnost průběžného vzdělávání jako největší formu pomoci.

Z uvedených odpovědí na dotazníkové otázky vyplývá, že sestry si dobře uvědomují potřebu znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro správné a efektivní vedení lidí, ale zároveň se v každodenní praxi potýkají s mnoha úkoly, které jim často práci

znesnadňují. Tím je hlavně myšlena administrativní práce, která často jde na úkor práce odborné a velmi časově staniční sestry zatěžuje.

Protože se nepotvrdila první hypotéza, je zřejmé, že staniční sestry chirurgických oborů nejsou vybaveny dostatečnými znalostmi z oblasti manažerských dovedností, ale zároveň si tuto potřebu velmi silně uvědomují. To i vyplývá z potvrzení třetí hypotézy. Otázkou je, co by pro staniční sestry, které se dostávají do vedoucích funkcí a nemají ještě žádné zkušenosti s vedením lidí, bylo přínosné udělat. Nemocnice XY je poměrně velká organizace a mezi její jednotlivé úseky patří i vzdělávací centrum. Jak již bylo dříve uvedeno v charakteristice zkoumané organizace, zajišťuje toto vzdělávací centrum celou řadu školení na nejrůznějších úrovních. Jedním z kurzů, který centrum pořádá, je i management v ošetrovatelství pro staniční a vrchní sestry. Nevýhodou však je, že tento kurz se otevírá nepravidelně, takže se může stát, že staniční sestra je funkci již několik měsíců (někdy i let), než se může tohoto vzdělání zúčastnit.

Problémem u staničních sester (liniových manažerů) není jejich odbornost, protože na tomto základě jsou do funkcí jmenovány, nebo na základě konkurzního řízení vybírány. Problémem těchto vedoucích sester je v řadě případů neznalost v delegování a řízení lidí, protože tyto znalosti většinou nemají a jednají tak intuitivně. Velmi často se pak stává, že tento liniový manažer ve funkci selhává ne díky odborným neznalostem, ale díky nedostatečným manažerským schopnostem.

K řešení této problematiky by byla potřeba, aby spolu jednotlivé úseky organizace (nemocnice XY) komunikovaly a aby vždy v co nejkratším časovém úseku byly nově zvolené staniční sestry proškoleny alespoň v základních manažerských dovednostech. Oporou by mohl být například i vhodně vytvořený e-learningový kurz, který by vedoucím sestrám pomohl získat základní vědomosti z oblasti řízení lidí, i když to jistě není jediný ani nejlepší způsob získávání vědomostí a znalostí z oboru řízení lidí.

Další možností, jak by se nové staniční sestry mohly připravit na vedoucí funkci, je možnost absolvovat některý z externích kurzů, který by byl hrazen v rámci zaměstnaneckých bonusů. Jako příklad je možnost uvést kurz *Management a vedení lidí – pro nově a nedávno zvolené manažery* (Studio W, 2016).

Důležitým úkolem je pro nové i stávající staniční sestry vytvořit takové podmínky, aby mohly svoji práci vykonávat v klidu a na podkladě dostatečných znalostí. Ty jim pak umožní dobře řídit kolektivy a delegovat jasně formulované úkoly.

ZÁVĚR

Diplomová práce „ *Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců*“ měla za cíl zjistit, jak jsou staniční sestry na úrovni liniových manažerů v pražské nemocnici XY připraveny na vedoucí funkci z hlediska manažerských dovedností. Dalším úkolem práce bylo navrhnout doporučení, které by těmto pracovníkům pomohlo získat orientaci v této problematice a tím přispět ke snadnějšímu zvládnutí jejich úkolů ve vedoucí funkci.

Teoretická část práce poskytla přehled o tématech, která byla východiskem pro část praktickou. Zabývala se obecně vzděláváním a profesním rozvojem zaměstnanců, jejich motivací ke vzdělávání a dále osobností manažera, s ohledem na management v oboru zdravotnictví.

Stanovený cíl byl řešen pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo v pražské nemocnici XY, na odděleních chirurgických oborů. Oblast zdravotnictví byla zvolena autorkou práce jednak pro znalost tohoto prostředí a vycházela částečně z vlastní zkušenosti práce staniční sestry.

Oblast zdravotnického managementu má určitá specifika, neboť vedoucí sestry plní mnoho běžných operativních pracovních úkolů a vedle toho ještě plní funkci manažerek. To samozřejmě na ně klade zvýšené nároky. Většina zaměstnanců, které staniční sestra řídí, jsou ženy. To ovlivňuje způsob řízení, protože v mnoha situacích právě ženy reagují jinak než muži, jsou emocionálnější a mají často sklon některé věci drammatizovat. Důležitým faktem je i to, že jsou to také většinou matky, které občas nemohou nastoupit do směn z důvodu onemocnění dětí. Všechny tyto výpadky v provozu musí staniční sestry řešit. Práce na odděleních nemocnice má i tu vlastnost, že se téměř nikdy nezastaví. Zdravotní sestry pracují v nepřetržitém provozu a jeho zajištění je jedním z hlavních úkolů vedoucích sester. Při výpadku některého pracovníka je někdy obtížným úkolem ho včas nahradit.

Dotazníkovým šetřením se podařilo zjistit, jak jsou na tom vedoucí sestry chirurgických oborů s úrovní znalostí v oblasti řízení lidí. K ověření tří stanovených hypotéz sloužilo 21 otázek, které daly přehled o zkoumané problematice.

První stanovená hypotéza, že staniční sestry v nemocnici XY mají dostatek manažerských dovedností již při nástupu do funkce, se nepotvrdila.

Z otázek, které se k této hypotéze vázaly, vyplynulo, že většina dotazovaných sester byla obsazena do vedoucí funkce bez zkušeností s řízením lidí, ani nebyly na tuto

novou vedoucí činnost jinak teoreticky připraveny. To je jistě jejich působení ve funkci již od začátku znesnadňovalo. Úspěšný manažer na sobě musí pracovat po celou dobu, kdy tuto funkci vykonává a jistě by měl i do této funkce přijít připraven. Bohužel u staničních sester se často stává, že nejprve jsou obsazeny do vedoucích pozic a teprve následně se chybějící dovedností učí buď na školeních a kurzech, nebo velice často až praxí.

Druhá hypotéza, že staniční sestry v nemocnici XY jsou spokojené ve své funkci, se potvrdila. I když z předchozí hypotézy vyplynulo, že při nástupu do funkce mají určitý handicap, celkově se při výkonu této práce cítí spokojeně. K tomu jistě přispívá dobrá atmosféra na pracovišti i dobře hodnocené pracovní prostředí.

Hypotéza třetí, že staniční sestry v nemocnici XY považují další vzdělávání v oblasti manažerských dovedností za důležité, se také potvrdila. Z odpovědí, které respondentky uvedly, vyplynulo, že si velmi dobře uvědomují potřebu dalšího vzdělávání v oblasti řízení lidí.

Zájem staničních sester, které byly požádány o vyplnění dotazníků za účelem získání dat pro výzkumné šetření, dokládá, že problematika dostatečného vzdělání z oblasti managementu je něco, co se jich přímo týká a co by bylo potřeba zlepšit.

Práce v nemocnicích (i jiných zdravotnických zařízeních) má svá specifika a jistě je velmi náročná po všech stránkách. Často nebývá dobře ohodnocena a je velkou psychickou zátěží, protože její důsledky ovlivňují něco tak cenného, jako je lidské zdraví. Práce sester vyžaduje schopnosti jak odborné tak lidské. Staniční sestry mají nelehký úkol skloubit všechny činnosti, které vedou k bezchybnému chodu oddělení, které jim bylo svěřeno. Práce liniových manažerů ve zdravotnictví spojuje prvky obecného managementu se zdravotnickým managementem.

V závěru diplomové práce se nachází doporučení, které by mělo být přínosem pro dosažení potřebných manažerských znalostí, které jsou nezbytné pro kvalifikovanou práci staniční sestry. Nemocnice XY zajišťuje sestřím práci v dobrém prostředí s moderním technickým vybavením. Disponuje i centrem pro vzdělávání, které by mělo být koordinátorem vzdělávacích potřeb. Lepší komunikace s nadřízenými a celkově lepší informovanost o úrovni vzdělávání jednotlivých pracovníků, by jistě přispěla ke zlepšení této problematiky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 8071696145.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978- 80-247-3348-7.

ČASTORÁL Z. *Základy moderního managementu*. 1. vydání Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007.

ISBN 978-80-7179-893-4.

FISCHER, P. *Prvních 100 dní v šéfovském křesle*. 1. vydání Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1901-9.

HEKELOVÁ, Z. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978- 80-247-4032-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vydání Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluver ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-581-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

- PLEVOVÁ, I. a kol. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vydání Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VÉVODA, J. a kol. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: 2013. ISBN 978-80-247-4732-3.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- ČSN ISO 690. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. Třídící znak 010197.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- ADAMS, A., BOND, S. Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristic. *Journal of Advanced Nursing*, 2000, 32(3): 536-543. ISSN 0309-2402.
- MONTANA, P. J. PH.D., B. H. CHARNOV, PH.D., J.D., *Management*, 4th ed. Hauppauge: Barron's Educational Series, 2008. ISBN 0-7641—3931-2

Seznam použitých internetových zdrojů

Motivační faktory v sesterském povolání [online]. 2010; 20(6) [cit. 2012-09-24]. Dostupný na: <http://zdravi.e15cz/clanek/sestra/motivacni-factory-v-sesterskem-povolani-452655>.

Management a vedení lidí, pro nově a nedávno zvolené manažery [online]. 2016 Dostupné na: <http://www.studiow.cz/#!/courseDetail/010020000040A>

SEZNAM ZKRATEK

Bc. – bakalář, bakalářské vzdělání v bakalářském studijním oboru

JIP – jednotka intenzivní péče

Mgr. – magistr, magisterské vzdělání v magisterském studijním oboru

ORL – otorinolaryngologie

SAK – Spojená akreditační komise

SZŠ – střední zdravotnická škola

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Věkové rozpětí respondentů.....	52
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	53
Graf 3: Délka praxe respondentů ve zdravotnictví.....	54
Graf 4: Počet let ve funkci staniční sestry.....	55
Graf 5: Pracovali již někdy respondenti v této funkci?.....	56
Graf 6: Znali se respondenti se členy kolektivu před nástupem do funkce?.....	57
Graf 7: Absolvovali respondenti někdy školení týkající se vedení lidí?.....	58
Graf 8: Domnívají se respondenti, že jsou pro funkci staniční sestry důležité manažerské dovednosti?.....	59
Graf 9: Co je největší motivací u respondentů vykonávat tuto funkci?.....	60
Graf 10: Jak jsou respondenti spokojeni s finančním ohodnocením.....	61
Graf 11: Co je pro respondenty demotivující na této práci.....	62
Graf 12: Jak respondenti hodnotí prostředí a pracovní podmínky svého pracoviště....	63
Graf 13: Vyvolává tato práce stres u respondentů?.....	64
Graf 14: Hodnocení pracovní atmosféry respondenty na pracovišti.....	65
Graf 15: Mají respondenti pocit, že mají dostatečné znalosti pro výkon funkce?.....	66
Graf 16: Cítí respondenti potřebu se dále vzdělávat v oblasti řízení lidí?.....	67
Graf 17: Uvítali by respondenti možnost dalšího vzdělávání v rámci zaměstnaneckých benefitů?.....	68
Graf 18: Využívají respondenti absolvovaná manažerská školení v praxi?.....	69
Graf 19: Vzdělávají se respondenti samostudiem?.....	70
Graf 20: Splňuje práce staniční sestry očekávání respondentů?.....	71
Graf 21: Co by respondentům nejvíce pomohlo při výkonu jejich funkce.....	72

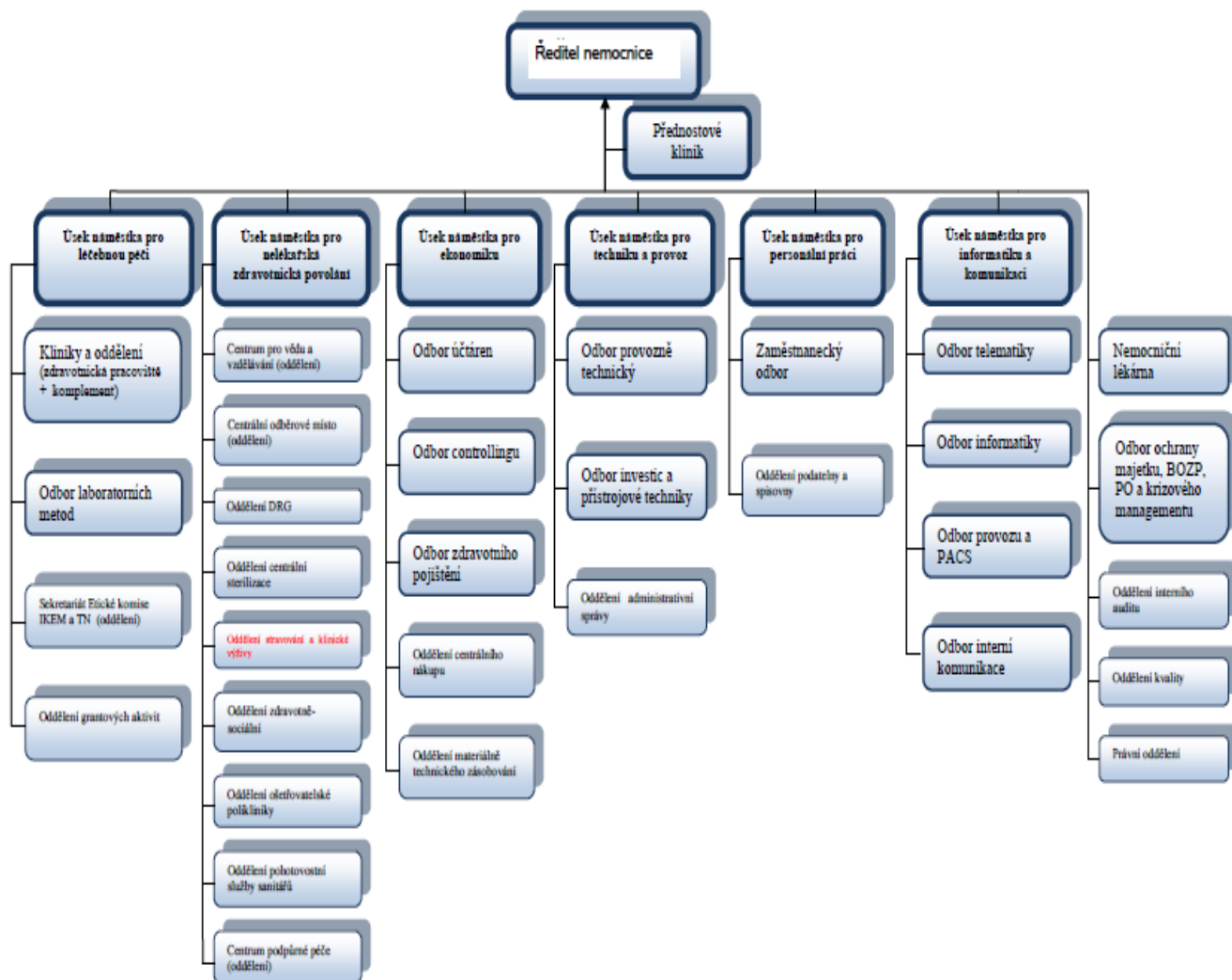
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Organizační struktura nemocnice XY

Příloha B - Dotazník

Příloha A – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NEMOCNICE XY

Organizační struktura nemocnice



Příloha B – DOTAZNÍK

Vážené kolegyně,

pomocí anonymního dotazníku bych ráda získala Vaše názory na zkušenosti se vzděláváním v oblasti řízení lidí z pohledu staničních sester. Cílem dotazníkového šetření je získat přehled o tom, jaké znalosti a dovednosti mají staniční sestry z oboru managementu v ošetrovatelství. Výsledkem tohoto šetření, které uvádím ve své diplomové práci, by mělo být zhodnocení dostatečnosti vědomostí a získání podnětů k případnému návrhu na zlepšení vzdělávacích potřeb sester ve vedoucích pozicích.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku. (Prosím zaškrtněte jednu odpověď)

Jana Čenská, Univerzita J. A. Komenského v Praze, obor Andragogika

1. JAKÝ JE VÁŠ VĚK?

- a) 20 – 30 let
- b) 30 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) Více než 50 let

2. JAKÉ JE VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ?

- a) SZŠ
- b) Dis
- c) Bc.
- d) Mgr.

3. JAKÁ JE VAŠE DÉLKA PRAXE VE ZDRAVOTNICTVÍ

- a) Méně než 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) 15 – 20 let
- e) Více než 20 let

- 4. KOLIK LET PRACUJETE VE FUNKCI STANIČNÍ SESTRY?**
- a) Méně než 5 let
 - b) 6 – 10 let
 - c) 11 – 15 let
 - d) Více než 15 let
- 5. PRACOVALA JSTE JIŽ NĚKDY DŘÍVE JAKO STANIČNÍ SESTRA?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 6. PŘI NÁSTUPU DO FUNKCE JSTE SE JIŽ ZNALA SE ČLENY KOLEKTIVU**
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Jenom částečně
- 7. ABSOLVOVALA JSTE JIŽ NĚKDY ŠKOLENÍ TÝKAJÍCÍ SE VEDENÍ LIDÍ?**
- a) Ano, před nástupem do funkce
 - b) Ano, po nástupu do funkce
 - c) Ne
- 8. MYSLÍTE SI, ŽE MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI JSOU DŮLEŽITÉ PRO PRÁCI STANIČNÍ SESTRY?**
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Spíše ano
 - d) Spíše ne
- 9. CO JE PRO VÁS Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ NEJVĚTŠÍ MOTIVACÍ PRO VAŠÍ PRÁCI?**
- a) Vedení lidí
 - b) Finanční ohodnocení
 - c) Kariérní postup
 - d) Možnost ovlivňování organizace práce
 - e) Možnost dalšího rozvoje znalostí a dovedností

10. JSTE SPOKOJENÁ S FINANČNÍM OHODNOCENÍM

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

11. CO JE PRO VÁS NA TÉTO PRÁCI DEMOTIVUJÍCÍ

- a) Psychická zátěž
- b) Chybějící zpětná vazba
- c) Konflikty na pracovišti
- d) Finanční ohodnocení

**12. JAK BYSTE HODNOTILA PRACOVNÍ PODMÍNKY NA PRACOVIŠTI
Z HLEDISKA PROSTŘEDÍ?**

- a) Dobré
- b) Spíše dobré
- c) Špatné
- d) Spíše špatné

13. VYVOLÁVÁ TATO PRÁCE U VÁS STRES?

- a) Ne, nikdy
- b) Občas
- c) Často
- d) Téměř pořád

14. JAK HODNOTÍTE ATMOSFÉRU NA VAŠEM PRACOVIŠTI?

- a) Přátelská
- b) Neutrální
- c) Chladná
- d) Nepřátelská

15. MÁTE POCIT, ŽE VÁM PRO FUNKCI STANIČNÍ SESTRY CHYBÍ NĚKTERÉ ZNALOSTI Z OBLASTI ŘÍZENÍ LIDÍ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Ano, v některých oblastech

16. CÍTÍTE POTŘEBU SE DÁLE VZDĚLÁVAT V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDÍ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

17. VZDĚLÁVÁTE SE TAKÉ SAMA?

- a) Ano
- b) Ne
- c) občas

18. UVÍTALA BYSTE MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

19. POKUD JSTE JIŽ ABSOLVOVALA NĚJAKÉ ŠKOLENÍ Z OBLASTI MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ, VYUŽÍVÁÁTE TYTO ZNALOSTI V PRAXI?

- a) Ano
- b) Ne
- c) někdy

20. SPLŇUJE PRÁCE STANIČNÍ SESTRY VAŠE OČEKÁVÁNÍ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne

21. CO BY VÁM NEJVÍCE POMOHOLO PŘI VÝKONU VAŠÍ FUNKCE?

- a) Větší podpora vedoucích pracovníků
- b) Možnost průběžného vzdělávání
- c) Menší administrativa
- d) jiné

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Čenská

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Rok: 2016

Počet stran textu: 71

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Peter Jan Kosmály, Ph.D.