

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Fakulta zdravotnických věd

Organizace a řízení ve zdravotnictví

Bc. Lucie Šťastná

**Uplatňování manažerských nástrojů na konkrétní
manažerské pozici ve zdravotnictví**

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlášení autora

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

Olomouc 5.5.2023

Bc. Lucie Šťastná

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, čas, vstřícnost, cenné rady a trpělivost při zpracování práce. Také děkuji všem kolegyním a kolegům z nemocnice SurGal Clinic s.r.o. za jejich pomoc při realizaci výzkumného šetření. Největší poděkování však patří mé rodině, která mě vždy podporovala během celého studia, a hlavně při psaní diplomové práce.

ANOTACE

Typ závěrečné práce: diplomová práce

Téma práce: Hodnocení manažerských dovedností u vedoucího pracovníka

Název práce: Uplatňování manažerských nástrojů na konkrétní manažerské pozici ve zdravotnictví

Název práce v AJ: Application of management tools in healthcare

Datum zadání: 31.01.2022

Datum odevzdání: 05.05.2023

Vysoká škola, fakulta, ústav: Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta zdravotnických věd

Ústav zdravotnického managementu a ochrany veřejného zdraví

Autor práce: Lucie Šťastná

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Abstrakt v ČJ: Diplomová práce je zaměřena na využívání manažerských nástrojů staniční sestrou na oddělení následné intenzivní péče. Teoretická část vysvětluje pojem manažer a jeho vlastnosti, úkoly manažera. Práce dále popisuje komunikaci jako velmi důležitý nástroj při uplatňování vedení lidí, lidské zdroje a jejich motivace. Neopomenutelný je i výraz zdravotnictví. Cílem práce je zjistit hodnocení manažerských dovedností konkrétního pracovníka na pozici staniční sestry. Další cíle, jak uplatňuje staniční sestra při výkonu své manažerské funkce manažerské nástroje, jestli je přístupná a otevřená při řešení problémů svých podřízených a nakolik je v rámci svého profese schopna komunikovat s podřízenými pracovníky.

Pro výzkumné účely bude použit kvantitativní a kvalitativní design, deskriptivní případové studie s využitím standardizovaných dotazníků-360stupňová zpětná vazba. Výsledek výzkumu bude využit k analýze a dalšímu zkoumání, jak zlepšit komunikační techniky mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným a doporučení pro další vzájemnou spolupráci mezi nadřízeným a podřízenými

Abstrakt v AJ: The thesis focuses on the use of management tools by a charge nurse in the Post Intensive Care Unit. The theoretical part explains the concept of a manager, manager's characteristics, and tasks. The thesis also describes communication as a very important tool used in people management, management of Human resources In motivating people. We also deal with health care. The aim of the thesis is to find out the assessment of the managerial skills of a specific worker in the position of station nurse. Other goals include how the station nurse applies managerial tools in the performance of her managerial function, if the station nurse is accessible and open in solving the problems of her subordinates, and to what extent the station nurse is able to communicate with subordinates within her profession. Quantitative and qualitative design and descriptive case studies using standardized questionnaires-360-step feedback were used for research purposes. 360-degree feedback was developed as a human resource development tool. The results of the survey were used to analyze and further investigate the possibilities of improving communication techniques between superiors and subordinates and to make recommendations for further interactions between superiors in the same period and subordinates.

Klíčová slova v ČJ: manažer, úkoly manažera, komunikace, vedení lidí, zdravotnictví

Klíčová slova v AJ: manager, manager's tasks, communication, people management, healthcare

Rozsah: počet stran 72 počet příloh 2

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 MANAGMENT	10
1.1 Manažer, jeho schopnosti a dovednosti	11
1.2 Charakteristika úspěšného manažera	11
1.3 Úroveň manažerů	12
1.4 Organizační schopnosti manažera.....	14
1.5 Nejdůležitější funkce manažera	14
1.5.1 Plánování	15
1.5.2 Organizování	15
1.5.3 Rozhodování.....	16
1.5.4 Vedení.....	16
1.5.5 Kontrola	17
2 Komunikace	18
2.1 Historie.....	18
2.2 Definice pojmu	18
2.3 Komunikační proces – průběh	20
2.4 Verbální komunikace	20
2.5 Neverbální komunikace	21
2.6 Komunikace manažera.....	21
2.7 Konflikty a jejich řešení.....	22
2.8 Koučování	23
2.9 Mentoring.....	23
3 LIDSKÉ ZDROJE.....	24
3.1 Rozvoj lidských zdrojů	24
4 MOTIVACE.....	26
5 MANAŽER VS. LÍDR.....	27
6 ZDRAVOTNICTVÍ	28
6.1 Manažer v ošetrovatelství	28
6.2 Oddělení následné intenzivní péče	28
6.2.1 Znalosti a dovednosti sester.....	30
7 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU	31
7.1 360° - zpětná vazba.....	31
7.2 Předvýzkum	32
7.3 Realizace výzkumu	33

7.4	Kritéria pro zařazení do výzkumu.....	33
7.5	Limity výzkumu.....	33
7.6	Zpracování výsledků.....	33
8	VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH ANALÝZA	34
8.1	Charakteristika respondentů	34
8.2	Rozbor jednotlivých položek dotazníku	38
8.3	Rozhovor se staniční sestrou oddělení – liniový manažer.....	58
8.4	Rozhovor s hlavní sestrou dané organizace – střední manažer.....	58
8.5	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	59
9	DISKUZE.....	66
9.1	Doporučení pro konkrétního pracovník.....	67
	ZÁVĚR.....	68
10	REFERENČNÍ SEZNAM	69
11	SEZNAM ZKRATEK, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	71
11.1	Seznam zkratk.....	71
11.2	Seznam obrázků.....	71
11.3	Seznam tabulek.....	72
12	PŘÍLOHY	73

ÚVOD

Každý podnik, každá organizace či seskupení potřebuje ke svému rozvoji a prosperitě schopné manažery. Ti určují směr organizace tak, aby byla úspěšná v konkurenčním boji. Na manažery je v tomto směru kladena velká odpovědnost za správná rozhodnutí. V rámci své funkce má manažer nástroje zajišťující rozvoj a prosperitu organizace. Velkým potenciálem každé organizace jsou i lidské zdroje, které se již několik let jeví jako cenný artikl. Udržení kvalifikovaného a kvalitního personálu by mělo být prioritou číslo jedna každého podniku. Činnost ve zdravotnictví, oproti jiným odvětvím, se jeví být náročnější, neboť se zde setkává zdravotnický pracovník s nemocnými člověkem, pacientem. O práci ve zdravotnictví můžeme hovořit jako o systému vzájemných kooperací. Toto úsilí je možno nejvíce pozorovat na úrovni různých oddělení zdravotnického zařízení. Jde o týmovou spolupráci, kde každý pracovník má svou nezastupitelnou úlohu a práce všech tvoří ucelený komplet. Působí zde postava vedoucího lékaře daného oddělení jako manažera, jehož úkolem je stanovit správnou diagnózu a následný léčebný postup pacienta. Kooperuje přitom i s ostatními lékaři různých odborností, ale s nelékařským zdravotnickým personálem. Komunikace mezi jednotlivými účastníky ošetrovatelské péče je nezbytností, jde především o výměnu a přijímání důležitých informací a následnou vzájemnou zpětnou vazbu. Celá koncepce léčebného a ošetrovatelského plánu a jeho následná správná realizace je především úkolem ošetrujícího lékaře v součinnosti se staniční sestrou daného oddělení.

Diplomová práce je zaměřena na osobu staniční sestry konkrétního oddělení jako manažera, který má za úkol plánovat, rozhodovat, organizovat, řídit a kontrolovat. Práce manažera je především práce s lidskými zdroji. Za manažerský pilíř považují umění komunikace a umění řešení konfliktů. Je to právě staniční sestra, která má tu moc utvářet na oddělení správnou pracovní atmosféru. Kromě základních manažerských nástrojů má staniční sestra na starosti i neustálé zkvalitňování pracovních podmínek a pracovního prostředí, motivaci svých podřízených a následné hodnocení.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vymezena pozice manažera jako osoby s kompetencemi, ale i s nutnými předpoklady, dovednostmi a charakterovými vlastnostmi. Práce klade velký důraz na komunikaci manažera se svými podřízenými jako velmi silný mezilidský nástroj. Praktická část je zaměřena na výzkum, jakým způsobem jsou uplatňovány manažerských nástroje staniční sestrou daného oddělení ve zdravotnickém zařízení.

Cílem práce je zjistit hodnocení manažerských dovedností konkrétního pracovníka na pozici staniční sestry. Další cíle jsou, jak uplatňuje staniční sestra při výkonu své manažerské funkce manažerské nástroje, jestli je staniční sestra přístupná a otevřená při řešení problémů svých podřízených a nakolik je staniční sestra v rámci svého profesního oboru schopna komunikovat s podřízenými pracovníky. Výsledek výzkumu poslouží k analýze a dalšímu zkoumání, jak zlepšit komunikační techniky mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným.

1 MANAGMENT

„Managment je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně nebo ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ Koontz-Weihrichova definice (Cejthamr V. a Dědina J., Management a organizační chování, s.19).

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Již v dávné historii lidé přišli na to, že jako jednotlivec není schopen dosáhnout vytčeného cíle (např. lov mamuta), proto začali společně kooperovat a vytvářet skupiny, které měly zajistit obživu ale i bezpečí. S rozvojem společnosti došlo na specializaci a dělbu práce v jednotlivých oborech lidské činnosti. Přirozeným vývojem této dělby byl i vzrůstající vliv tzv. specialistů, kteří zajišťovali koordinaci jednotlivců nebo skupin.

Soudobá podoba vedení lidí není ryzí utopie, která se zrodila v mozcích teoretiků managmentu. Jedná se o kumulované znalosti a zkušenosti lidí, kteří v praxi pozorovali metody a postupy v oblasti řízení, jež přináší výsledky (Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, s.14). V historii byla považována metoda cukru a biče jako nejúčinnější nástroj, jak přinutit lidi k práci. Dnes již víme, že z krátkodobého hlediska je to metoda možná efektivní, z dlouhodobého docházelo k zhoršování výkonu na podkladě silových tlaků, které vedly k vědomé či nevědomé vzpouře.

Lidé v organizaci, jejich motivace a angažovanost představují v poslední době jeden z hlavních faktorů vytváření konkurenční výhody. Způsob, jakým vedení organizace zachází se svými zaměstnanci, velmi silně ovlivňuje způsob, jakým tito zaměstnanci komunikují dále se zákazníky, také to, jaký zájem mají o inovace a hledání nových řešení. Inovace a invence jsou hnacím motorem každé organizace a mohou se stát zdrojem klíčové konkurenční výhody (Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, s.14).

Managment v sobě zahrnuje zkušenosti, názory a doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení cílů specifické činnosti (tzv. manažerských funkcí), jako jsou: plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola (Cejthamr V. et Dědina J., Management a organizační chování, str.17.)

Managment není jen o řízení a kontrolování, je to i umění přimět podřízené, aby vykonávali činnost, které je potřeba.

Neustále je zmiňován pojem organizace, jde o skupinu lidí, kteří pracují, ke své práci používají nejrůznější technologie a množství informací. Předpokládá se kooperace a koordinace mezi lidmi, skupinami a organizačními složkami. V opačném případě dochází ke konfliktům.

1.1 Manažer, jeho schopnosti a dovednosti

Termín manažer je označení všech osob, které zodpovídají za chod a další rozvoj organizace. Manažerské dovednosti lze popsat jako sadu vlastností a schopností, které by měl mít vedoucí pracovník, aby mohl plnit konkrétní úkoly v dané organizaci. Klíčovou osobou celé organizace a jejího dalšího úspěchu je právě manažer. Záleží na jeho schopnostem, jak vytvoří náladu a nastaví atmosféru celé organizace. Není nutné, aby měl výraznou osobnost, co je však nutné, je to, aby byl dobrým organizátorem (Kotler, P. Moderní marketing, 2007).

Schopnosti vedoucího pracovníka jako manažera (Folwarczna, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů):

- **klasické manažerské dovednosti** – rozhodování, plánování, koordinování, organizování, motivování, vedení a kontrola
- **práce s lidmi** – komunikovat, motivovat, vést
- **odpovědnost za úspěšný chod týmu i celé organizace** – vize do budoucna, koncepční myšlení, strategie řízení, odolnost a otevřenost vůči změnám
- **co dělat pro organizaci** – zvyšování efektivity, produktivity, výkonnosti, uplatňování nových přístupů, metod a technik
- **jak pracovat na svém seberozvoji** – zvyšování vlastních organizačních dovedností, znalostí ale i umění relaxace. To vše jsou předpoklady k úspěšnému chování vedoucího pracovníka.

1.2 Charakteristika úspěšného manažera

Vlastnosti osobnosti vyjadřují nepřetržitý způsob chování jedince. Jsou některé vlastnosti, jež jsou vrozené jako je temperament či intelekt, nicméně spousta vlastností si vytváříme od nejtělejšího dětství. Zdrojem inspirací je prostředí, ve kterém vyrůstal a které ho obklopovalo. Především by měl být manažer osobnost a mít pevné mravní a morální zásady. Pro organizaci je ústřední postavou, měl by být vzorem pro ostatní, co řekne, to platí. Měl by dobře znát sám sebe a mít pozitivní myšlení. Jeho nadšení a přirozenost se pak odráží i v jeho postojích a celkovém chování. K hlavním úkolům každého manažera patří neustálá inovace na základě vizí a misí, systémové myšlení, s tím spojena znalost současného stavu organizace. To vše by bez profesionálních znalostí a znalostí problematiky nefungovalo. K sociálním dovednostem každého manažera spadá umění komunikovat. Efektivní komunikace je základní dovedností každého manažera, neboť prostřednictvím jí sděluje právě Asi nejzásadnější charakteristickou vlastností úspěšného manažera je schopnost vůdcovství,

mít přirozenou autoritu, umění vést lidi. Dalšími jsou osobnostní předpoklady, zralost, rozvaha, slušnost, morálka, odpovědnost, loajalita, odbornost, vzdělání, komunikativnost. Za jiné nepostradatelné vlastnosti lze považovat orientaci na výsledek a cíl, rozhodnost, cílevědomost, houževnatost.

Mimo manažerské vlastnosti tvoří manažera i jeho schopnosti. Schopnost manažera představuje jeho způsobilost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonu (Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, s.30).

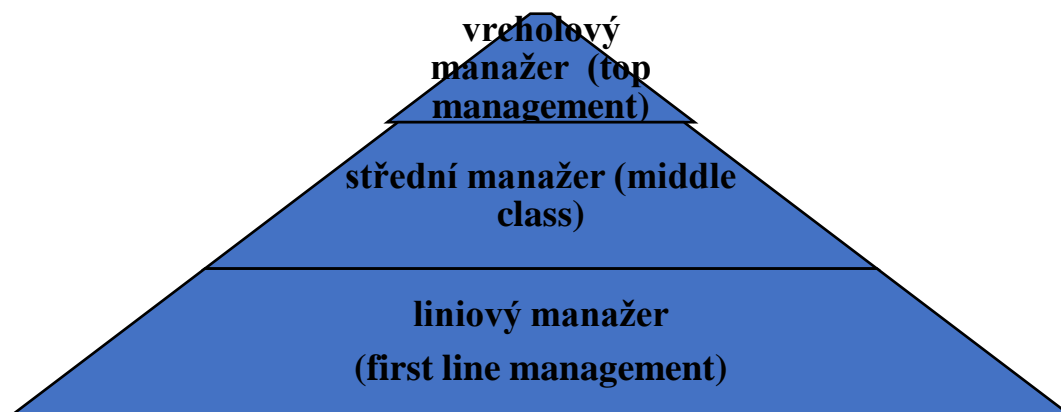
Kromě všeobecných vědomostí, které využívá v praxi, jsou zde zařazeny povahové rysy, postoje, dovednosti, zkušenosti. Mezi další schopnosti, stejně významné jako předešlé, patří odborné schopnosti „**hard skills**“, tj. odborné znalosti ekonomického, technického či procesního směru. Za klíčovou znalost v oblasti managementu se považuje jednání s lidmi „**soft skills**“, tj. dobré komunikační dovednosti, jak směrem k jednotlivci, tak i k celé skupině, zvládnutí mezilidských vztahů a práce s lidmi. Výkon manažera je hodnocen v souladu s výkonem podniku, dílčí organizační jednotky nebo týmu, za které manažer odpovídá ((Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, s.31). Chování manažera by mělo být pro ostatní spolupracovníky vzorem.

1.3 Úroveň manažerů

Každá organizace má svou hierarchii a členění. Za správný chod jednotlivých úseků nese odpovědnost pověřený pracovník – manažer. Manažeři pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních.

Vedoucí pracovníky lze rozdělit do tří základních úrovní, každá z těchto úrovní má odlišnou náplň práce a čas k naplňování manažerských kompetencí.

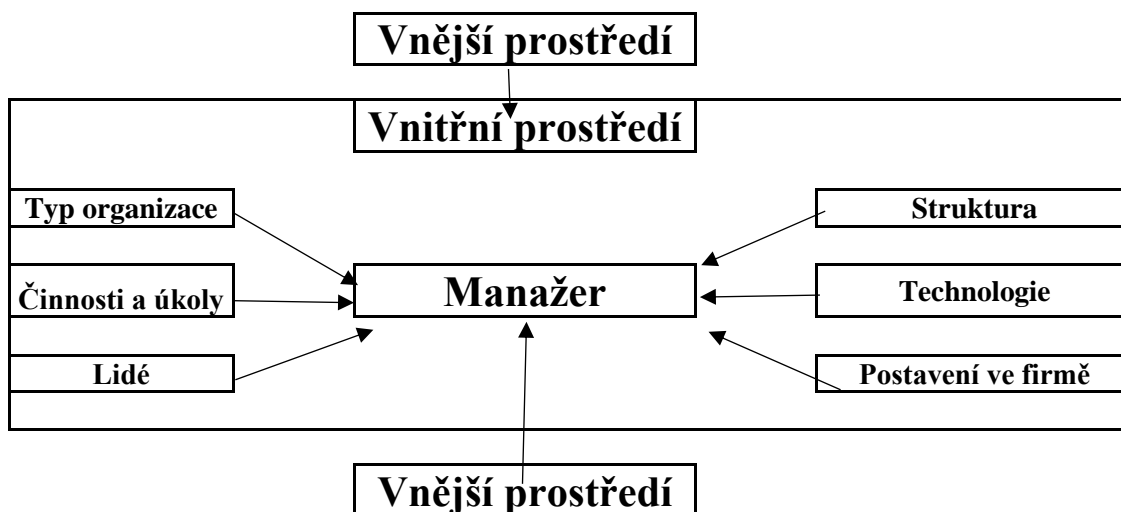
- vrcholový manažer (top management) – odpovídá za chod celé organizace, v oblasti plánování má největší podíl, oproti v oblastech organizování, vedení a kontrolování je časový podíl minimální
- střední manažer (middle class) – odpovídají za fungování liniových manažerů, v oblasti plánování a vedení je jejich podíl značný, organizování a kontrolování je minimální, uskutečňují plány a strategické cíle
- liniový manažer (first line management) – odpovídají za vedení zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů, jejich největší časový podíl je na úrovni vedení a kontrolování, na plánování a organizování má minimální podíl



Obrázek 1 Úroveň manažera

zdroj: vlastní zpracování

Hlavním určujícím faktorem pro práci manažera je povaha vnitřního a vnějšího prostředí a jejich vzájemné působení.



Obrázek 2 Faktory ovlivňující práci manažera

zdroj: Cejthamr V. et Dědina J., Management a organizační chování,2010)

1.4 Organizační schopnosti manažera

Schopnosti jsou reálné předpoklady pro úspěšné vykonávání určité činnosti. Vytvářejí se z vrozených dispozic na základě dalšího učení, cvičení, praxí. Pokud tyto vlohy zůstanou bez povšimnutí, nebudou se dále formovat.

Dělení organizačních schopností:

Adaptabilita – důležitá při rozeznávání a reakci na nečekané události, při včasných úpravách plánů a aktivit, při reakcích na nové požadavky

Znalost nejmodernějších postupů – manažeři potřebují soubor technik založených na osvědčených postupech pro zvládnutí různých situací a problémů

Interkulturní schopnost a dovednost – při působení v cizině je nutná kromě znalostí jazyka i tolerance a citlivost k jiným kulturám

Znalosti a dovednosti z oblasti IT – vzhledem k trendům je potřeba zvládnout moderní komunikační techniky, informační systémy, naučit se používat nový software nebo hardware

Kritické myšlení – aplikace správných myšlenkových technik pro řešení problémů

Kreativita – při stanovování nových možností nebo změně existujících přístupů

Interpersonální schopnosti – zahrnují schopnosti vést pracovníky a komunikovat s nimi, mentoring apod.

Podmínky kladeny na manažery při výkonu manažerských funkcí:

- **účelnost** (effectiveness – provádět správné věci)
- **účinnost** (efficiency – provádět věci správným způsobem)
- **hospodárnost** (economy – minimální náklady)
- **odpovědnost** (equity – provádět věci spravedlivě a dle práva)

1.5 Nejdůležitější funkce manažera

Hlavní činnosti řídicího pracovníka představuje soubor aktivit a postupů směřujících k naplnění stanoveného cíle. Úkolem každého manažera na jakékoliv vedoucí pozici je vykonávat pět nejdůležitějších funkcí, které se cyklicky opakují, sekvenční (cyklické – plánování, organizování, vedení lidí, kontrola) a průběžné (paralelní – rozhodování, analýza, komunikace, motivování).

Do složek manažerského cyklu řadíme:

- plánování
- organizování
- rozhodování
- vedení
- kontrola

Existuje celá řada různých klasifikací, mezi asi nejstarší patří klasifikace manažerských funkcí od Henry Fayola. Fayol dělí základní manažerské funkce na: plánování, organizování, přikazování, kontrola a koordinace.

1.5.1 Plánování

Plánování je manažerská činnost, která určuje, jakým způsobem, jakými prostředky a za jaký čas bude dosaženo organizačních cílů. Toto konání lze považovat za nejpodstatnější ze všech složek manažerských funkcí.

Z hlediska času jde o plánování operativní, taktické nebo strategické.

Plánování operativní – krátkodobé, probíhá v rádech měsíců až 1 rok a se uskutečňuje na úrovni jednotlivých pracovišť, zajišťuje postupy v každodenním provozu.

Plánování taktické – střednědobé, probíhá 1-3 lety, úkolem je rozpracování strategických cílů na konkrétních činnostech.

Plánování strategické – dlouhodobé, uskutečňuje se na úrovni 3 a více let, dlouhodobé cíle z hlediska organizace. Odehrává se na úrovni vrcholového managementu a utváří politiku organizace.

1.5.2 Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských činností. Mluvíme tak o cílevědomém jednání, jejíž konečným záměrem je uspořádat jednotlivé prvky do systému a koordinovat vše tak, aby přispěly k dosažení stanovených cílů organizace. Mezi nejdůležitější důvody, proč organizovat, patří dělba práce, delegování pravomocí a zodpovědností, řízení. Z hlediska organizační struktury znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému. Z pohledu lidských zdrojů je organizování každodenní proaktivní činnost manažera.

1.5.3 Rozhodování

Význam v rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledek určitým způsobem ovlivňují efektivnost provozu, budoucnost a prosperitu organizace. Rozhodování je významnou činností, která zasahuje do všech fází řídicího procesu a dovednost správně se rozhodnout do základním požadavkům kladeny na manažery všech úrovní řízení. Manažerská rozhodnutí mohou být buď rutinního charakteru, používá se zde běžně se opakujícího postupu, nebo specifického charakteru, který vyžaduje rozsáhlé znalosti, zkušenosti a i intuici.

Postup rozhodovacího procesu:

- identifikace a specifikace problém
- analýza problému
- varianty řešení, možné alternativy
- stanovení kritérií pro hodnocení a hodnocení možných variant
- výběr vhodné alternativy
- samotné rozhodnutí
- kontrola a vyhodnocení výsledků

1.5.4 Vedení

Vedení lidí je proces působení na podřízené s cílem optimálně využít jejich schopnosti v zájmu organizace nebo vedoucího. Při vedení jsou využívány různé styly vedení, což představuje způsob chování vedoucího, individuální přístup a motivování pracovníků (Plevová I., Management v ošetrovatelství, Grada 2012). Při ukládání úkolů na podřízené musí manažer vycházet z osobnosti pracovníka, jeho vlastností, pracovní způsobilosti, kvalifikace, zručnosti a znát rozsah práce (pracovní nároky). Rozhodující je způsob zadání úkolu. Úkol může být prezentován jako vzrušující výzva, jako příležitost vyzkoušet si něco nového a vyniknout, nebo může mít podobu příkazu a účinkovat demotivačně. U delegování jde o převedení pracovních úkolů na podřízené. Je to také přenesení pravomocí a odpovědnosti. Delegování lze vnímat jako projev důvěry, který může fungovat jako důležitý motivační faktor.

Styly vedení

- **autokratický** – práce manažera se uskutečňuje na základě rozkazů, zaměřuje se na ukládání úkolů, o všem rozhoduje sám, jedná se o styl vedení jedním vůdcem
- **demokratický** – práce manažera je méně direktivní, bere v úvahu názory a postoje podřízených a dává prostor k seberealizaci

- **liberální** – práce manažera se projevuje smířlivostí a snášenlivostí, u podřízených má vysokou oblíbenost, ale nízkou autoritu, tento styl může vyvolat anarchii (lze jej uplatnit např. vědců)
- **direktivní** – příkazové vedení, poskytuje přesné informace, jak se co má udělat, plánuje práci, udržuje výkonnost
- **participační** – neustálá konzultace vedoucího pracovníka s podřízenými při řešení problémů a počítá s jejich názory při rozhodování
- **delegující** – uplatňování velmi omezeného usměrňování ze strany manažera, podřízení pracují samostatně
- **koučování** – představuje vedení lidí silně usměrněné, soustavně ovlivňované a podporované zkušenějším kolegou, tento styl má vysoký podíl přímého řízení a vysoké míry motivace
- **mentorování** – jde o podpůrný styl vedení, využívá se u řízení karierního růstu talentovaných pracovníků, ze strany manažera jde o podporu motivace

Úroveň řízení je přímo úměrná úrovni komunikace. Komunikaci jako manažerskému nástroji s velmi vysokým podílem úrovně managementu je v této diplomové práci věnovaná samostatná kapitola.

1.5.5 Kontrola

Kontrola spadá do manažerských kompetencí, podává základní informace o plnění plánu. Jedná se o poslední fázi v cyklických manažerských činnostech a poklad pro řešení nových plánů. Jak uvádí Plevová (2012) je manažerská funkce zaměřena na kontrolování vykonané práce, s porovnáváním plánů a jistoty dosaženého cíle.

Kontrola lze rozdělit na: preventivní, průběžné, následné, externí, interní, specifické, obecné, pravidelné, nepravidelné a sebekontrola.

Podle úrovně řízení lze kontrolu dělit na:

- strategická – hodnocení strategie, důležitost rozhodování top managementu
- manažerská – kontroly organizačních jednotek
- operativní – kontroly dílčích úkolů a činností

Každá kontrola by měla nést hodnocení přiděleného úkolu a seznámit podřízené s výsledky své práce jako motivace pro další plnění úkolů.

2 Komunikace

K důležitým nástrojům každého manažera je umění komunikace. Tato činnost patří k základním životním potřebám lidí i zvířat (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.15). Jedná se nejčastější aktivitu jedince. Pomocí komunikace předáváme a získáváme informace, popisujeme, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady, jsme schopni vést jiné lidi, můžeme je ovlivňovat a nechat se ovlivňovat, vytvářet i ničit vztahy (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.15). Z našeho projevu komunikace si okolí utváří obraz o nás. Komunikace vždy představuje určitý kruh s permanentním vzájemným ovlivňováním. Úspěšná komunikace je založena ne vědomě kontrolované volbě slov, na kvalitním vnímání komunikačního partnera, na odpovědnosti a adekvátní flexibilitě (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.16). Z chování partnera při komunikaci lze vyzorovat, zdali došlo k pochopení sdělovaných informací či nikoliv, jde o verbální i neverbální projev. Všechny informace přijímáme prostřednictvím smyslových orgánů. (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.17). Správné přijetí informací je ovlivněno stavem komunikujícího před rozhovorem a co po něm následuje.

2.1 Historie

První zmínky o existenci jazyka jsou známy z dob 10 000 let před Kristem, nejstarší dochovaná písemná zpráva je z roku 4 000 let před Kristem (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.19). Pro další rozvoj komunikace následoval vynález knihtisku, telegrafu, telefonu. Ve 20.století nastal velký rozmach přístrojů poskytujících informace ať již auditivně, tak i vizuálně. Díky moderním technologiím můžeme dnes komunikovat s kýmkoliv a téměř kdekoliv. Kromě pro nás dnes běžných prostředků pro komunikaci jako je telefon, počítač, televize, tisk můžeme do této skupiny zařadit i poštu, leteckou, lodní i vlakovou dopravu.

2.2 Definice pojmu

Latinského původu a znamená něco spojovat. Slovo komunikace má spoustu významů, ale vždy ve smyslu spojovat. Komunikace je přenos a výměna informací, přispívá k sebevyjadřování, jde o prostředek k vytváření a ovlivňování vztahů – sociální interakce. Tyto interakce mohou mít pozitivní nebo negativní podobu. V komunikační úrovni jedince se zrcadí jeho společenská úroveň, prostředí, ve kterém se pohybuje nebo se pohybovat chce.

Komunikační dovednost a účinnost jsou tedy ovlivněny sociálním kontextem vnějším i vnitřním (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.21). V soukromé komunikaci se většinou odráží pocity a emoce. Komunikace je proměnlivá a závislá na celé řadě podmínek a vlivů.

Dělení dle funkce komunikace:

- **Funkce informativní** vede k předávání informací mezi lidmi
- **Funkce instruktivní** je předávání informací mezi lidmi s vysvětlením, jak něčeho dosáhnout
- **Funkce přesvědčovací** usiluje o změnu názoru, postoje hodnocení či konání pomocí argumentů, logiky, manipulace ale i pomocí emocí
- **Funkce zábavná** komunikace, která navozuje pocit pohody a spokojenosti
- **Funkce posilující a motivující** lze spojovat s funkcí přesvědčovací
- **Funkce vzdělávací a výchovná** je uplatňována ve vzdělávacích institucích
- **Funkce socializační a společensky integrující** vytváření vztahů mezi lidmi
- **Souvztažnost** správně formulované informace, které jsou nápomocny k lepšímu pochopení
- **Funkce osobní identity** uvědomění si sám sebe, postoj jedince k sobě samému jako osobnosti – sebepojetí
- **Funkce svěřování** vede ke zbavování se vnitřního napětí, k překonávání těžkostí, sdělování důvěrných informací
- **Funkce úniková** při frustraci slouží jako odreagování, nezávazná komunikace s neutrálním tématem

Při vnímání komunikace platí, že snadněji se zachytí to, co má větší informační náboj, takže se hůře pamatujeme věci běžné, opakující se, a naopak si pamatujeme věci výjimečné, nezvyklé. Výjimečnost může být způsobena obsahem nebo formou sdělení, ale také osobností toho, kdo k nám promlouvá. Působí zákon dvojí filtrace, což znamená, že při první filtraci jde spíše o nevědomý proces, při druhé filtraci jde o proces vědomý. Tedy vybíráme to, co je pro nás důležité, zajímavé a vše ostatní necháváme bez povšimnutí (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.23).

2.3 Komunikační proces – průběh

Lidé komunikující mezi sebou si kromě informací chtějí sdělit i své postoje, vztahy, nálady a pocity. Důležitým aspektem při komunikaci je pochopení vztahů a souvislostí. Většina vztahových informací je předávána neverbálními a paralingvistickými signály-zabarvení hlasu, frázování, hlasitost, “řeč těla“ ((Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.23). Komunikace jako proces probíhá dle určitých pravidel a je na každém z nás, jestli se těmito předpisy budeme řídit nebo je budeme ignorovat.

Tento proces lze rozdělit do několika pravidel:

- **vnímání dat**-záleží na síle podnětu a naší selekci (filtr, který chrání před informačním přetížením)
- **spojování dat významem** – data jsou přeměněna na informaci, vybraná a uspořádaná data se pojí dle významu
- **vkládání záměru a postoje** – konkretizování postojů, záměrů, snahy
- **sebereflexe a sebekoncepce** – snaha určitým způsobem působit, vyvolávat reakce
- **soubor předpokladů, očekávání a pravidel** – naučené vzory chování, pravidel získané na základě výchovy
- **kulturní model** – vzory chování, vztahů a pravidel, které jsou ovlivněny subkulturou nebo kulturou, ve které žijeme

Každý komunikační proces musí mít především komunikátora a komunikanta. Komunikátorem je osoba vysílající nějakou zprávu, která při předávání informací interpretuje své osobní postoje, zaujetí, svou osobnost. Očekává vyslyšení, pochopení, přijetí a změnu chování jiných. Při komunikaci vystávají nejen myšlenky, záměry, fakta, zkušenosti, postoje, formální fráze, ale i emoce a obavy. Každá mluvená komunikace obsahuje jak verbální stránku projevu, tak i neverbální. Mezi oběma formami tak dochází ke vzájemné interakci, ale i rozporu. Tento rozpor je pak označován jako dvojná vazba, komunikátor vysílá zprávu, jeho chování však tomu neodpovídá.

2.4 Verbální komunikace

Verbální komunikací se rozumí vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být nebo zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukována. (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.98). Ústní projev je součástí našeho každodenního života, kdy očekáváme zpětnou vazbu a jeho součástí je určitá fyzická

blízkost. Slovní vyjádření řečníka by mělo být jasné vyjádření myšlenek a posluchač by se měl snažit porozumět mluvenému projevu. Jazyk, jakým vyjádříme své myšlenky, vždy závisí na prostředí, kterému je určen, tzv. jazykové prostředí. Způsob vyjadřování bude zcela odlišný při komunikaci s blízkými lidmi a kolegy než při komunikaci s nadřazeným či zcela neznámou osobou. Náš slovní projev vyjadřuje naše myšlenky a způsob myšlení, jde o charakteristický rys každého z nás. Verbální vyjadřování každého z nás je velmi různorodé, má různou intenzitu, rychlost, plynulost, zabarvení, výšku tónu hlasu a velmi často se v mluvené komunikaci odrážejí naše aktuální emoce. O jazyku, který užíván lidmi v určité lokalitě a komunitě, mluvíme jako o dialektu.

2.5 Neverbální komunikace

Neverbální projev doplňuje verbální komunikaci a je její nedílnou součástí. Mnohdy není potřeba žádného vyjádření, naše mimika, gesta či držení těla tímto promlouvají k ostatním, odrážejí naše emoce a pocity, postoje. Bezprostřední neverbální reakce při komunikaci se odráží v oblasti obličeje-mimika, z očí a mimiky lze vyčíst aktuální emoce, následují pohyby hlavy či rukou – gestika, a nakonec pohyby a postoj celého těla-posturika. K dalším projevům neverbální komunikaci patří vzdálenost mezi účastníky komunikace – proxemika a s ní související stabilní distance, jedná se o prostor a vzdálenost, ve které se jedinec cítí při rozhovoru bezpečně. Tento prostor, tato vzdálenost je přímo úměrný situaci, kulturním zvykům a vzájemným sympatiím při komunikaci. Do neopomenutelných projevů neverbální komunikace lze zahrnout i doteky – haptika. Doteky mohou mít různý význam – formální, neformální, přátelský, intimní (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.112). Každá pracovní schůzka je započata vzájemným oslovením a podáním ruky. Toto podání a potřesení ruky sděluje, kdo jsem, jaké je moje postavení a co chci (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.114). Podání ruky má svá etická pravidla, tedy kdo jako první dle etiky podává ruku.

2.6 Komunikace manažera

Umění komunikace patří mezi nejdůležitější schopnosti manažera. Na základě hierarchického vnitřního uspořádání každé organizace je stanoveno, kdo rozhoduje a nese odpovědnost za svá rozhodnutí, kdo má pravomoc a kdo musí tuto pravomoc respektovat. Důležitým faktorem v těchto vztazích hraje moc. Ta by měla být vhodným způsobem

využívána, ale ne zneužívána. Manažer má regulovat chování svých podřízených pracovníků, chování každého z nich má být pod určitou kontrolou (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.124). Snahou každého vedoucího pracovníka by mělo být působení svým příkladem na každého svého spolupracovníka, být jeho rádcem a koučem, ale i pedagogem či psychologem. Optimální vedoucí by měl být osobnost, která je považována za opravdového leadera, měl by být komunikačně na úrovni, se svými podřízenými by to měla být bezproblémová komunikace. (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.124). Vztah mezi podřízeným a nadřízeným by měl být budován na vzájemné důvěře a úctě. V tu chvíli vyvstává i prostor pro vzájemnou zpětnou vazbu, která je pro manažera velmi důležitá. Dává mu informace o svém chování a jednání, je jen na jeho uvážení, jak těchto poznatků využije. Umět naslouchat, chápat a pochopit, koordinovat aktivity a rozvíjet nápady svých podřízených, respektovat odlišné názory, umět předvídat chování jiných a vzájemně si vycházet vstříc, to jsou nejdůležitější vlastnosti moderního manažera. Ve zdravotnictví je kladen daleko větší důraz na vzájemnou komunikaci mezi spolupracovníky, neboť sebe menší neshody mohou ovlivnit atmosféru na pracovišti, pacient velmi intenzivně vnímá toto prostředí.

2.7 Konflikty a jejich řešení

V jakékoliv lidské společnosti mohou vyvstávat okamžiky, kdy se na konkrétní situaci budeme každý dívat jiným pohledem, budeme mít rozdílné názory. Každý z nás má trochu jiný pohled na svět, má jiné zkušenosti, věk, pochází z různého rodinného prostředí, odlišné způsoby výchovy. To vše nás pak formuje a utváří naše životní hodnoty. Je proto zcela přirozené, že se mezi lidmi vyskytnou konflikty. Znakem každé demokratické společnosti je respektovat názor druhého. Konflikty vznikají kdekoli, doma, v zaměstnání, ve společnosti. Důležitými faktory dobrých pracovních vztahů je upřímnost, slušnost, důstojnost a tolerance. Konflikty porušují rovnováhu nebo stabilitu systému. Porušení rovnováhy je přirozeným jevem, kdežto porušení stability vede ke krizi. Krize je potom typická omezením schopnosti systému řešit své problémy (Plamínek,P., Vedení lidí, týmů a firem, s.100) Pokud nastane konfliktní situace je potřeba ji co nejrychleji řešit a pokud možno vyřešit, její prodlužování vede k prohlubování krize a bude to mít dopad na pracovní atmosféru. I když jsou konflikty spojeny s emocemi, vždy by řešení mělo mít racionální myšlení a nadhled. Je potřeba hledat cestu ke kompromisům.

2.8 Koučování

Koučování patří mezi metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti. Umožňuje řešit konkrétní pracovní úkoly, problémy, vztahy. Učí je hledat vlastní řešení, která jsou jedinečná, což v době, kdy je třeba zvládat nestandardní nestrukturované problémy, nepostradatelným předpokladem úspěchu (Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, s.88). Koučování respektuje individualitu jedince, posiluje sebevědomí a napomáhá vytvářet firemní kulturu, kde je odpovědnost za pracovní výsledky v rukou zaměstnance, nikoli jen vrcholového managementu. V takovém prostředí jsou manažeři i zaměstnanci aktivní, flexibilní, připraveni činit rozhodnutí a převzít odpovědnost (Folwarczná, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů, s.88).

2.9 Mentoring

Mentor je nápomocný při plánování kariéry zaměstnancem, plní funkci spojenou s rozvojem kariéry tak i psychologickou. Využívá svých kontaktů pro podporu postupu svěřeného pracovníka. (Cejthamr V. et Dědina J., Management a organizační chování, str.54).

3 LIDSKÉ ZDROJE

Podle Plamínka lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli. Naopak Armstrong vidí řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů, s.27) Důležitou úlohu při vedení a řízení lidí je schopnost manažera rozeznat potenciál lidských zdrojů.

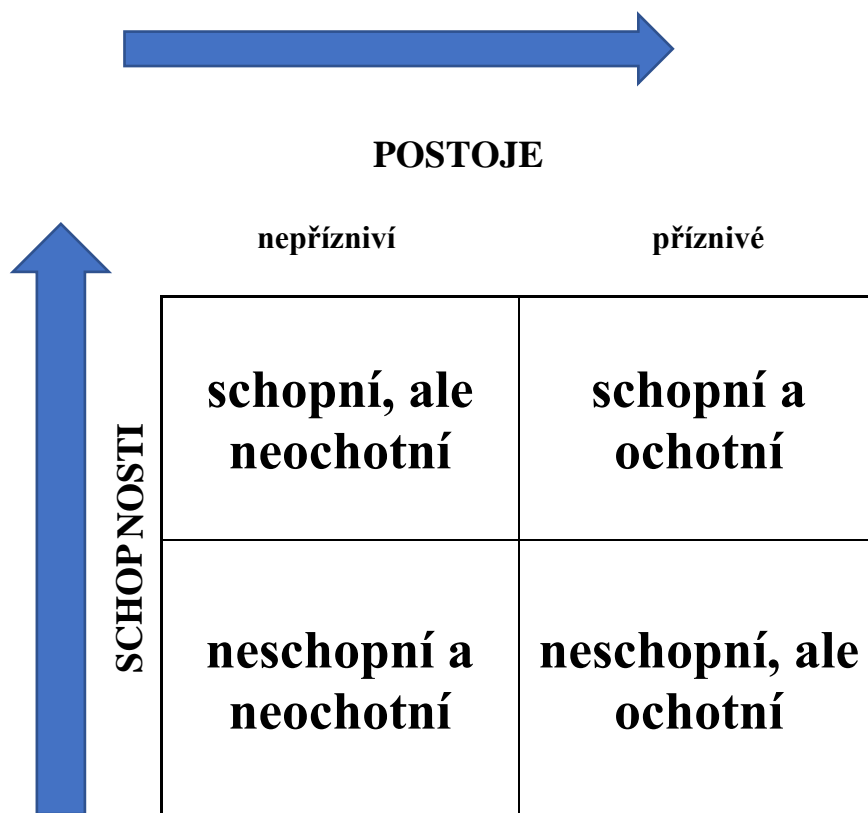
Dělení lidských zdrojů dle:

- **Vlastnosti** – souvisejí s fyzickou a psychickou podstatou, jsou nezměnitelné nebo jen obtížně, obvykle jsou zděděné
- **Schopnosti** – jedná se souhrnný pojem pro znalosti a dovednosti, lze s nimi pracovat a rozvíjet je pomocí vhodných vzdělávacích programů.
- **Postoje** – souvisejí se snahou, ochotou, loajalitou a pozitivní motivací k výkonu, příčinou jsou zájmy a hodnoty člověka a lze je rozvíjet podobně jako schopnosti

3.1 Rozvoj lidských zdrojů

Z předchozího textu vyplívá, že vlastnosti lidských zdrojů je potřeba poznat a využít ve svůj prospěch, a však schopnosti a postoje lze rozvíjet a měnit. Rozeznáváme čtyři typy lidských zdrojů. Úkolem manažera je rozpoznat typologii svých zaměstnanců a věnovat jim adekvátní péči.

- 1) **Umí, ale nechce** – hrozba pro organizaci, svým chováním může takový jedinec lehce ovlivnit další spolupracovníky, v tu chvíli přichází v úvahu usilovná práce manažera zaměřená na příznivý přístup jeho postojů, v opačném případě lze uvažovat o jeho nepostradatelnosti
- 2) **Umí a chce** – výhoda pro organizaci, svými postoji a schopnostmi je takový pracovník vzory pro ostatní, a i když by se na první pohled zdálo, že nemusí manažer nijak zasahovat, opak je pravdou, je potřeba udržovat příznivý postoj jedince
- 3) **Chce, ale neumí** – nejmenší problém pro organizaci – snaživý, ale neschopný jedinec, i přesto by měla být snaha manažera o udržení příznivých postojů a schopností jedince i za cenu změny požadavků na daného pracovníka
- 4) **Neumí a nechce** – snaha manažera o změnu z nepříznivých postojů a schopností na příznivé, v opačném případě je potřeba se zamyslet nad jeho nezbytností



Obrázek 3 Typologie lidí dle ovlivnitelnosti lidských zdrojů

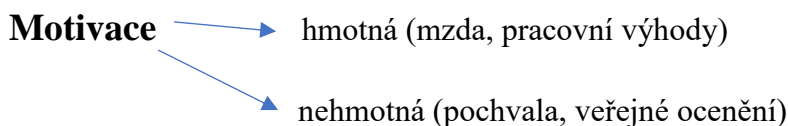
Zdroj: Folwarczna, I., Rozvoj a vzdělávání manažerů

Cesta k tomu, aby lidské zdroje byly schopny a ochotny být v sekci **umí a chce**, je potřeba jisté strategie a taktiky. Ta se zakládá na dobrém výběru spolupracovníků z pohledu vlastností, schopností či postojů a snaha v rámci správně stanovené taktiky i o přeměrování dalších lidských zdrojů k pozitivním postojům.

4 MOTIVACE

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. (Veber J.a kolektiv, Management, s.130). V pracovním procesu je úlohou manažerů utvářet chování a myšlení zaměstnanců tak, aby byly v souladu s cíli firmy. Je v zájmu každého manažera, aby své spolupracovníky neustále motivoval, správně motivovaný zaměstnanec je pak ochoten dosahovat dalších a dalších firemních cílů. Nemusí se jednat vždy o hmotnou odměnu, kolikrát nehmotná odměna je v určitém stadiu života člověka významnější než ta hmotná.

Bez motivace nelze dosahovat úspěchů, a proto by mělo být úkolem každého manažera posilovat motivaci u svých spolupracovníků (Mikuláščík M., Komunikační dovednosti v praxi, s.130). Motivace je důležitým pilířem udržitelnosti lidských zdrojů



Řadový zaměstnanci očekávají motivaci od svých nadřízených, pokud tomu tak není, může nastat situace, kdy pracovníci začnou vykonávat jen práci, u které předpokládají, že bude následně kontrolována. Je zde nastartován proces demotivace, kdy se snižuje pracovní výkon, iniciativa, dochází ke zhoršování kolektivních vztahů, podvádění a falšování. Tento stav prohlubuje i nevěřivost nadřízeného, špatná organizace práce, neoprávněná kritika, nedostatek materiálu.

Naopak **demotivace** nastává u zaměstnanců, kterým se motivace ze strany nadřízeného nedostává nebo jen minimálně. Již od útlého dětství nás okolí chválí za sebemenší pokroky a motivuje nás tím se neustále zlepšovat. Ve škole jsme za své úsilí ohodnoceni známkou a toto hodnocení je opět motivačním nástrojem k dalšímu zlepšování. A to stejné pak očekáváme v zaměstnání. Pokud se nám ho však nedostává, začínají se nám vkrádat myšlenky pochybující sami o sobě...dělám něco špatně? Dělám to dobře? Mám tu konkrétní činnost dělat jinak? Snažíme se hledat odpovědi na své otázky, ovšem bez zpětné vazby svého nadřízeného si na námi kladené otázky nejsme schopni odpovědět. Při dlouhodobém trvání této situace dochází k prohlubování a frustraci. Tento stav pak snižuje pracovní angažovanost a výkonnost, narušuje pohodu a atmosféru v organizaci. Řešení této situace je v rukou manažera, změna ve stylu řízení.

5 MANAŽER VS. LÍDR

Pokud budeme vycházet už jen z prostého překladu daných slov, zjistíme, že již na počátku je rozdíl. Zatím co slovo manažer (ang.manager) znamená řídicí, lídr (ang.leader) značí vůdce. Způsob vedení, kterým pak dané osoby působí na své podřízené či kolegy, je buď management (řízení) nebo leadership (vůdcovství). Manažer kromě řízení lidí, rozhoduje, zajišťuje další rozvoj organizace, kdežto lídr je spjat pouze s vedením spolupracovníků.

„Na pozici top manažera je potřeba správně kombinovat obě role. Leader vytváří energii a nadšení lidí, manažer by pak měl optimalizovat jejich využití. Stát se leaderem je obtížnější než stát se manažerem. Do manažerské pozice se dostaneme jmenováním, leader musí být vedenými lidmi uznán. A to není vzhledem k rozdílným očekáváním lidí snadné,“ Jak se dále ve článku uvádí, lídr nemusí znát odpovědi na pracovní otázky svých podřízených, ale musí umět své podřízené motivovat a usměřňovat. Komunikativnost a schopnost rozhodování je, dle oslovených manažerů z článku daného periodika, prioritou číslo jedna [online]. [cit. 2023-05-05].

6 ZDRAVOTNICTVÍ

Zdravotnictví je soustava odborných zdravotnických institucí a činností, které se zaměřují na péči o zdraví občanů a slouží k uspokojování zdravotnických potřeb obyvatelstva.

Jak uvádí (Kutnohorská 2010) ošetrovatelství je multidisciplinární vědou, která své poznatky rozvíjí v interakci s medicínou a jinými vědními obory. S rozvojem techniky, vzdělávání a vstupem biomedicínských technologií stoupá i kvalita ošetrovatelské péče. Snahou každého zdravotnického zařízení je zaměstnávat kvalitní a kvalifikovaný personál a tím zvyšovat kvalitu poskytované péče.

6.1 Manažer v ošetrovatelství

Manažery ošetrovatelské péče jsou ti, kteří vykonávají řízení ošetrovatelských služeb včetně kontroly, hodnocení a udržování kvality (Plevová I., Management v ošetrovatelství, str.33). Tito manažeři většinou nastartovali svou profesní kariéru studiem na střední nebo vysoké škole se zdravotnickým zaměřením a tím získali odbornou způsobilost k výkonu zdravotnického povolání, jsou vázáni etickými kodexy. Na tyto manažery jsou ve zdravotnictví kladeny vysoké nároky, jde především o schopnost týmové spolupráce, důvěryhodnost, spolehlivost, motivační dovednost. Management v ošetrovatelství se od profesionálního managementu v ostatních oborech liší filozofií služeb. Ošetrovatelství nese sociální odpovědnost za zdraví a nemoci jednotlivců, rodin, komunit, a proto je potřeba jedinečný přístup (Plevová I., Management v ošetrovatelství, str.32). Manažer včetně vedoucích pracovníků každého zdravotnického zařízení je odpovědný za jeho správné fungování včetně dodržování všech právních norem. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za stanovení poslání s následnou strategií a následné plnění daného poslání, jsou vystaveni větší stresové zátěži, a proto je zde vyšší riziko syndromu vyhoření. Předpoklady pro výkon manažera v ošetrovatelství jsou obdobné jako pro manažera jakéhokoliv jiného oboru. Tím, že jeho práce je práce především v prostředí s nemocnými lidmi, je jeho postavení předurčeno k empatickému a etickému přístupu.

6.2 Oddělení následné intenzivní péče

Na oddělení následné intenzivní péče (NIP) jsou pacienti přeloženi z pracovišť vyšších stupňů intenzivní péče, tedy jednotka intenzivní péče (JIP) a anesteziologicko-resuscitační oddělení

(ARO), kteří již nejsou v bezprostředním ohrožení života, ovšem vzhledem ke zdravotnímu stavu je velký předpoklad, že doba jejich léčení bude dlouhodobější. Cílem je zlepšit celkový zdravotní stav pacienta nebo alespoň pokus o jeho stabilizaci. Jelikož kvalita našeho zdravotnictví je na velmi vysoké úrovni, stoupá i počet pacientů vyžadujících tuto následnou péči. Jedná se o oddělení, které je schopno zajistit pacientovi zázemí intenzivního charakteru. Příjem pacienta na oddělení následné intenzivní péče je vždy po předchozí domluvě. Typickým charakteristickým rysem přijatého pacienta je závislost na umělé plicní ventilaci (ÚPV) většinou na podkladě respiračního selhání a invazivní vstupy. Většina z nich je na začátku hospitalizace zcela odkázána na ventilační podporu, intenzivně jsou monitorovány jejich základní vitální funkce a je zahájena komplexní ošetrovatelská péče se snahou obnovit soběstačnost nemocného a předejít případným komplikacím plynoucích z dlouhodobého pobytu na lůžku. Pacientovi je zde poskytován dostatek času a prostoru ke zdárnému vývoji jeho zdravotního stavu. Vše zajišťuje vyškolený a zkušený personál, který je schopen v případě potřeby okamžitě reagovat na jakoukoliv změnu zdravotního stavu. Dalším navazujícím oddělením na péči NIP je oddělení dlouhodobé intenzivní a ošetrovatelské péče tedy DIOP. Na toto oddělení jsou přeloženi pacienti právě z oddělení NIP, popřípadě i z jiných zařízení za účelem dalšího zlepšování zdravotního stavu s cílem dosažení soběstačnosti a popřípadě následného propuštění do domácího léčení.

První oddělení následné intenzivní péče, dříve oddělení chronické resuscitační péče pro dospělé – OCHRIP) začala vznikat od roku 1999, pilotním projektem byl OCHRIP v Praze. Následovala pak další města.

V současnosti je v platnosti zákon č. 372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. V § 9 písmeno g) tohoto zákona je definována následná lůžková péče jako „péče, která je poskytována pacientovi, u kterého byla stanovena základní diagnóza a došlo ke stabilizaci jeho zdravotního stavu, zvládnutí náhlé nemoci nebo náhlého zhoršení chronické nemoci a jehož zdravotní stav vyžaduje doléčení nebo poskytnutí zejména léčebně rehabilitační péče. V rámci této lůžkové péče může být poskytována též následná intenzivní péče pacientům, kteří jsou částečně nebo úplně závislí na podpoře základních životních funkcí.“ Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2023-05-05]

6.2.1 Znalosti a dovednosti sester

Na oddělení následné intenzivní péče pracují všeobecné sestry s odbornou způsobilostí nebo sestry se specializací pro intenzivní péči. Na tyto pracovníky kladeny velké nároky na znalosti a dovednosti, jak z oblasti intenzivní péče, tak paliativní. V první řadě je to intenzivní monitoring vitálních funkcí, sledování zdravotních stavů pacientů, stav vědomí a jeho hodnocení, realizace „weaningu“ tedy postupný nácvik a obnova spontánního dýchání, hodnocení bolesti, znalost a obsluha přístrojového vybavení, základní znalost významných laboratorních hodnot, zaregistrovat varovné známky nestabilních stavů s okamžitou adekvátní reakcí a konečně komplexní ošetrovatelská péče. Vysoké nároky jsou kladeny na schopnost komunikace s pacientem, zejména s poruchou vědomí, a následně s jeho rodinou.

7 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU

Cílem práce je zjistit hodnocení manažerských dovedností konkrétního pracovníka na pozici staniční sestry. Další cíle, jak uplatňuje staniční sestra při výkonu své manažerské funkce manažerské nástroje, jestli je přístupná a otevřená při řešení problémů svých podřízených a nakolik je v rámci svého profese schopna komunikovat s podřízenými pracovníky.

Výzkumná otázka 1: Uplatňuje staniční sestra při výkonu své manažerské funkce manažerské nástroje?

Výzkumná otázka 2: Je staniční sestra přístupná a otevřená při řešení problémů svých podřízených?

Výzkumná otázka 3: Je staniční sestra v rámci svého profese schopna komunikovat s podřízenými pracovníky?

Výsledek výzkumu poslouží k analýze a dalšímu zkoumání, jak zlepšit komunikační techniky mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným.

Pro výzkumné účely bude použit kvantitativní a kvalitativní design s využitím nestandardizovaného dotazníků.

7.1 360° - zpětná vazba

Vznikla jako nástroj pro rozvoj lidských zdrojů. Podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů. Výsledkem vícenásobné zpětné vazby je informace manažerovi o jeho chování, jednání a působení na své okolí (Kubeš M., Šebestová L., 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí, Grada 2008).

Jde o hodnocení od kolegů, podřízených a nadřízených pracovníků, se kterými je manažer v každodenním kontaktu při různých situacích. A zároveň hodnotí manažer sám sebe.

Výstupní hodnota daného šetření spočívá v tom, že vidí své chování objektivněji, a může učinit potřebné korelace a s tím spojený další rozvoj. Zpětná vazba má obvykle podobu nějaké klasifikace nebo bodování týkající se různých stránek pracovního výkonu. Je také známá jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů. Účelem je zajistit všestranné hodnocení a zlepšit zaměstnancův rozvoj a růst (Arthur, D. et Šebestová, L. 70 tipů

pro hodnocení pracovníků, Grada 2010). Systém 360° zpětné vazby má zpravidla dotazníkovou podobu v elektronické verzi a je využíván zejména pro hodnocení manažerů. Dotazníky jsou strukturované, obsahují položky představující různé manažerské chování. Po zpracování hodnocení je výsledek nejčastěji komunikován v podobě individuální zprávy hodnocenému pracovníkovi.

Systém 360° zpětné vazby poskytuje manažerovi informace o pracovním výkonu a pracovním chování hodnocených pracovníků, o jejich silných a slabých stránkách. Hodnocenému pracovníkovi poskytuje komplexní zpětnou vazbu, tj. informace o hodnocení nadřízeného, spolupracovníků, podřízených atd. Informace z hodnocení druhých lidí rozšiřují člověku znalost sebe sama a orientují nasměrování vlastního rozvoje (Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce, Grada, 2010).

K získání potřebných informací ke zpracování diplomové práce jsem zvolila spolu s metodou kvantitativního šetření pomocí anonymního dotazníkového šetření, tak i kvalitativní v podobě rozhovoru se staniční sestrou daného oddělení a hlavní sestrou jakožto přímé nadřízené.

Otázky v dotazníku byly zvoleny na základě stanovených cílů. Výhodou dotazníkového šetření je snadný záznam odpovědí, jejich zpracování a následné vyhodnocení. Hlavní nevýhodou je možné zkreslení získaných údajů z důvodu nepochopení položených otázek.

Otázky v rozhovoru měly podobu polostrukturovaného dotazníku, který koreloval s anonymním dotazníkem.

Anonymní dotazník, který obsahuje 21 otázek (Příloha 1), je složen z otázek:

- uzavřeného typu: 1,6,7,8,9,10,11,12,14,15,16,17,18,21
- otevřeného typu: 2,4,5,19,20,
- polouzavřeného typu:3,13

Otázky číslo 1–5 mapují identifikaci respondentů.

Otázka číslo 6–21 demonstruje odpovědi nelékařských zdravotnických pracovníků k problematice hodnocení nadřízeného

7.2 Předvýzkum

Předvýzkum byl realizován u pěti respondentů z důvodu ověření srozumitelnosti a jednoznačnosti položených otázek v dotazníku. Otázky byly pro respondenty dostatečně srozumitelné, nebyla potřeba žádná korekce znění otázek. Dotazníky z předvýzkumu nejsou součástí analýzy dat, posloužily pouze pro účely předvýzkumu.

7.3 Realizace výzkumu

Výzkum byl proveden v období 1.února 2023 do 28.února 2023 na vybraném oddělení následné intenzivní péče (NIP) soukromá klinika SurGal Clinic s.r.o v Brně. Před realizací výzkumu bylo osloveno zdravotnické zařízení s žádostí o schválení realizovat dotazníkové šetření (viz příloha).

7.4 Kritéria pro zařazení do výzkumu

Pro zařazení respondentů bylo předem stanoveno několik kritérií:

- nelékařský zdravotničtí pracovníci – konkrétně všeobecné sestry, praktické sestry a sanitáři
- respondenti z oddělení následné intenzivní péče
- hlavní sestra
- staniční sestra oddělení následné intenzivní péče
- ochota a dobrovolnost účastnit se výzkumu

7.5 Limity výzkumu

Výzkum, který byl realizován autorkou předkládané diplomové práce má své limity, ke kterým patří především omezený počet respondentů a to, že zjištěné výsledky platí pouze pro danou skupinu respondentů a jejich pracoviště.

7.6 Zpracování výsledků

Jednotlivé dotazníky byly anonymně zpracovávány, jednotlivé výsledky byly vkládány do dokumentu Microsoft Excel. V textu kapitoly analýza a interpretace dat jsou výsledky prezentovány v tabulkách v absolutní a relativní četnosti. Pro lepší představu byly jednotlivé výsledky prezentovány v grafech.

8 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH ANALÝZA

Kvantitativní výzkum byl realizován anonymně pomocí dotazníkového šetření na oddělení následné intenzivní péče, soukromé kliniky SurGal Clinic s.r.o., v Brně. Distribuováno bylo celkem 50 dotazníků. Ze 45 vrácených dotazníků byly 4 dotazníky vyřazeny pro neúplné odpovědi. Výsledky průzkumu byly zpracovány na základě 41 kompletně vyplněných dotazníků, což je bráno jako 100 %. Celková návratnost byla 90,00 %. Dotazník byl určen pro nelékařský zdravotnický personál – NLZP, který je přímo podřízený staniční sestře a skládal se z 21 otázek. Spolupráce s pracovníky NLZP na oddělení následné intenzivní péče byla výborná. Ve stejném období došlo i na kvalitativní šetření pomocí rozhovorů s hlavní sestrou výše zmiňovaného zařízení a staniční sestrou daného oddělení. Pozice vrchní sestry se v této organizaci nevyskytuje. Staniční sestra je podřízenou pracovnící hlavní sestry.

8.1 Charakteristika respondentů

V následující části práce jsou uvedeny položky dotazníku sloužící jako charakteristické údaje respondentů.

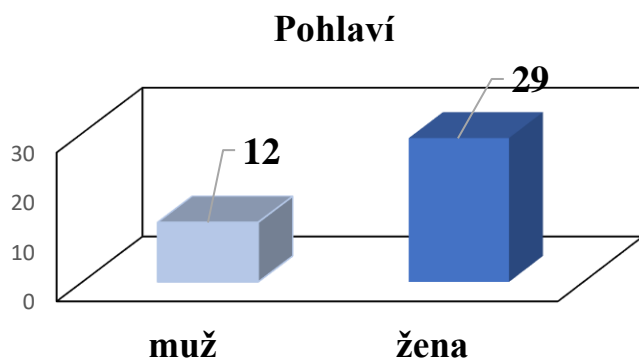
1) Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 1 Pohlaví

pohlaví	četnost	relativní četnost v %
muž	12	29,20
žena	29	70,70
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 1 ukazuje, že z celkového počtu dotazovaných 41 respondentů (100 %) bylo nejvíce žen 29 (70,70 %). Menší zastoupení mělo opačné pohlaví, tedy muži, celkem 12 (29,20 %).



Obrázek 4 Pohlaví

zdroj: vlastní zpracování

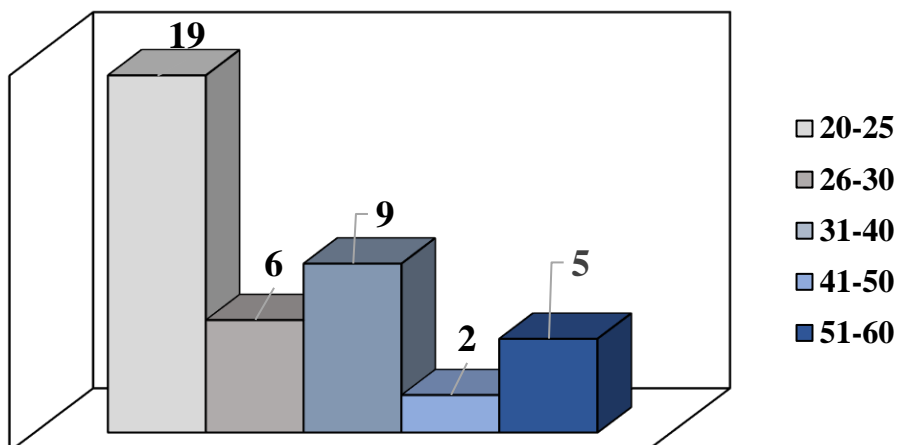
2) Kolik je Vám let?

Tabulka 2 Věk respondentů

věkový rozptyl v letech	četnost	relativní četnost v %
20-25	19	46,30
26-30	6	14,60
31-40	9	22,00
41-50	2	4,90
51-60	5	12,20
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Věk respondentů



Obrázek 5 Věk respondentů

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 2 je patrné, že nejpočetnější skupinu tvoří respondenti ve věku 20 - 25let, konkrétně 19 respondentů (46,30 %), v rozmezí 26-30 let 6 respondentů (14,60 %), v 31-40 let 9 respondentů (22,00 %), v kategorii 41-50 let byly 2 respondenti (4,90 %), 50 let a více bylo pouze 5 respondentů (12,20 %) z celkového počtu 41 dotazovaných.

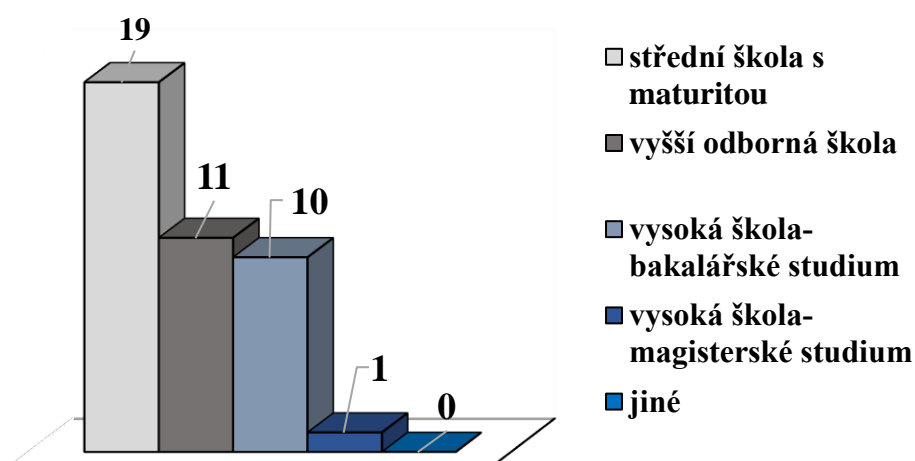
3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3 Stupeň vzdělání respondentů

stupeň vzdělání respondenta	četnost	relativní četnost v %
střední škola s maturitou	19	46,30
vyšší odborná škola	11	26,80
vysoká škola-bakalářské studium	10	24,40
vysoká škola-magisterské studium	1	2,50
jiné	0	0,00
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Stupeň vzdělání respondentů



Obrázek 6 Stupeň vzdělání respondentů

zdroj: vlastní zpracování

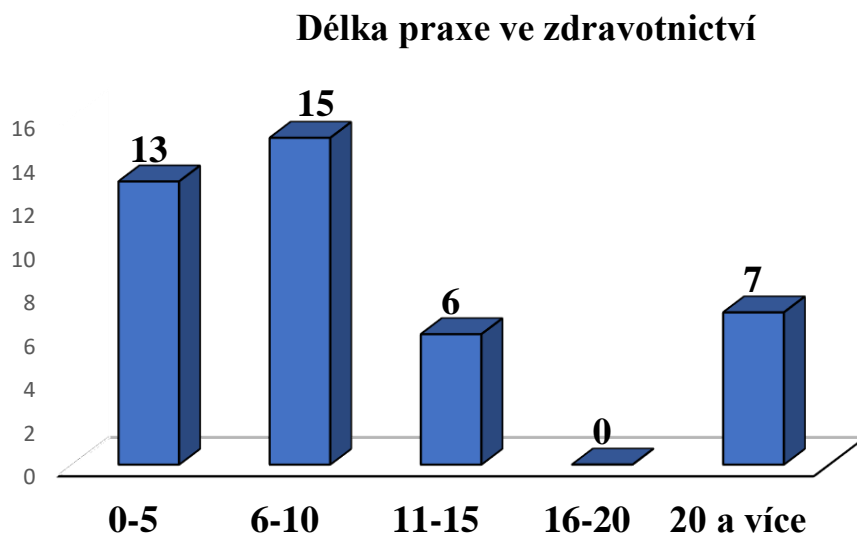
Z tabulky č.3 a obrázek č.6 je zřejmé, že z celkového počtu dotázaných 41 měli největší zastoupení respondenti s ukončeným středoškolským vzděláním v počtu 19 (46,30 %), na druhé pozici byli respondenti s vyšším odborným vzděláním v počtu 11 (26,80 %). Následovali absolventi vysokých škol bakalářského studia v počtu 10 (24,40 %) a absolventi vysokých škol magisterského studia v počtu 1 (2,50 %). Položka „jiné“ nebyla žádným z respondentů vyplněna.

4) Jaká je délka Vaší celkové praxe ve zdravotnictví?

Tabulka 4 Délka praxe ve zdravotnictví

délka praxe ve zdravotnictví	četnost	relativní četnost v %
0-5	13	31,70
6-10	15	36,60
11-15	6	14,60
16-20	0	0,00
20 a více	7	17,10
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7 Délka praxe ve zdravotnictví

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4, obrázek č.7 zobrazuje délku praxe ve zdravotnictví. Nejvíce respondentů 15(36,60 %) pracuje ve zdravotnictví v rozmezí 6-10let.Druhou početnou skupinou byli respondenti s celkovou praxí do 5 let, kterých bylo 13 (31,70 %). Třetí skupinou respondentů byli zdravotníci s celkovou praxí 20 a více let v počtu 7 (17,10 %). Délku praxe 11-15 let označilo 6 respondentů (14,60 %). Do kategorie 16-20let nespadal žádný z účastníků výzkumu.

8.2 Rozbor jednotlivých položek dotazníku

V této části jsou prezentovány výsledky výzkumu, seřazeny dle dotazníku. Výsledky jsou zpracovány do tabulek a grafů v absolutní a relativní četnosti.

5) Jak dlouho pracujete na oddělení následné intenzivní péče?

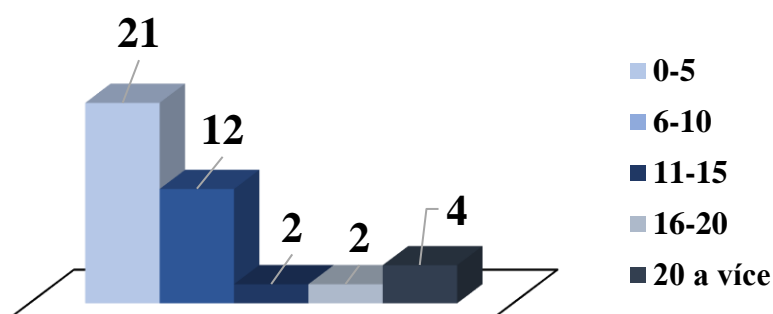
Tabulka 5 Délka praxe na oddělení NIP

délka praxe na NIP odd.	četnost	relativní četnost v %
0-5	21	51,20
6-10	12	29,20
11-15	2	4,90
16-20	2	4,90
20 a více	4	9,80
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.5, obrázek č.8 naznačuje, že na oddělení následné intenzivní péče pracuje velký počet respondentů s velmi krátkou praxí na tomto oddělení a to 0-5 let v počtu 21 (51,20 %), druhou skupinou dotazovaných byla praxe ve věku 6-10 let, a to v počtu 12 (29,20 %). U třetí odpovídající skupiny byla délka praxe 11-15 let v počtu 2 respondentů (4,90 %). Do kategorií 16-20let praxe byli zahrnuti 2 odpovídající (4,90 %). Poslední skupinou odpovídajících byli respondenti s délkou praxe 20 a více let v počtu 4 respondent (9,80 %).

Délka praxe na odd. NIP



Obrázek 8 Délka praxe na oddělení NIP

zdroj: vlastní zpracování

6) Jaký stupeň vzdělání podle Vás by měl mít nadřízený pracovník? (Vyznačte pouze jednu odpověď).

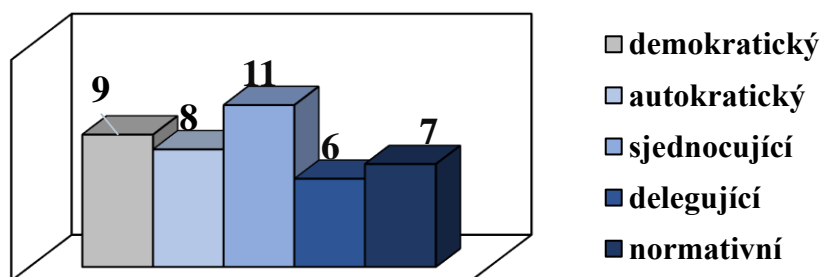
Tabulka 6 Stupeň vzdělání nadřízeného

stupeň vzdělání nadřízeného	četnost	relativní četnost v %
základní	0	0
středoškolské s maturitou	0	0
vysokoškolské-bakalářský titul	9	21,90
vysokoškolské-magisterský titul	22	53,70
nezáleží na stupni vzdělání	10	24,40
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.6 znázorňuje, že z celkového počtu 41 dotázaných (100 %) se 22 respondentů (53,70 %) domnívá, že nadřízený by měl mít vysokoškolské vzdělání magisterského typu, což je nadpoloviční většina. 10 respondentů (24,40 %) bylo přesvědčeno, že na stupni vzdělání nezáleží. 9 dotazovaných (21,90 %) z oslovených je názoru, že nadřízený by měl mít vysokoškolské vzdělání bakalářského typu.

Stupeň vzdělání nadřízeného



Obrázek 9 Stupeň vzdělání nadřízeného

zdroj: vlastní zpracování

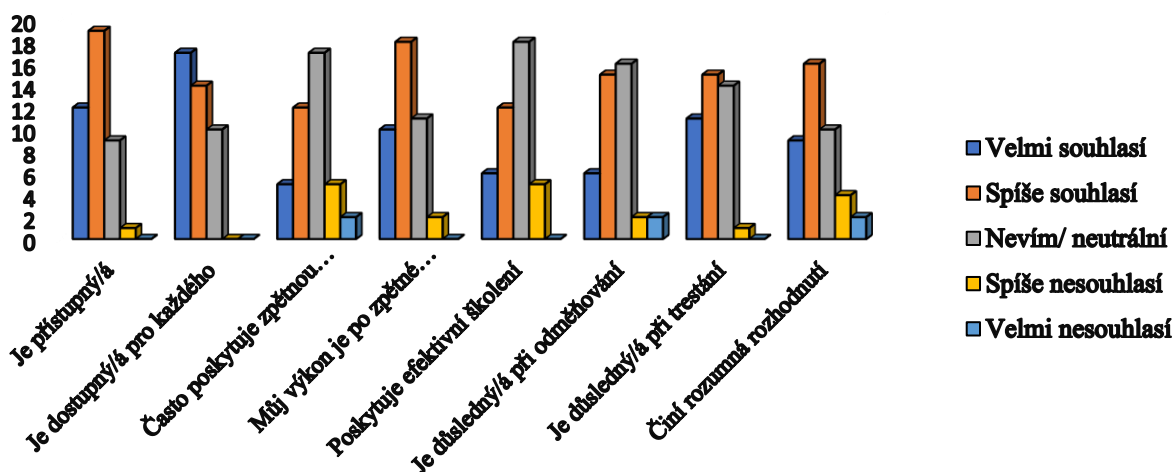
7) Ohodnoťte následující tvrzení ve vztahu ke svému nadřízenému. (Označte křížkem pouze jednu odpověď na každý řádek.)

Tabulka 7 Hodnocení nadřízeného

Hodnocení nadřízeného	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí	Celkem
Je přístupný/á	12	19	9	1	0	41
Je dostupný/á pro každého	17	14	10	0	0	41
Často poskytuje zpětnou vazbu k mé práci	5	12	17	5	2	41
Můj výkon je po zpětné vazbě lepší	10	18	11	2	0	41
Poskytuje efektivní školení	6	12	18	5	0	41
Je důsledný/á při odměňování	6	15	16	2	2	41
Je důsledný/á při trestání	11	15	14	1	0	41
Činí rozumná rozhodnutí	9	16	10	4	2	41

zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení nadřízeného



Obrázek 10 Hodnocení nadřízeného

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.7, obrázek č.10 zobrazuje subjektivní hodnocení nadřízeného podřízenými. Na otázku, jestli je nadřízený přístupný, odpověděla většina respondentů 19 (46,34 %) a 12 (29,26 %), že souhlasí. 9 (21,95 %) respondentů mělo na položenou otázku neutrální názor a jen 1 (2,43 %) se přiklonil spíše k negativní odpovědi. Na druhý dotaz, je-li nadřízený přístupná pro každého, opět převládaly kladné odpovědi, tedy 17 (41,46 %) respondentů velmi souhlasí a 14 (34,14 %) spíše souhlasí. 10 (24,39 %) dotazovaných odpovědělo neutrálně. Na další dotaz týkající se poskytování zpětné vazby k práci byly odpovědi maličko zdrženlivější. Pouze 5 (12,19 %) dotazovaných odpovědělo, že velmi souhlasí, 12 (29,26 %) respondentů uvedlo odpověď „spíše souhlasí“. Poměrně velký počet dotazovaných 17 (41,46 %) nedokázala na položenou otázku přesvědčivě odpovědět. 7 respondentů z celkového počtu 41 dotazovaných bylo spíše negativního názoru. Respektive 5 (12,19 %) respondentů odpovědělo „spíše nesouhlasí“ a 2 (4,87 %) označili odpověď „velmi nesouhlasí“. Na otázku, jestli se výkon dotazovaných po zpětné vazbě nadřízeného zlepšil, odpověděla většina opět kladně, 10 (24,39 %) dotazovaných velmi souhlasilo, 18 respondentů (43,90 %) spíše souhlasilo a 11 (26,82 %) odpovědělo neutrálně. Jen 2 (4,87 %) respondenti byli spíše negativního názoru. Na otázku, jestli nadřízený poskytuje efektivní školení, byly odpovědi „spíše souhlasí“, a to v počtu u 12 respondentů (29,26 %) nebo opět neutrální odpovědi 18 (43,90 %). 5 (12,19 %) dotazovaných z celkového počtu 41 respondentů mělo spíše negativní názor. Při hledání řešení na dotaz, jestli je nadřízený důsledný v odměňování, odpovědělo 6 (14,63 %) oslovených, že „velmi souhlasí“, 15 (36,58 %) dotazovaných uvedlo jako svou odpověď „spíše souhlasí“, 16 (39,02 %) respondentů neutrálně a celkem 4 respondenti byli spíše negativního názoru, respektive 2 (4,87 %) respondenti uvedli odpověď „spíše nesouhlasí“ a zbylí 2 (4,87 %) oslovení odpověděli „velmi nesouhlasí“. Na položenou otázku, jestli je nadřízený důsledný při trestání, převládaly kladné odpovědi. 11 (26,82 %) respondentů uvedlo odpověď „velmi souhlasí“ a 15 (36,58 %) odpovídajících označilo odpověď „spíše souhlasí“, u 14 (34,14 %) dotazovaných byla neutrální odpověď. Pouze 1 (2,43 %) odpovídající uvedl jako svou odpověď „spíše nesouhlasí“. Poslední položenou otázkou byl dotaz, jestli nadřízený činí rozumná rozhodnutí. Z celkového počtu 41 respondentů odpovědělo 9 (21,95 %) velmi kladně a 16 (39,02 %) kladně. U 10 (24,39 %) dotazovaných převládla neutrální odpověď. Pouze 4 (9,75 %) odpovědi bylo spíše negativní nebo velmi negativní 2 (4,87 %).

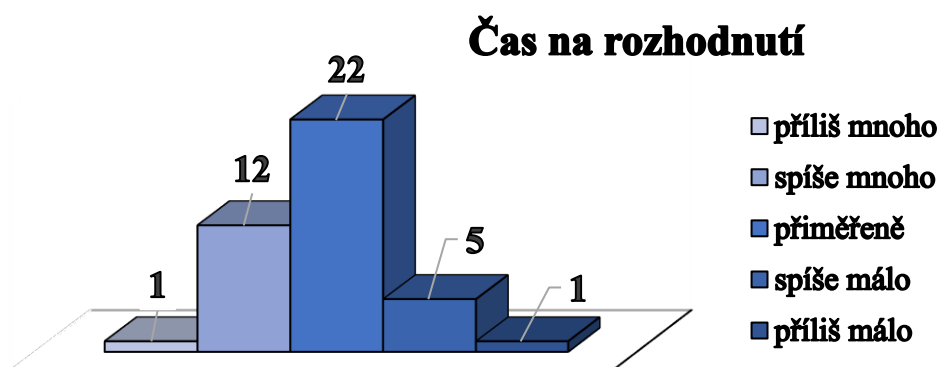
8) Kolik času si bere na svá rozhodnutí? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

Tabulka 8 Čas na rozhodnutí

čas na rozhodnutí	četnost	relativní četnost v %
příliš mnoho	1	2,40
spíše mnoho	12	29,30
přiměřeně	22	53,70
spíše málo	5	12,20
příliš málo	1	2,40
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.8, obrázek č.11 naznačují, kolik času si na svá rozhodnutí bere nadřízený. Nadpoloviční většina dotazovaných 22 (53,70 %) z celkového počtu 41 uvedla jako odpověď „přiměřeně“. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď „spíše mnoho“ celkem 12 (29,30 %) respondentů. V pořadí třetí nejčastější odpověď „spíše málo“ uvedlo 5 (12,20 %) respondentů. Pouze 1 (2,40 %) dotazovaný zastává názor, že si nadřízený bere příliš mnoho času na svá rozhodnutí. Naopak 1 (2,40 %) oslovený si myslí, že nadřízený činí svá rozhodnutí ve velmi krátké době.



Obrázek 11 Čas na rozhodnutí

zdroj: vlastní zpracování

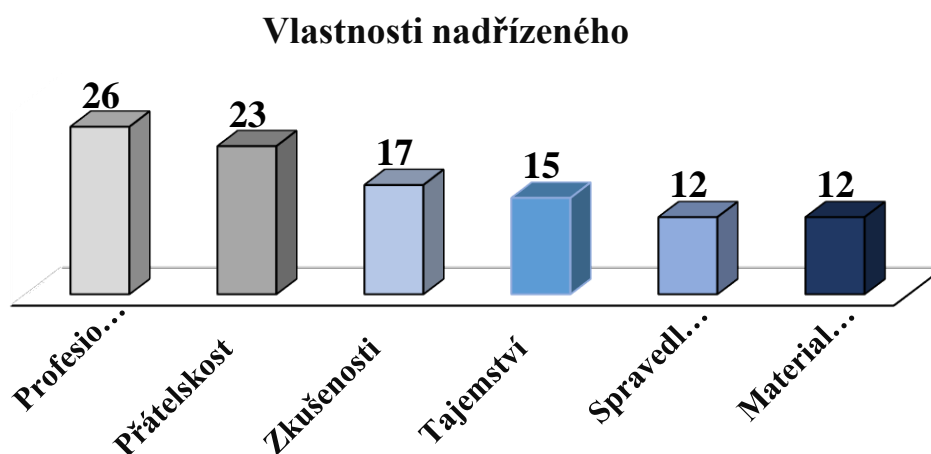
9) Kterých vlastností jste si všiml/a na svém nadřízeném? (Označte křížkem čtyři odpovědi).

Tabulka 9 Vlastnosti nadřízeného

Přátelskost	23	Nervozita	7	Upřímnost	7
Klidnost	11	Zkušenosti	17	Empatie	4
Poctivost	11	Zaměření	1	Nepřátelství	1
Tvrdohlavost	9	Profesionalita	26	Tajemnost	15
Nervozita	-	Nedostatek znalostí	1	Emocionalita	4
Materialismus	12	Zmatek	3	Spravedlnost	12

zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12 Vlastnosti nadřízeného



zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.9, obrázek č.12 vykreslují subjektivní pohled dotazovaných na charakteristiku vlastností posuzované osoby. V této otázce měli respondenti vybrat čtyři vlastnosti, které na svém nadřízeném oceňují. Jak z grafu a tabulky vyplívá, je to profesionalita, kterou hodnotí podřízení na svém nadřízeném velmi často. Celkem 26 (63,41 %) respondentů z 41 odpovídajících uvedlo tuto vlastnost. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď „přátelskost“ v počtu 23 (56,09 %) respondentů. Dalšími vlastnostmi, které respondenti na svém nadřízeném oceňují, byly zkušenost 17 dotazovaných (41,46 %), tajemnost 15 respondentů (36,58 %), spravedlnost 12 respondentů (29,26 %), materialismus 12 dotazovaných (29,26 %).

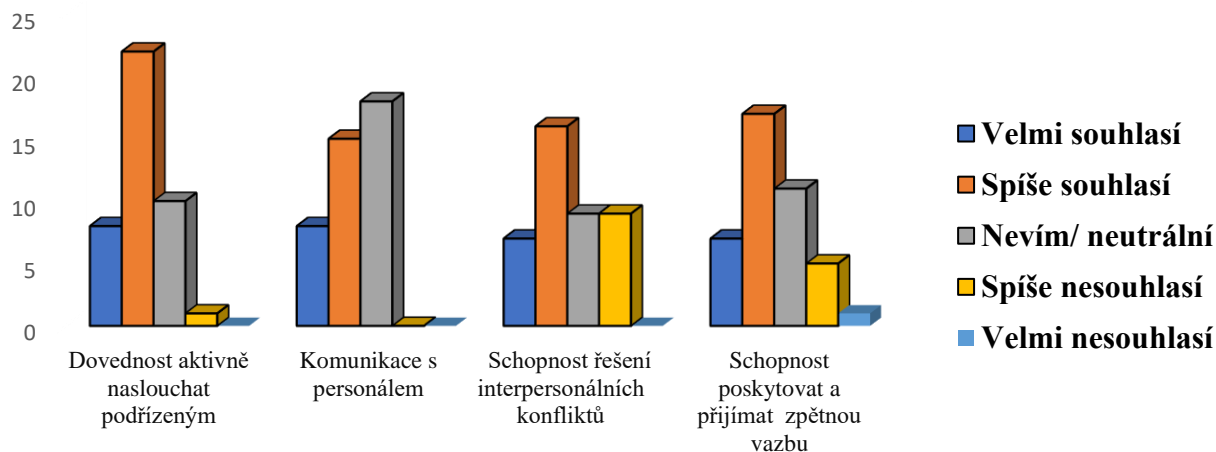
10) Z následujících tvrzení zhodnoťte způsobilost nadřízeného. (Označte křížkem pouze jednu odpověď na každý řádek.)

Tabulka 10 Hodnocení způsobilosti nadřízeného

Hodnocení způsobilosti nadřízeného	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí	Celkem
Dovednost aktivně naslouchat podřízeným	8	22	10	1	0	41
Komunikace s personálem	8	15	18	0	0	41
Schopnost řešení interpersonálních konfliktů	7	16	9	9	0	41
Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu	7	17	11	5	1	41

zdroj: vlastní zpracování

Způsobilost nadřízeného



Obrázek 13 Hodnocení způsobilosti nadřízeného

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.10, obrázek č.13 poukazuje na hodnocení způsobilosti nadřízeného. Na dotaz, jestli nadřízený aktivně naslouchá podřízeným, uvedlo 22 (53,65 %) respondentů odpověď „spíše souhlasí“ a 8 (19,51 %) respondentů „velmi souhlasí“ z celkového počtu 41 oslovených. 10 (24,29 %) odpovídajících odpovědělo neutrálně a pouze 1 (2,43 %) respondent odpověděl spíše

negativně. Na druhou otázku týkající se způsobilosti při komunikaci nadřízeného s personálem byly odpovědi spíše kladné, 23 respondentů. Z celkového počtu 41 oslovených uvedlo 8 (19,51 %) odpovídajících odpověď „velmi souhlasí“ a 15 (36,58 %) respondentů „spíše souhlasí“. 18 (43,90 %) dotazovaných označilo jako svou odpověď „neutrální“.

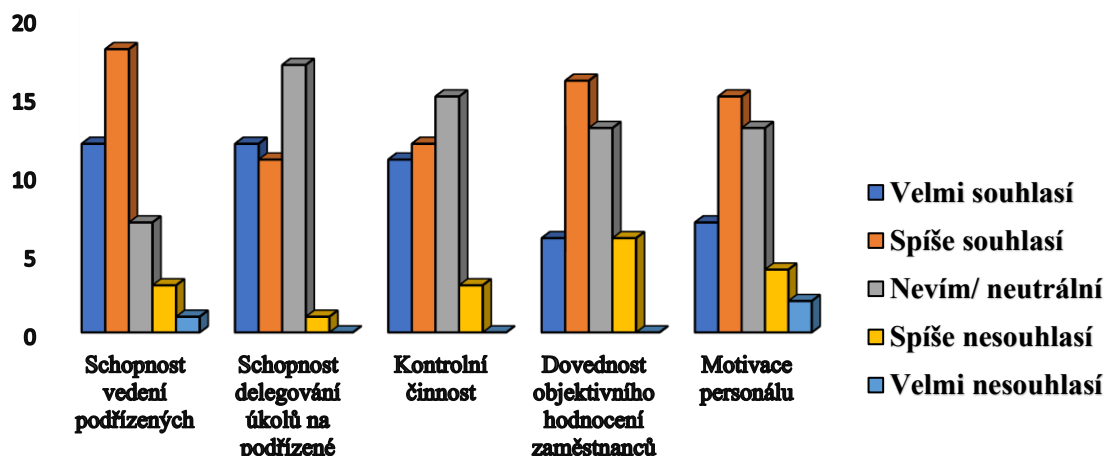
11) Ohodnoťte další následující tvrzení ve vztahu ke svému nadřízenému. (Označte křížkem pouze jednu odpověď na každý řádek.)

Tabulka 11 Hodnocení schopností nadřízeného

Hodnocení schopností nadřízeného	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí	Celkem
Schopnost vedení podřízených	12	18	7	3	1	41
Schopnost delegování úkolů na podřízené	12	11	17	1	0	41
Kontrolní činnost	11	12	15	3	0	41
Dovednost objektivního hodnocení zaměstnanců	6	16	13	6	0	41
Motivace personálu	7	15	13	4	2	41

zdroj: vlastní zpracování

Manažerské dovednosti



Obrázek 14 Hodnocení schopností nadřízeného

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.11, obrázek č.14 demonstruje subjektivní hodnocení schopností nadřízeného z pohledu podřízených. Na otázku, jak hodnotí podřízení schopnost vedení nadřízeného, odpověděla většina respondentů 18 (43,90 %) a 12 (29,26 %) kladně. 7 (17,07 %) respondentů mělo na položenou otázku neutrální názor a jen 1 (2,43 %) se přiklonil spíše k negativní odpovědi. Na druhý dotaz, je-li nadřízený schopnost delegovat úkoly na své podřízené, převládaly odpovědi spíše kladného názoru, tedy 12 (29,26 %) respondentů velmi souhlasí a 11 (26,82 %) spíše souhlasí. 17 (41,46 %) dotazovaných odpovědělo neutrálně. Odpověď 1 (2,43 %) respondenta byla „spíše nesouhlasí“. Na další dotaz týkající se kontrolní činnosti byly odpovědi maličko zdrženlivější. 11 (26,82 %) dotazovaných odpovědělo, že velmi souhlasí, 12 (29,26 %) respondentů uvedlo odpověď „spíše souhlasí“. Poměrně velký počet dotazovaných 15 (36,58 %) nedokázala na položenou otázku přesvědčivě odpovědět. 3 (7,31 %) respondentů z celkového počtu 41 dotazovaných bylo spíše negativního názoru. Na otázku, jak objektivně hodnotí nadřízený své podřízené, odpověděla většina opět kladně, 6 (14,63 %) dotazovaných označilo svou odpověď v dotazníku „velmi souhlasí“, 16 (39,02 %) respondentů uvedlo jako svou odpověď „spíše souhlasí“. Poměrně velký počet dotazovaných mělo na položenou otázku neutrální odpověď 13 (31,70 %) a 6 (14,63 %) dotazovaných odpovědělo „spíše nesouhlasí“.

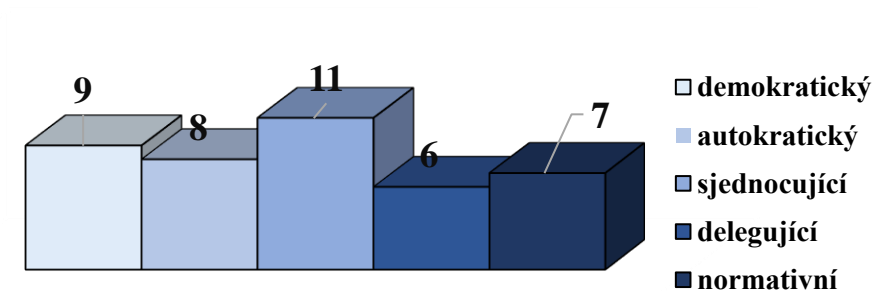
12) Který z uvedených stylů vedení podle Vás uplatňuje Váš nadřízený? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

Tabulka 12 Styl vedení

Styl vedení	četnost	relativní četnost v %
demokratický	9	22,00
autokratický	8	19,50
sjednocující	11	26,80
delegující	6	14,60
koučování	7	17,10
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Styl vedení



Obrázek 15 Styl vedení

zdroj: vlastní zpracování

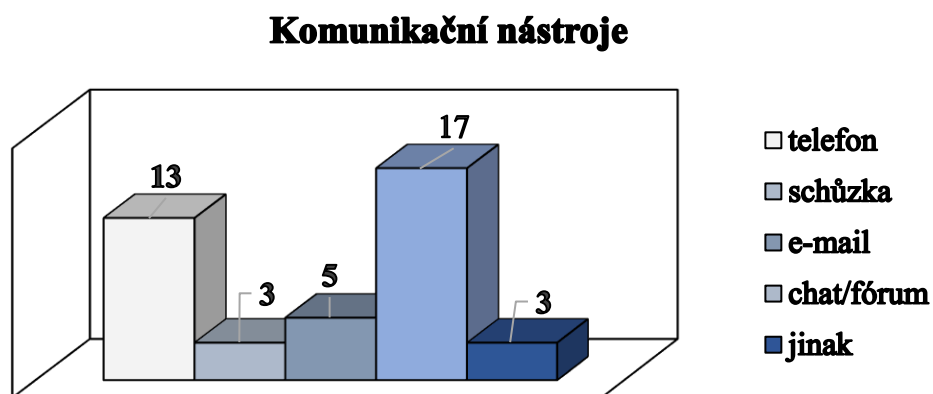
Tabulka č.12, obrázek č.15 hodnotí odpovědi dotazovaných na otázku, který z uvedených stylů vedení uplatňuje jejich nadřízený. U této otázky se respondenti v odpovědích rozcházejí.9 (21,95 %) respondentů vidí styl řízení svého nadřízeného jako demokratický,8 (19,51 %) dotazovaných uvedlo jako odpověď „autokratický“.11 (26,82 %) respondentů se shodlo na sjednocujícím stylu řízení.7 (17,07 %) dotazovaných shledalo styl řízení nadřízeného jako koučování a 6 (14,63 %) oslovených vyznačilo jako svou odpověď delegující.

13) Jak s Vámi Váš nadřízený komunikuje nejčastěji? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

Tabulka 13 Komunikační nástroje

Komunikační nástroje	četnost	relativní četnost v %
telefon	13	31,70
schůzka	3	7,32
e-mail	5	12,20
chat/fórum	17	41,46
jinak	3	7,32
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 16 Komunikační nástroje

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.13, obrázek č.16 odpovídá na otázku, jak nejčastěji komunikuje nadřízený se svými pořízenými. Převážná část respondentů 17 (41,46 %) z celkového počtu 41 dotazovaných uvedla jako komunikační nástroj chat/fórum. Druhou nejčastěji používanou komunikační technikou je dle 13 (31,70 %) dotazovaných telefon. Následující odpověď e-mail uvedlo 5 (12,20 %) dotazovaných, shodně 3 (7,31 %) respondenti uvedli jako odpověď „schůzka“ nebo „jinak“.

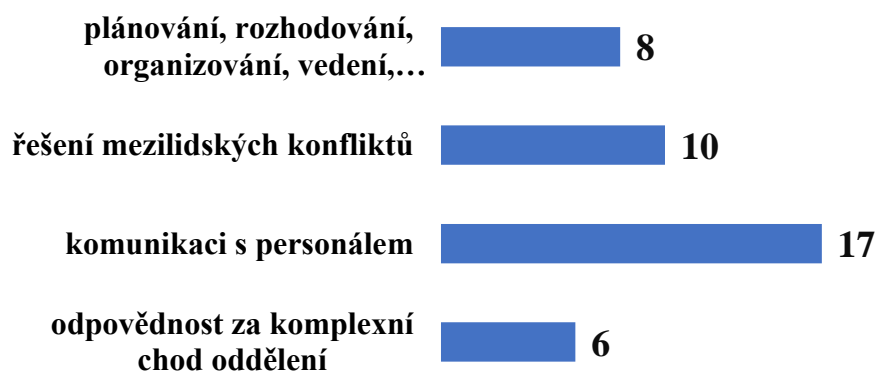
14) Co považujete na práci manažera za nejtěžší?

Tabulka 14 Náročnost práce manažera

Náročnost práce manažera	četnost	relativní četnost v %
odpovědnost za komplexní chod oddělení	6	14,64
komunikaci s personálem	17	41,46
řešení mezilidských konfliktů	10	24,39
plánování, rozhodování, organizování, vedení, kontrolování, hodnocení	8	19,51
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Práce manažera



Obrázek 17 Náročnost práce manažera

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.14, obrázek č.17 demonstruje odpovědi dotazovaných, co považují na práci manažera za nejtěžší. Dle odpovědí 17 (41,46 %) respondentů je nejtěžší komunikace s personálem. Druhou nejčastější odpovědí dotazovaných byla odpověď „řešení mezilidských konfliktů“, uvedlo 10 (24,39 %) respondentů. 8 (19,51 %) dotazovaných je přesvědčeno, že nejtěžší na práci manažera je „plánování, rozhodování, organizování, vedení, kontrolování, hodnocení“. Zbylých 6 (14,64 %) dotazovaných z celkového počtu 41 respondentů je přesvědčeno o „odpovědnosti za komplexní chod oddělení“ jako nejtěžší práci manažera.

15) Řídí podle Vás Váš nadřízený pracovní tým správným způsobem? (Vyznačte pouze jednu odpověď).

Tabulka 15 Řízení pracovního týmu

Řízení pracovního týmu	četnost	relativní četnost v %
ano, velmi dobře	10	24,39
ano, dobře	14	34,15
nemohu určit	13	31,71
ne	3	7,32
určitě ne	1	2,44
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18 Řízení pracovního týmu

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.15, obrázek č.18 zobrazuje odpovědi 41 dotazovaných na otázku, zdá-li správně řídí nadřízený svůj pracovní tým. Většina respondentů uvedla kladné odpovědi, 10 (24,39 %) dotazovaných označilo jako svou odpověď „ano, velmi dobře“ a 14 (34,15 %) oslovených uvedlo jako svou odpověď „ano, dobře“. 13 (31,71 %) odpovídajících mělo na dotaz neutrální

názor, tedy „nemohu určit“. Celkem 4 respondenti se na dotaz vyjadřovali negativně, 3 (7,32 %) dotazovaní uvedli odpověď „ne“ a 1 (2,44 %) respondent uvedl jako svou odpověď „určitě ne“.

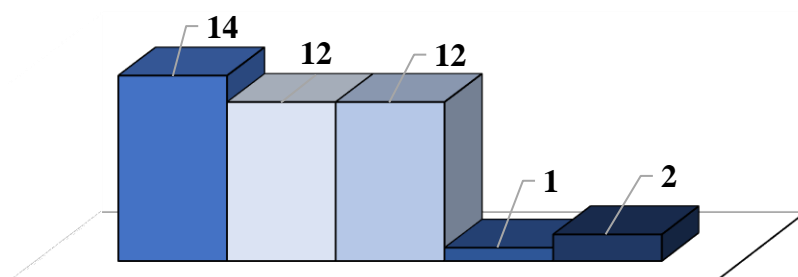
16) Jak hodnotíte svůj vztah s nadřízeným? (Vyznačte pouze jednu odpověď).

Tabulka 16 Vztah s nadřízeným

Vztah s nadřízeným	četnost	relativní četnost v %
velmi dobře	14	34,15
dobře	12	29,27
středně	12	29,27
špatně	1	2,44
velmi špatně	2	4,88
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Vztah s nadřízeným



■ velmi dobře □ dobře ■ středně ■ špatně ■ velmi špatně

Obrázek 19 Vztah s nadřízeným

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.16, obrázek č.19 hodnotí odpovědi respondentů na otázku, jak hodnotí svůj vztah s nadřízeným. U této otázky byly odpovědi spíše kladné. 14 (34,15 %) respondentů posuzuje svůj vztah s nadřízeným jako velmi dobrý a 12 (29,27 %) dotazovaných uvedlo jako dopověď „dobře“. Shodný počet 12 (29,27 %) respondentů klasifikuje svůj vztah jako „středně“. 1 (2,44 %) z oslovených hodnotí svůj vztah jako špatný a 2 (4,88 %) dotazovaní označili svůj vztah s nadřízeným jako velmi špatný.

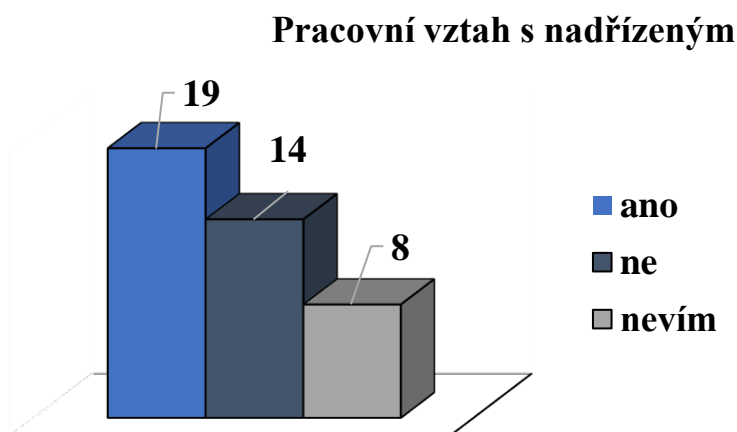
17) Máte pocit, že se můžete obrátit na svého nadřízeného s problémem spojeným s prací?

(Vyznačte pouze jednu odpověď.)

Tabulka 17 Pracovní vztah s nadřízeným

Vztah s nadřízeným spojený s prací	četnost	relativní četnost v %
ano	19	46,34
ne	14	34,15
nevím	8	19,51
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 20 Pracovní vztah s nadřízeným

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.17, obrázek č.20 posuzují odpovědi respondentů na otázku, jestli se mohou obrátit na nadřízeného s problémem spojeným s prací. Z celkového počtu 41 respondentů většina dotazovaných 19 (46,34 %) uvedla, že se na svého nadřízeného mohou obrátit. Ovšem 14 (34,15 %) oslovených zhodnotilo svůj vztah s nadřízeným negativně a 8 (19,51 %) respondentů se nedokázalo svou odpověď jasně definovat.

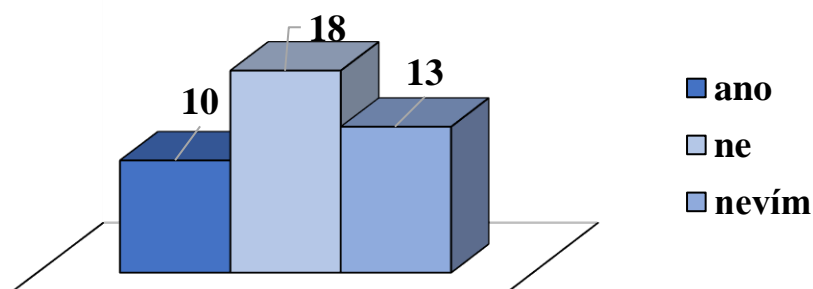
18) Máte pocit, že se můžete obrátit na svého nadřízeného s problémem spojeným s Vaším soukromým životem? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

Tabulka 18 Soukromý vztah s nadřízeným

Vztah s nadřízeným spojený se soukromím	četnost	relativní četnost v %
ano	10	24,39
ne	18	43,90
nevím	13	31,71
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Soukromý vztah s nadřízeným



Obrázek 21 Soukromý vztah s nadřízeným

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.18, obrázek č. 21 hodnotí odpovědi respondentů na otázku, jestli se mohou obrátit na nadřízeného s problémem spojeným se svým soukromím. Z celkového počtu 41 respondentů většina dotazovaných 10 (24,39 %) uvedla, že se na svého nadřízeného mohou obrátit. Ovšem 18 (43,90 %) oslovených zhodnotilo svůj vztah s nadřízeným negativně a 8 (19,51 %) respondentů se nedokázalo svou odpověď jasně definovat.

19) Uved'te prosím 3 oblasti, o kterých se domníváte, že v nich Váš nadřízený vyniká:

Tabulka 19 Pozitivní vlastnosti či dovednosti nadřízeného

Pozitivní vlastnosti či dovednosti nadřízeného	četnost	relativní četnost v %
komunikace	21	17,07
empatie	9	7,32
materiální zabezpečení	2	1,63
vyhoví požadavkům	8	6,50
vedení	15	12,20
spolehlivost	7	5,69
přátelství	1	0,81
upřímnost	7	5,69
tolerance	8	6,50
odbornost	16	13,01
schopnost řešení problémů	11	8,94
spolupráce	3	2,44
zkušenost	8	6,50
vstřícnost	7	5,69
celkem	123	100,00

zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22 Pozitivní vlastnosti či dovednosti nadřízeného

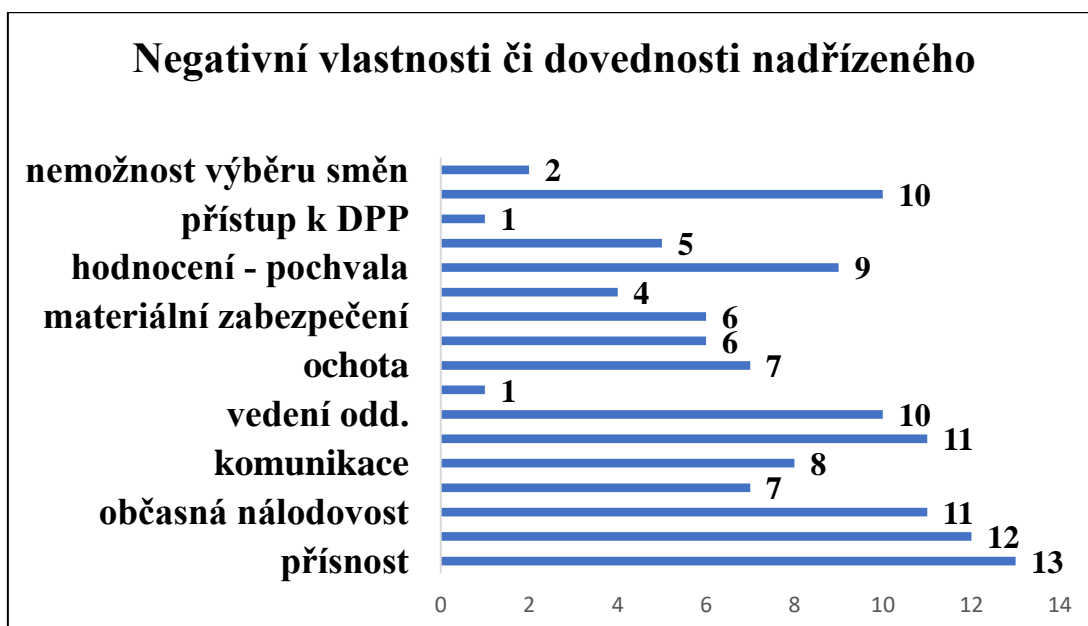
zdroj: vlastní zpracování

20) Uved'te prosím 3 oblasti, o kterých se domníváte, že by se v nich měl Váš nadřízený zlepšit.

Tabulka 20 Negativní vlastnosti či dovednosti nadřízeného

Negativní vlastnosti či dovednosti nadřízeného	četnost	relativní četnost v %
přísnost	13	10,57
lehčí chaotičnost	12	9,76
občasná náladovost	11	8,94
důslednost ve vztahu k personálu	7	5,69
komunikace	8	6,50
spravedlnost	11	8,94
vedení odd.	10	8,13
odpovědnost	1	0,81
ochota	7	5,69
upřímnost	6	4,88
materiální zabezpečení	6	4,88
přátelství	4	3,25
hodnocení – pochvala	9	7,32
vděčnost	5	4,07
přístup k DPP	1	0,81
nespravedlivé odměny	10	8,13
nemožnost výběru směn	2	1,63
celkem	123	100,00

zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 23 Negativní vlastnosti či dovednosti nadřízeného

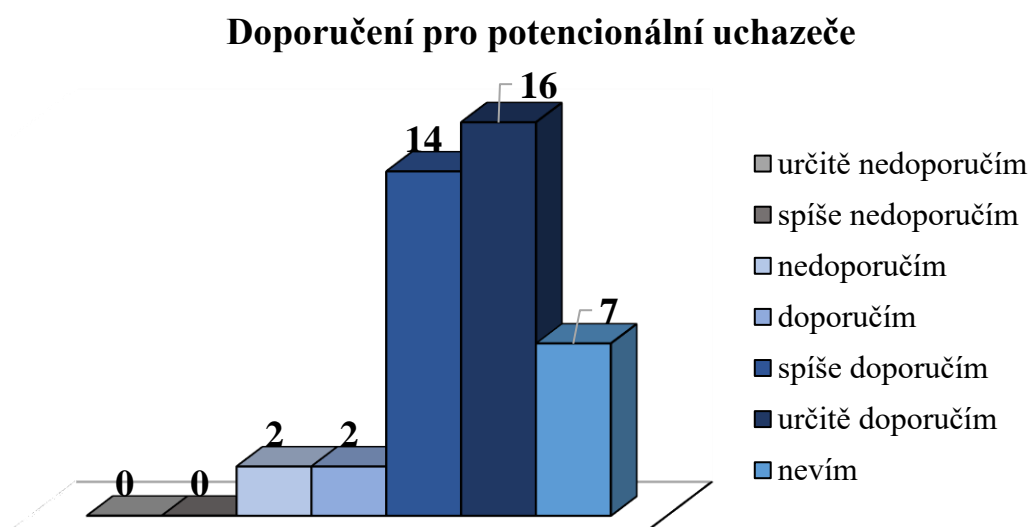
zdroj: vlastní zpracování

21) Jaká je pravděpodobnost, že byste práci se svým nadřízeným doporučil/a dalším osobám? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

Tabulka 21 Doporučení pro potencionální uchazeče

Doporučení pro potencionální uchazeče	četnost	relativní četnost v %
určitě nedoporučím	0	0,00
spíše nedoporučím	0	0,00
nedoporučím	2	4,88
doporučím	2	4,88
spíše doporučím	14	34,15
určitě doporučím	16	39,02
nevím	7	17,07
celkem	41	100,00

zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 24 Doporučení pro potencionální uchazeče

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.21, obrázek č.24 je celkové zhodnocení podřízených nadřízeného jako vedoucího pracovníka a vykonávání práce pod jeho vedením. Na otázku, jaká je pravděpodobnost doporučení práce se svým nadřízeným dalším osobám, uvedla většina respondentů, že by spíše nebo určitě doporučila. Z celkové počtu oslovených 41 (100,00 %) uvedlo 16 (39,02 %) respondentů odpověď „určitě doporučím“ a 14 (34,15 %) dotazovaných „spíše doporučím a 2

(4,88 %) respondenti odpověděli „doporučím“. 7 (17,07 %) oslovených se k dotazu jasně nevymezilo. Pouze 2 (4,88 %) oslovení uvedli jako svou odpověď „nedoporučím“.

8.3 Rozhovor se staniční sestrou oddělení – liniový manažer

Náš rozhovor se staniční sestrou se částečně odvíjel od struktury hodnotícího dotazníku. Pokoušela se v něm objektivně hodnotit samu sebe.

Respondentkou je 34letá žena s vyšším odborným vzděláním a praxí ve zdravotnictví 14 let. Na oddělení (NIP) pracuje 6 měsíců na pozici staniční sestra oddělení – vedoucí pracovník. Na dotaz, jaké vzdělání by měl dle jejího názoru mít nadřízený pracovník, jednoznačně odpověděla vysokoškolské s magisterským titulem. Na otázku, jak vidí svůj vztah k podřízeným, jestli je přístupná, dostupná pro každého, důsledná v odměňování a je schopna poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, odpovídala spíše souhlasně. Na dotaz týkající se důslednosti při trestání byla její odpověď neutrální, nedokázala adekvátně odpovědět. Dle jejích slov vždy záleží na dané situaci a případných okolnostech. Při dotazu, jestli činná rozumná rozhodnutí a kolik času si případně bere na svá rozhodnutí, byla odpověď neutrální. Na cílený dotaz, jakých vlastností si na sobě cenní, odpověděla jednoznačně zkušenosti, poctivosti, přátelskosti, ale přiznala i tvrdohlavost. Z dotazu na hodnocení svých dovedností vyplynulo, že je schopna aktivně naslouchat, přijmout a poskytnout zpětnou vazbu a komunikovat s personálem. K řešení interpersonálních konfliktů se staví poměrně neutrálně. Při řešení témat týkající se schopnosti vedení, delegování, kontrolní činnosti, objektivního hodnocení a s tím spojená motivace personálu, byly odpovědi buď neutrální, nedokázala přesvědčivě odpovědět, nebo spíše kladné. Naše debata dál směřovala hlavně k otázkám týkající se řízení. Další z mých dotazů zněl, co považuje při práci manažera za nejtěžší a jestli si myslí, že řídí svůj tým správným směrem? Nejtěžší na práci manažera považuje řešení mezilidských vztahů, vedení svého týmu dle jejího názoru zvládá dobře. Na položenou otázku, v jakých oblastech vyniká a ve kterých oblastech by se podle sama sebe měla zlepšit, jsem nedostala žádnou odpověď.

8.4 Rozhovor s hlavní sestrou dané organizace – střední manažer

Rozhovor s hlavní sestrou, jako přímého nadřízeného, spočíval v hodnocení staniční sestry oddělení NIP. Spektrum mých dotazů bylo na podkladě hodnotícího dotazníku.

Respondentkou je 50letá žena s vysokoškolským vzděláním, magisterským titulem a praxí ve zdravotnictví 25 let. Na pozici hlavní sestry dané organizace pracuje 3 roky. Jak jsem zmínila již v metodice výzkumu, pozice vrchní sestry se v tomto zařízení nevyskytuje. Staniční sestry

všech oddělení jsou přímo podřízeny hlavní sestře. Na otázku, jaký stupeň vzdělání by dle jejího názoru měl mít nadřízený pracovník, odpověděla vysokoškolské s bakalářským titulem. Na dotaz, jak vidí práci posuzované staniční sestry, jestli je přístupná, dostupná pro každého, důsledná v odměňování a je schopna poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, odpověděla respondentka spíše souhlasně. Na dotaz, jak vidí hodnotí důslednost staniční sestry při trestání, byla odpověď hlavní sestry „spíše souhlasí“. Dle jejích slov „se snaží moc nezasahovat“. Při dotazu, jestli staniční sestra činní rozumná rozhodnutí, jsem dostala souhlasné stanovisko a kolik času si případně bere na svá rozhodnutí, byla odpověď respondentky „spíše málo“. S odpovědí na dotaz, kterých vlastností si na své podřízené všimla, byla hlavní sestra maličko zdrženlivější. Nedokázala přesvědčivě odpovědět z důvodů velmi krátkého působení staniční sestry v její funkci. Ocenila její profesionalitu, poctivost, zkušenosti a upřímnost. Na vznesený dotaz týkající se hodnocení dovedností posuzované osoby vyplynulo, že staniční sestra je schopna aktivně naslouchat, přijmout a poskytnout zpětnou vazbu, komunikovat s personálem. K řešení interpersonálních konfliktů přistupuje spíše dobře. Při řešení témat týkající se schopnosti vedení, delegování, kontrolní činnosti, objektivního hodnocení a s tím spojená motivace personálu, byly odpovědi kladné. Naše debata dál směřovala hlavně k otázkám týkající se řízení. Další z mých dotazů zněl, co považuje při práci manažera za nejtěžší a jestli si myslí, že staniční sestra řídí svůj tým správným směrem? Nejtěžší na práci manažera považuje řešení mezilidských vztahů, vedení týmu dle jejího názoru zvládá staniční sestra dobře. Na položenou otázku, jaký ze stylů vedení uplatňuje staniční sestra, jsem obdržela odpověď – sjednocující styl. Při dotazu, jaké vlastnosti oceňuje hlavní sestra u své podřízené, byla jednoznačná odpověď profesionalita, spravedlnost a upřímnost. A naopak, v jaké oblasti by se měla staniční sestra zlepšit, zazněla odpověď „být přísnější“. Pokud potřebuje se staniční sestrou hovořit, domluví se na společné schůzce.

8.5 Vyhodnocení výzkumných otázek

První část dotazníku byla zaměřena na demografické údaje. Většina respondentů tohoto výzkumného šetření byly ženy, v celkovém počtu 29 (70,70 %) dotázaných. Muži byli zastoupeni v celkovém počtu 12 dotázaných (29,20 %). I když mužů ve zdravotnictví přibývá, stále se jedná o povolání zastoupené převážně ženami.

Druhý dotaz z demografického šetření byl věk respondentů. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou tvořili respondenti ve věku 20 - 25let, konkrétně 19 respondentů (46,30 %), v rozmezí 26-30 let 6 respondentů (14,60 %), v 31-40 let 9 respondentů (22,00 %), v kategorii 41-50 let

byly 2 respondenti (4,90 %), 50 let a více bylo pouze 5 respondentů (12,20 %) z celkového počtu 41 dotazovaných. Respondenti do 40 let tvořili podstatnou část pracovního kolektivu.

U vzdělání měli největší zastoupení respondenti s ukončeným středoškolským vzděláním v počtu 19 (46,30 %), na druhé pozici byli respondenti s vyšším odborným vzděláním v počtu 11 (26,80 %). Následovali absolventi vysokých škol bakalářského studia v počtu 10 (24,40 %) a absolventi vysokých škol magisterského studia v počtu 1 (2,50 %).

Na otázku délky praxe ve zdravotnictví byla nejpočetněji zastoupenou skupinou kategorie 6-10 let, do které spadalo 15 (36,60 %) respondentů z celkového počtu 41 oslovených. Druhou zastoupenou skupinou byli respondenti s celkovou praxí do 5 let, kterých bylo 13 (31,70 %). Třetí skupinou respondentů byli zdravotníci s celkovou praxí 20 a více let v počtu 7 (17,10 %). Délku praxe 11-15 let označilo 6 respondentů (14,60 %). Zvýše uvedených dat je patrné, že na oddělení následné intenzivní péče převažuje věkově mladší kolektiv. Práce na tomto oddělení je hlavně fyzicky ale i psychicky velmi náročná.

Pro odbornou část diplomové práce byly vytvořeny 3 výzkumné otázky.

Cíl č. 1:

Zjistit, jaké manažerské nástroje uplatňuje staniční sestra při výkonu své manažerské funkce?

Výzkumná otázka 1: Uplatňuje staniční sestra při výkonu své manažerské funkce manažerské nástroje?

Tabulka 22 Manažerské nástroje

	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí	Celkem
Schopnost vedení podřízených	12	18	7	3	1	41
Schopnost delegování úkolů na podřízené	12	11	17	1	0	41
Kontrolní činnost	11	12	15	3	0	41
Dovednost objektivního hodnocení zaměstnanců	6	16	13	6	0	41
Motivace personálu	7	15	13	4	2	41
Celkem	48	72	65	17	3	41
Relativní četnost %	23,41	35,12	31,71	8,29	1,46	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 22 relativní četnosti lze závěry hodnotit mírně rozpačitě. 58,53 % respondentů se na otázku uplatňování manažerských nástrojů ze strany vedoucího pracovníka vyjadřuje kladně či velmi kladně. Ovšem 31,71 % zastává zdrženlivý názor. Nedokázali se jasně vymezit k položené otázce. K zápornému mínění se vyjádřilo 9,75 % z oslovených.

Tabulka 23 Hodnocení hlavní sestrou

Hodnocení staniční sestry odd. NIP hlavní sestrou	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí
Schopnost vedení podřízených		x			
Schopnost delegování úkolů na podřízené		x			
Kontrolní činnost		x			
Dovednost objektivního hodnocení zaměstnanců	x				
Motivace personálu		x			

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.23 je jasně deklarován pohled hlavní sestry na uplatňování manažerských nástrojů své podřízené. Hodnocení je spíše kladné nebo velmi kladné. Z uvedených dat potvrzují

Tabulka 24 Hodnocení staniční sestrou

Hodnocení staniční sestry jako self-monitoring	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí
Schopnost vedení podřízených			x		
Schopnost delegování úkolů na podřízené		x			
Kontrolní činnost			x		
Dovednost objektivního hodnocení zaměstnanců		x			
Motivace personálu			x		

zdroj: vlastní zpracování

Cíl č.2

Zjistit, jestli je staniční sestra přístupná a otevřená při řešení problémů svých podřízených?

Výzkumná otázka 2: Je staniční sestra přístupná a otevřená při řešení problémů svých podřízených?

Tabulka 25 Přístupnost a otevřenost při komunikaci

	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí	Absolutní četnost
Je přístupný/á	12	19	9	1	0	41
Je dostupný/á pro každého	17	14	10	0	0	41
Celkem	29	33	19	1	0	41
Relativní četnost %	35,37	40,24	23,17	1,22	0,00	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.25 relativní četnosti lze přesvědčivě doložit, že staniční sestra přístupná a otevřená při řešení problémů svých podřízených .75,60 % dotazovaných hodnotí pozitivně přístup

staniční sestry. Jen 23,17 % z dotazovaných se přesvědčivě nevyjádřilo. Velmi zanedbatelné je hodnocení respondentů s odpovědí “spíše nesouhlasí”.

Tabulka 26 Hodnocení hlavní sestrou

Hodnocení staniční sestry hlavní sestrou	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí
Je přístupný/á		x			
Je dostupný/á pro každého		x			

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 26 je deklarován názor hlavní sestry na otázku týkající přístupnosti a otevřenosti staniční sestry při komunikaci se svým personálem. Je přesvědčena o tom, že se staniční sestra je schopna být přístupná a otevřená k podřízeným.

Tabulka 27 Hodnocení staniční sestry jako sama sebe

Hodnocení staniční sestry jako self-monitoring	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí
Je přístupný/á		x			
Je dostupný/á pro každého		x			

zdroj: vlastní zpracování

Při porovnávání výsledků z tabulek č. 25,26 a 27 lze jednoznačně konstatovat otevřenost a přístupnost ze strany staniční sestry ke svým podřízeným.

Cíl č.3

Zjistit, nakolik je staniční sestra v rámci svého profese schopna komunikovat s podřízenými pracovníky?

Výzkumná otázka 3: Je staniční sestra v rámci svého profese schopna komunikovat s podřízenými pracovníky?

Tabulka 28 Hodnocení komunikace

	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí	Celkem
Komunikace s personálem	8	15	18	0	0	41
Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu	7	17	11	5	1	41
Celkem	15	32	29	5	1	41
Relativní četnost %	18,29	39,02	35,37	6,10	1,22	100,00

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.28 je celkový výsledek relativní četnosti mírně nejistý. 57,31 % respondentů sice na otázku směřovanou na komunikaci vedoucího pracovníka s podřízeným hodnotilo kladně nebo spíše kladně. Ovšem 35,37 % z 41 dotazovaných se k dotazu nebylo schopno přesvědčivě vyjádřit. Jen 7,32 % dotazovaných vyjádřilo negativní názor k dotazu.

Tabulka 29 Komunikace s personálem – hodnocení hlavní sestry

Hodnocení staniční sestry odd. NIP hlavní sestrou	Velmi dobrá	Spíše dobrá	Nevím/ neutrální	Spíše špatná	Velmi špatná
Komunikace s personálem		x			
Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu		x			

zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.29 je přesvědčivě znát, že hlavní sestra hodnotí svou podřízenou v komunikaci spíše kladně.

Tabulka 30 Komunikace s personálem – hodnocení staniční sestry jako sama sebe

Hodnocení staniční sestry jako self-monitoring	Velmi dobrá	Spíše dobrá	Nevím/ neutrální	Spíše špatná	Velmi špatná
Komunikace s personálem		X			
Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu			X		

zdroj: vlastní zpracování

Pokud zhodnotíme výsledky z tabulek č.28,29 a 30 vyjde spíše kladné hodnocení.

9 DISKUZE

Diplomová práce se věnuje problematice spojené s uplatňováním manažerských nástrojů ve zdravotnictví. K porovnání výsledků bylo využito práce s obdobným zaměřením. Kvantitativní výzkum byl realizován anonymně pomocí dotazníkového šetření na oddělení následné intenzivní péče, soukromé klinice SurGal Clinic s.r.o., v Brně. Ve stejném období došlo i na kvalitativní šetření pomocí rozhovorů s hlavní sestrou výše zmiňovaného zařízení a staniční sestrou daného oddělení. Dotazník byl určen pro nelékařský zdravotnický personál, který přímo podřízený staniční sestře. Pro analýzu výsledků bylo zpracováno 41 dotazníků, tj. 100 %. Dotazník se skládal z 21 otázek. Data, která byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření byly následně vyhodnoceny pomocí absolutní a relativní četnosti.

V mém výzkumném šetření jsem se zaměřila na uplatňování manažerských nástrojů. Schopnost vedení podřízených hodnotilo 30 dotazovaných z 41 respondentů kladně. Jde o 73 % z celkového počtu oslovených. Každý z pracovního týmu musí přesně vědět a znát spektrum svých úkolů, za které je zodpovědný. Následovat by vždy měla kontrola a hodnocení. Se schopnosti řídit souvisí i styl vedení podřízených. Tabulka č.12 hodnotí odpovědi, jaký z uvedených stylů vedení uplatňuje jejich nadřízený. U této otázky se respondenti v odpovědích rozcházejí. 9 (21,95 %) respondentů vidí styl řízení svého nadřízeného jako demokratický, 8 (19,51 %) dotazovaných uvedlo jako odpověď „autokratický“. 11 (26,82 %) respondentů se shodlo na sjednocujícím stylu řízení. 7 (17,07 %) dotazovaných shledalo styl řízení nadřízeného jako normativní a 6 (14,63 %) oslovených vyznačilo jako svou odpověď delegující. Dle mého názoru se na výsledku podílejí dva aspekty. Určitě jde o vnímání vedení jako o individuální pohled. Každý z respondentů nahlíží na tuto problematiku jak objektivně, tak i subjektivně. Aby manažer mohl získat potřebné manažerské dovednosti musí projevit jistou míru sociální zralosti a zcela projevit ovládání své osobnosti (Lojda J., Manažerské dovednosti 2011). Manažer na jakékoliv pozici má velký vliv. Jde o schopnost vedení týmu spolupracovníků k vytčenému cíli. K tomu má k dispozici různé prostředky. Mezi jiné lze zařadit objektivní hodnocení podřízených s následnou motivací. Lidé jsou velmi citliví na jakékoliv hodnocení své práce a porovnávají své výkony s výkony jiných. S tím pak souvisí motivace a demotivace. Při spravedlivém hodnocení a odměňování lze podřízené motivovat k lepším výsledkům.

Jako nejtěžší na práci manažera považují respondenti mého dotazníkového šetření komunikaci s personálem 17 (44,46 %) a řešení mezilidských konfliktů 10 (24,39 %). Typické manažerské nástroje jako je plánování, rozhodování, organizování, vedení, kontrolování a hodnocení nepovažovali oslovení respondenti za důležitou dovednost, pouze 8 (19,51 %) respondentů

z celkového počtu 41 dotazovaných. Jak uvádí (Králíková, Olomouc 2022) ve své diplomové práci na základě výzkumu, je komunikativnost u vedoucích pracovníků nejdůležitější pro výkon funkce manažera. Dle Plevové (Plevová I., Management v ošetrovatelství, str.129) komunikace je přenos informací a porozumění od jedné osoby k druhé. Bez umění komunikace nelze dobře vést tým lidí. Jak dále ve své publikaci Plevová uvádí, manažer má být výborný komunikátor, hlavně ve zdravotnictví. Společně s komunikací je velkou devizou každého manažera schopnost poskytnout, a i přijmout zpětnou vazbu. Kromě informací, které se vzájemně přenesou a každý z příjemců vyhodnotí, jde hlavně o budování vzájemné důvěry. U hodnocení nadřízeného jako vedoucího pracovníka a vykonávání práce pod jeho vedením uvedla většina respondentů, že by spíše nebo určitě doporučila. Z celkové počtu oslovených 41 (100,00 %) uvedlo 16 (39,02 %) respondentů odpověď „určitě doporučím“ a 14 (34,15 %) dotazovaných „spíše doporučím a 2 (4,88 %) respondenti odpověděli „doporučím“. 7 (17,07 %) oslovených se k dotazu jasně nevymezilo. Pouze 2 (4,88 %) oslovení uvedli jako svou odpověď „nedoporučím“. Jak uvádí (Vojáčková 2019 ve své práci na otázku, které kompetence jsou pro manažery v ošetrovatelství klíčové, jsou to schopnost aktivního naslouchání, schopnost účinné komunikace, poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, vytvářet atmosféru důvěry.

9.1 Doporučení pro konkrétního pracovníka

Staniční sestra jako manažer má v rukou kompetence ale i odpovědnost. Její činnost je velmi specifická, od materiální zajištění až po odborné zaškolování nových zaměstnanců. Při každé své činnosti používá komunikaci jako dorozumivací prostředek. Proto navrhuji dále se v komunikaci a v komunikačních technikách vzdělávat. Při každodenní manažerské činnosti je komunikace poměrně mocnou zbraní. Pokud vznikne konflikt na pracovišti, řešit jej s chladnou hlavou, bez emocí, nebát se přijmout zpětnou vazbu a objektivně ji vyhodnotit. Úzkou souvislost s komunikací má i vnímání a pozorování. Ovládnutí těchto technik předejde některým konfliktům na pracovišti. Všechny sestry manažerky by měly absolvovat manažerské vzdělávací kurzy, které by vedly ke správnému uplatňování manažerských nástrojů.

Doporučení:

- kurzy, školení – v umění komunikace a managementu
- naslouchání svým podřízeným
- nebát se přijímat zpětnou vazbu a objektivně ji sám k sobě vyhodnotit

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl komplexní pohled na manažera v první linii ve zdravotnickém zařízení. Není jednoduché skloubit nároky daného pracoviště s potřebami lidských zdrojů a s potřebami nemocných. Hlavním úkolem manažera na této pracovní pozici je optimální skloubení všech těchto atributů. Je to práce převážně s lidskými zdroji, a proto je umění komunikovat jako dovednost manažera velkou předností. Lidské zdroje pro svou práci potřebují správně informovat, usměrňovat a koordinovat.

Teoretickou část jsem změřila na vedení, plánování, rozhodování, kontrolování – jako manažerské nástroje, ale i komunikační proces a lidské zdroje.

Praktická část je zaměřena na hodnocení konkrétního pracovníka na pozici staniční sestry, konkrétního zařízení. Metodika celé výzkumné části a její následné vyhodnocení byla přehledně zpracována do tabulek a grafů. Cílem práce bylo zhodnocení manažerských dovedností konkrétního pracovníka na pozici staniční sestry. Tato manažerka byla hodnocena nejen svými podřízenými, ale i hlavní sestrou jakožto přímé nadřízené. V závěru výzkumné části hodnotila svoji manažerskou práci staniční sestry svým vlastním pohledem.

Z výsledků šetření vyplynulo, že nejtěžší na práci manažera je komunikace s personálem a řešení interpersonálních vztahů. Metoda, jak se učit správně komunikovat, spočívá v pozorování okolí a zpětné analýze při své komunikaci. Velmi podstatným faktorem při komunikaci je odhad celé situace, ale i komunikanta. Výsledkem celého procesu by měla být přijatelná shoda pro všechny zúčastněné strany. Mé doporučení, jak předcházet případným konfliktům, je v komunikaci a vysvětlování. Jde o velmi psychicky náročný proces, který by měl ovšem v závěru přinést úspěch.

Obě oslovené manažerky daného zařízení si velmi dobře uvědomují psychickou náročnost konkrétní pozice, jako odolnost vůči stresu vidí v prevenci – psychohygiena.

Na závěr celé mé práce bych chtěla vyzdvihnout práci manažera jako odborníka, ale i umělce. Každá z jeho vlastností a dovedností je důležitá pro kontinuitu, která pak na konci utváří celek. Při výběru na jakoukoliv manažerskou pozici je potřeba posuzovat uchazeče komplexně. Je velkou chybou, pokud se manažerem stane někdo, kdo k tomu nemá předpoklady. Proto si myslím, že jakákoliv manažerská funkce by měla mít omezené funkční období.

10 REFERENČNÍ SEZNAM

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Osobnostní management. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2021. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-3114-3.

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

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

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4.

iDnes. *Www.idnes.cz* [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/manazer-lidr-leadership-rizeni-tymu-kariera-firmy-pruzkum.A200723_072347_podnikani_sov

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRÁLÍKOVÁ, Michaela. *Předpoklady pro výkon funkce manažera a řízení týmů* [online]. 2022 [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://theses.cz/id/k9rdtf/Diplomova_prace_-_Michaela_Kralikova_nove.pdf. Diplomová práce.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

KUTNOHORSKÁ, Jana. *Historie ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2010. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3224-4.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_372_2011 [online]. [cit. 2023-05-05].

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

VEBER, Jaromír a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-87865-69-9.

VOJÁČKOVÁ, Anna. *Předpoklady pro výkon funkce manažera a řízení týmů* [online]. 2019 [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/107919/120330985.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Diplomová práce.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-232-1.

11 SEZNAM ZKRATEK, OBRÁZKŮ A TABULEK

11.1 Seznam zkratk

- NIP – následná intenzivní péče
NLZP – nelékařský zdravotnický pracovník
ARO – anesteziologicky – resuscitační oddělení
JIP – jednotka intenzivní péče
Odd. – oddělení

11.2 Seznam obrázků

Obrázek 1 Úroveň manažera	13
Obrázek 2 Faktory ovlivňující práci manažera.....	13
Obrázek 3 Typologie lidí dle ovlivnitelnosti lidských zdrojů	25
Obrázek 4 Pohlaví	35
Obrázek 5 Věk respondentů	36
Obrázek 6 Stupeň vzdělání respondentů	37
Obrázek 7 Délka praxe ve zdravotnictví	38
Obrázek 8 Délka praxe na oddělení NIP	39
Obrázek 9 Stupeň vzdělání nadřízeného	40
Obrázek 10 Hodnocení nadřízeného	41
Obrázek 11 Čas na rozhodnutí	43
Obrázek 12 Vlastnosti nadřízeného	44
Obrázek 13 Hodnocení způsobilosti nadřízeného	45
Obrázek 14 Hodnocení schopností nadřízeného	47
Obrázek 15 Styl vedení.....	48
Obrázek 16 Komunikační nástroje	49
Obrázek 17 Náročnost práce manažera	50
Obrázek 18 Řízení pracovního týmu	51
Obrázek 19 Vztah s nadřízeným.....	52
Obrázek 20 Pracovní vztah s nadřízeným	53
Obrázek 21 Soukromý vztah s nadřízeným	54

Obrázek 22 Pozitivní vlastnosti či dovednosti nadřízeného	55
Obrázek 23 Negativní vlastnosti či dovednosti nadřízeného.....	56
Obrázek 24 Doporučení pro potencionální uchazeče	57

11.3 Seznam tabulek

Tabulka 1 Pohlaví.....	34
Tabulka 2 Věk respondentů	35
Tabulka 3 Stupeň vzdělání respondentů	36
Tabulka 4 Délka praxe ve zdravotnictví	37
Tabulka 5 Délka praxe na oddělení NIP	39
Tabulka 6 Stupeň vzdělání nadřízeného	40
Tabulka 7 Hodnocení nadřízeného.....	41
Tabulka 8 Čas na rozhodnutí.....	43
Tabulka 9 Vlastnosti nadřízeného	44
Tabulka 10 Hodnocení způsobilosti nadřízeného	45
Tabulka 11 Hodnocení schopností nadřízeného	46
Tabulka 12 Styl vedení.....	48
Tabulka 13 Komunikační nástroje	49
Tabulka 14 Náročnost práce manažera	50
Tabulka 15 Řízení pracovního týmu	51
Tabulka 16 Vztah s nadřízeným.....	52
Tabulka 17 Pracovní vztah s nadřízeným	53
Tabulka 18 Soukromý vztah s nadřízeným	54
Tabulka 19 Pozitivní vlastnosti či dovednosti nadřízeného	55
Tabulka 20 Negativní vlastnosti či dovednosti nadřízeného.....	56
Tabulka 21 Doporučení pro potencionální uchazeče	57
Tabulka 22 Manažerské nástroje.....	61
Tabulka 23 Hodnocení hlavní sestrou.....	61
Tabulka 24 Hodnocení staniční sestrou	62
Tabulka 25 Přístupnost a otevřenost při komunikaci	62
Tabulka 26 Hodnocení hlavní sestrou.....	63
Tabulka 27 Hodnocení staniční sestry jako sama sebe	63
Tabulka 28 Hodnocení komunikace.....	64
Tabulka 29 Komunikace s personálem – hodnocení hlavní sestry	64
Tabulka 30 Komunikace s personálem – hodnocení staniční sestry jako sama sebe.....	65

12 PŘÍLOHY

Příloha č.1

Hodnotící dotazník nadřízeného

1) **Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) muž
- b) žena

2) **Kolik je Vám let?**

3) **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Střední škola s maturitou
- b) Vyšší odborná škola
- c) Vysoká škola bakalářské studium
- d) Vysoká škola magisterské studium
- e) Jiné, uveďte prosím

4) **Jaká je délka Vaší celkové praxe ve zdravotnictví?**

5) **Jak dlouho pracujete na oddělení následné intenzivní péče?.....**

6) **Jaký stupeň vzdělání podle Vás by měl mít nadřízený pracovník? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)**

- a/základní
- b/středoškolské s maturitou
- c/vysokoškolské – bakalářský titul
- d/ vysokoškolské – magisterský titul
- e/ nezáleží na stupni vzdělání

- 7) **Ohodnoťte následující tvrzení ve vztahu ke svému nadřízenému.** (Označte křížkem pouze jednu odpověď na každý řádek.)

	Velmi souhlasí	Spíše souhlasí	Nevím/ neutrální	Spíše nesouhlasí	Velmi nesouhlasí
Je přístupný/á					
Je dostupný/á pro každého					
Často poskytuje zpětnou vazbu k mé práci					
Můj výkon je po zpětné vazbě lepší					
Poskytuje efektivní školení					
Je důsledný/á při odměňování					
Je důsledný/á při trestání					
Činí rozumná rozhodnutí					

- 8) **Kolik času si bere na svá rozhodnutí?** (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

- a/ příliš mnoho
- b/ spíše mnoho
- c/ přiměřeně
- d/ spíše málo
- e/ příliš málo

- 9) **Kterých vlastností jste si všiml/a na svém nadřízeném?** (Označte křížkem čtyři odpovědi)

Přátelskost		Nervozita		Upřímnost	
Klidnost		Zkušenosti		Empatie	
Poctivost		Zaměření		Nepřátelství	
Tvrdohlavost		Profesionalita		Tajemství	
Nervozita		Nedostatek znalostí		Emocionalita	

Materialismus		Zmatek		Spravedlnost	
---------------	--	--------	--	--------------	--

10) Z následujících tvrzení zhodnoťte způsobilost nadřízeného. (Označte křížkem pouze jednu odpověď na každý řádek.)

	Velmi dobrá	Spíše dobrá	Nevím/ neutrální	Spíše špatná	Velmi špatná
Dovednost aktivně naslouchat podřízeným					
Komunikace s personálem					
Schopnost řešení interpersonálních konfliktů					
Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu					

11) Ohodnoťte další následující tvrzení ve vztahu ke svému nadřízenému. (Označte křížkem pouze jednu odpověď na každý řádek.)

	Velmi dobrá	Spíše dobrá	Nevím/ neutrální	Spíše špatná	Velmi špatná
Schopnost vedení podřízených					
Schopnost delegování úkolů na podřízené					
Kontrolní činnost					
Dovednost objektivního hodnocení zaměstnanců					
Motivace personálu					

12) Který z uvedených stylů vedení podle Vás uplatňuje Váš nadřízený? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

- a/ demokratický-k týmu jako celku a k jeho členům přistupuje stejně
- b/ autokratický – je přesvědčen, že vůdce je nejdůležitější a že by se mu ostatní měli podříditi
- c/ sjednocující-věnuje největší pozornost udržování dobrých vztahů mezi kolegy
- d/ delegující – dává zaměstnancům svobodu při plánování a organizování úkolů a vybízí je k

nezávislým rozhodnutím

e/ koučování – má velmi vysoká očekávání vůči podřízeným a stará se o udržení vysoké úrovně pracovní efektivity

13) Jak s Vámi Váš nadřízený komunikuje nejčastěji? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

a/ telefon

b/ schůzka

c/ e-mail

d/ chat / fórum

e/ jinak

14) Co považujete na práci manažera za nejtěžší?

a/ odpovědnost za komplexní chod oddělení

b/ komunikaci s personálem

c/ řešení mezilidských konfliktů

d/ plánování, rozhodování, organizování, vedení, kontrolování, hodnocení

15) Řídí podle Vás Váš nadřízený pracovní tým správným způsobem? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

a/ ano, velmi dobře

b/ ano, dobře

c/ nemohu určit

d/ ne

e/ určitě ne

16) Jak hodnotíte svůj vztah s nadřízeným? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

a/ velmi dobře

b/ dobře

c/ středně

d/ špatně

e/ velmi špatně

17) Máte pocit, že se můžete obrátit na svého nadřízeného s problémem spojeným s prací? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

- a/ ano
- b/ ne
- c/ nevím

18) Máte pocit, že se můžete obrátit na svého nadřízeného s problémem spojeným s Vaším soukromým životem? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

- a/ ano
- b/ ne
- c/ nevím

19) Uved'te prosím 3 oblasti, o kterých se domníváte, že v nich Váš nadřízený vyniká:

- 1/.....
- 2/
- 3/

20) Uved'te prosím 3 oblasti, o kterých se domníváte, že by se v nich měl Váš nadřízený zlepšit:

- 1/.....
- 2/
- 3/

21) Jaká je pravděpodobnost, že byste práci se svým nadřízeným doporučil/a dalším osobám? (Vyznačte pouze jednu odpověď.)

- a/ určitě nedoporučím
- b/ spíše nedoporučím
- c/ nedoporučím
- d/ doporučím
- e/ spíše doporučím
- f/ určitě doporučím
- g/ nevím



Fakulta
zdravotnických věd

UPOL - 70927/FZV-2023

Vážená paní
Bc. Lucie Šťastná

2023-03-08

Vyjádření Etické komise FZV UP


Vážená paní bakalářko,

na základě Vaší Žádosti o stanovisko Etické komise FZV UP byla Vaše výzkumná část diplomové práce posouzena a po vyhodnocení všech zaslaných dokumentů Vám sdělujeme, že diplomové práci s názvem „**Uplatňování manažerských nástrojů na konkrétní manažerské pozici ve zdravotnictví**“, jehož jste hlavní řešitelkou, bylo uděleno

souhlasné stanovisko Etické komise FZV UP .

S pozdravem,

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Fakulta zdravotnických věd
Etická komise
Hrůvotínská 3, 775 15 Olomouc


Mgr. Renáta Váverková
předsedkyně
Etické komise FZV UP