

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Monika Švarcová

**Porovnání typu autokratického řízení a řízení demokratického
s přihlédnutím k jejich vlivu na atmosféru na pracovišti**

Diplomová práce

Praha 2009

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

**Porovnání typu autokratického řízení a řízení demokratického s přihlédnutím
k jejich vlivu na atmosféru na pracovišti**

Autorka práce: Bc. Monika Švarcová

Vedoucí magisterské práce: PhDr. Zuzana Havrdová, CsC.

Praha 2009

Prohlášení o původnosti práce

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.

Souhlasím s tím, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně Univerzity Karlovy a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 9.9.2009

.....

Bc. Monika Švarcová

Poděkování

Upřímně děkuji PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc. za vedení diplomové práce, za podporu při jejím zpracování, za cenné rady, kterými mě usměřňovala při zpracování a za věnovaný čas.

Bc. Monika Švarcová

Abstrakt

Cílem práce je srovnání řídicí práce dvou typů manažerů s různým stylem řízení a vyhodnocení průběhu a důsledků změny managementu ve vybraném ošetrovatelském zařízení. Práce posuzuje za pomoci kvalitativního výzkumu vliv této změny na interpersonální vztahy mezi zaměstnanci, jejich pracovní výkon, motivaci a na pracovní klima. Hodnotí také následný vliv změn vztahů na kvalitu poskytovaných služeb.

S využitím rešerše z literatury bylo provedeno srovnání konkrétních zjištění z výzkumu s teoriemi. V práci se potvrdilo, že styl řízení významně ovlivňuje organizaci práce, motivaci pracovníků, jejich pracovní výkon, pracovní atmosféru a interpersonální vztahy.

Klíčová slova

Management, styly řízení, typy vedoucích, interpersonální vztahy, pracovní atmosféra.

Abstract

The aim of the thesis is to distinguish the leadership of two different managers with different styles of managerial skills and evaluate the whole process and consequences in case of management change in certain nursing facilities. By means of quantitative research the thesis further overviews the fact that leading skill is a manifold of substantial factors that importantly influence the interpersonal relations, working standard, motivation and working climate. The provided service quality is evaluated as well.

The validity of research, theoretical part of the thesis was verified in general practice. Important learning was the fact that leading skill is a manifold of substantial factors that importantly influence the leadership standard, staff motivation and their effectivity, working climate and interpersonal relations as well.

Key words

Management, managerial styles, leading types, interpersonal relations, working environment.

Obsah

Úvod	9
1. Management	12
1.1. Vývoj managementu	13
1.2. Objektivní a subjektivní koncepce řízení	15
1.3. Osobnost manažera	16
1.3.1. Osobní kvalita	17
1.3.2. Vizitka osobní kvality	18
1.4. Sociální pozice a role manažera	19
1.4.1. Sociální začlenění manažera	19
1.4.2. Charakteristiky role manažera	20
1.4.3. Styly řízení	20
1.4.4. Autorita manažera	26
1.4.5. Konflikty na pracovišti	27
1.4.6. Řídící kompetence	28
1.4.7. Typy vedoucích	29
1.4.8. Transformační vůdcovství	32
2. Úloha vrchní sestry v sociálním zařízení	34
2.1. Řízení ošetrovatelství v ČR	34
2.2. Postavení vrchní sestry v organizaci	35
2.3. Kompetence pro vedení lidí v ošetrovatelství	36
2.4. Požadované dovednosti a znalosti vrchní sestry	38
3. Výzkumná část	40
3.1. Můj vstup do organizace	40
3.2. Popis zkoumané organizace	43
3.3. Cíle výzkumu a výzkumná otázka	47
3.4. Etické aspekty výzkumu	48
3.5. Metodologie výzkumu	48
3.5.1. Zúčastněné pozorování	50
3.5.2. Nestrukturované rozhovory	51

3.5.3. Dotazníkové šetření	52
3.6. Výzkumný soubor	53
3.7. Sebereflexe výzkumníka	53
3.8. Analýza dat	54
3.8.1. Analýza pozorování	54
3.8.2. Analýza rozhovorů	61
3.8.3. Analýza dotazníků	68
3.8.4. Celkové shrnutí stanovených sledovaných parametrů	76
3.8.5. Shrnutí výsledků výzkumu	82
Závěr	84
Resumé	86
Summary	87
Použitá literatura	88
Seznam příloh	91
Přílohy	92

Tabulky a obrázky

Tabulka č. 1 - Styly řízení a vedení spolupracovníků	25
Tabulka č. 2 - Manažerské dovednosti	31
Tabulka č. 3 - Manažerská pyramida	35
Tabulka č. 4 - Organizační struktura popisované organizace	45
Tabulka č. 5 - Ošetřovatelský úsek	46
Tabulka č. 6 - Stanovení sledovaných parametrů před a po změně vedení	49

Úvod

Ve svém profesním životě se pravidelně setkávám s problematikou řízení, prací manažerů, jejich vlivem na interpersonální vztahy na pracovišti, na výsledky práce a na celkové pracovní klima. Zajímají mne rozdíly v řídicí práci různých typů manažerů, jejich přednosti a nedostatky, problematické postupy a další úskalí manažerské práce. Rozhodla jsem se proto pro studium oboru Řízení a supervize ve zdravotnických a sociálních organizacích, abych svá praktická poznání a zjištění doplnila odbornými poznatky a mohla je poté uplatňovat ve své práci. Interpersonální vztahy na pracovišti se zabývala již moje bakalářská práce a logicky na ni navazuje diplomová práce zaměřená na řídicí manažery.

Výchozím bodem práce je představa, že jednotlivé typy vedení mají vliv na interpersonální vztahy na pracovišti.

Postupy v řízení lidí přispívají k úspěšnosti organizace a zvláště pak ke konečným výsledkům. To také zmiňuje ve své knize Rosemary Thomson: „To je v současné době jednou z klíčových oblastí výzkumu na poli lidských zdrojů, a i když neexistují žádné konečné a absolutní výsledky, je tu neustále narůstající množství signálů, že existuje pozitivní vztah mezi „dobrymi“ personálními postupy a výsledky organizace. Nejrozsáhlejší šetření provedl Huselid (37) ve Spojených státech. Analyzoval vliv třinácti „vysoce výkonných pracovních postupů“ a zjistil, že firmy, které je uplatňovaly, měly významně nižší fluktuaci, vyšší produktivitu pracovníků a lepší krátkodobé i dlouhodobé finanční výsledky než firmy, které je neuplatňovaly. Ve Velké Británii zjistili Fox a McLeay (37), že návratnost kapitálu firmy s vyšším stupněm integrace mezi personálním útvarem a personální prací na jedné straně a podnikovou strategií na straně druhé může být významně nad průměrem sektoru, do něhož patří. Guest a kol. (2000) zjistili, že významný vliv na výkon se zdá mít neformální klima zapojování pracovníků a konzultace s nimi“.

(37, s. 31)

V klimatu bezpečné kultury zaměstnanci snadněji přebírají odpovědnost, dělají méně chyb, dokáží rychleji a lépe řešit obtížné úkoly a panují mezi nimi kvalitnější a transparentnější vztahy. Za vztahy na pracovišti odpovídají vedoucí pracovníci. (3, s. 4)

Cílem předložené práce je srovnání řídicí práce dvou typů manažerů s různým stylem řízení a vyhodnocení průběhu a důsledků změny managementu ve zkoumaném ošetrovatelském zařízení. Práce posuzuje vliv této změny na interpersonální vztahy mezi zaměstnanci, jejich pracovní výkon, motivaci a na pracovní klima. Hodnotí také následný vliv změn vztahů na kvalitu poskytovaných služeb.

V teoretické části diplomové práce byly zpracovány odborné zdroje, které mají souvislost s výzkumem v konkrétní organizaci sociálních služeb. Ujasnila jsem si terminologii a orientaci v problematice řídicí práce. Zároveň jsem teoretická východiska využila při přípravě výzkumu a ověřovala jsem je v praxi. Z této části práce jsem čerpala informace při zpracování výsledku výzkumu.

Teoretická část se stala východiskem pro zpracování praktické části. Proto je zde zařazena kapitola Management (kap. 1). Zmiňuji v ní historický vývoj managementu, protože považuji za přínosné ujasnit si, jak postupně dospěly názory na řídicí práci k současným stylům řízení. Uvádím dále objektivní a subjektivní koncepce řízení. Pro potřeby výzkumu se podrobněji zabývám osobností manažera - jeho sociální pozicí a rolí, styly řízení, autoritou, kompetencemi a typy vedoucích. Kapitola Úloha vrchní sestry v sociálním zařízení (kap. 2) se v úvodu zabývá řízením ošetrovatelství v České republice, protože je třeba vymezit legislativní rámec, ve kterém se řídicí práce vrchní sestry koná. Dále již konkrétně posuzuji postavení vrchní sestry v organizaci (tedy sociální pozici) a kompetence potřebné pro vedení lidí v ošetrovatelství (spojené s touto sociální rolí). Uvádím požadované znalosti a dovednosti vrchní sestry. Při zpracování jsem využila odbornou literaturu, ale také jsem vycházela z vlastních odborných zkušeností a poznatků. Rovněž tato kapitola je teoretickým východiskem pro zpracování praktické části.

Praktická část si kladla za cíl prostřednictvím výzkumu popsat, jaký byl styl vedení ve vybraném sociálně ošetrovatelském zařízení před změnou a po změně vedení. Těžištěm zkoumání byl dopad popsanych typů vedení na pracovní klima a interpersonální vztahy.

Srovnávala jsem svá zjištění s teoriemi a ověřovala, co z nich se potvrzuje v konkrétní řídicí práci dvou vrchních sester s různými styly řízení. Všechny zkoumané parametry se navzájem prolínaly, navazovaly na sebe, doplňovaly a rozvíjely. Podstatným zjištěním byla skutečnost, že styl řízení významně ovlivňuje úroveň řízení, organizace práce, pracovní atmosféru a interpersonální vztahy.

V dílčích kapitolách praktické části je zpracován popis zkoumané organizace (kap. 3) a přípravná část výzkumu (kap. 4). Čtenáři se předkládá výzkum (kap. 5) zaměřený na práci vrchní sestry v sociálním zařízení. Zkoumá odlišné styly řízení dvou vrchních sester a porovnává řídicí práci odvolané vrchní sestry a nové vrchní sestry. Dále zkoumá interpersonální vztahy na pracovišti, vliv změny v managementu na tyto vztahy, na pracovní klima, na pracovní výkonnost, na spokojenost a motivaci pracovníků. S tím úzce souvisí také vliv změny na úroveň poskytovaných služeb.

1. Management

Pojem řízení je zpravidla používán pro usměrňování, ovládání něčeho vně člověka – člověk řídí někoho (druhé lidi) nebo něco (např. technické zařízení), které bývá spojováno s uplatněním moci. V užším chápání řízení člověk neusměrňuje jen procesy kolem sebe, někoho, ale i sám sebe, aby dosáhl svých cílů, uspokojoval své potřeby. Jde o sebeřízení, sebeovládání. Je důležité vědět, že sebeřízení i řízení druhých lidí spolu bezprostředně souvisí, vzájemně se podmiňuje. (8)

Vykonavatelem řídicí funkce a nositelem řídicí profese je řídicí pracovník – manažer. Reprezentuje zájmy a záměry hospodářské organizace na svěřeném úseku. Organizace na něj deleguje určitou odpovědnost a pravomoc, ale také mu dává důvěru. Disponuje zpravidla dosti nepřesně stanoveným souborem znalostí a dovedností. (2, s. 14)

Při výkonu řídicí funkce trvale dochází ke složité interakci manažera s jednotlivými pracovníky, jejímž cílem je zajistit vzájemnou koordinaci a kooperaci mezi nimi. (2, str.15)

Významným prvkem managementu je řídicí rozhodování. Jeho význam je nepochybný s ohledem na rozmanitost situací a úkolů, s nimiž se manažer setkává. Racionální rozhodování předpokládá analýzu situace, možných alternativ i přístupů zúčastněných osob. (2, str. 15)

Řízení je obecně možné definovat jako cílevědomou činnost, využívající poznatky, doporučení, metody, nástroje vedoucí k dosažení cílů společnosti, podniků, institucí, skupin a člověka. (8)

V České republice se přestal postupně používat pojem řízení a byl přijat pojem management, který se v současnosti běžně užívá. Je jím označována jak skupina řídicích pracovníků, tak řízení určité složky organizace, např. finanční management, personální management. Označení management je přiřazováno také k různým procesům a činnostem – např. management chemických látek, krizový management, management zabezpečení požární ochrany atd. (8)

Ve své diplomové práci používám pojem management jako označení skupiny řídicích pracovníků.

1.1. Vývoj managementu

Pro potřeby své diplomové práce v této kapitole uvádím stručný historický přehled vývoje managementu, neboť z něj vychází současný stav managementu. Je tedy také významný pro mé označení managementu jako skupiny řídicích pracovníků.

Psychologické a sociologické poznání je důležitým předpokladem efektivního řízení organizace. Tento obecný a dnes již zcela samozřejmý poznatek byl však v historii manažerského myšlení různě interpretován a v samých počátcích vědeckého přístupu k řízení dokonce naprosto ignorován. (2, str. 17)

V průběhu 1. poloviny 20. století se jako spontánní reakce na praktické problémy, jako zvýšení produktivity práce, míra pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, zvětšování a růst organizace, začaly objevovat různé koncepce řídicí práce zdůrazňující kromě jiného i určité psychologické a sociologické aspekty. Tyto pokusy o aplikaci psychologických a sociologických poznatků však byly nekomplexní a nesystematické. (2, str. 18)

Od poloviny minulého století začalo hledání jiné organizační výstavby. Co bývalo předností byrokracie, se najednou přeměnilo v její zápor. Závislost na nadřazeném znamenala omezení jednacího prostoru a tlumila iniciativu. Neutrální přístup, jen z hlediska plnění, klesal na bezduchost. Soustředění na vnitřní kázeň nechávalo unikat vnější příležitosti. Odborníci odhadovali, kolik výkonu se v podniku ztrácí jen v důsledku byrokratické procedury. (15, str. 129-130)

Podle Bedrnové se situace začala měnit v 50 letech pod vlivem nových trendů v oblasti managementu v USA. Docházelo k ekonomické expanzi, prudkému růstu střední vrstvy a vzniku velkých korporací. Silný společenský tlak způsobil zásadní změny koncepce v oblasti manažerského vzdělávání. Sociologické a psychologické poznatky se staly a dosud jsou nedílnou součástí manažerských škol na celém světě. (2, str. 18)

V 50. letech vznikla systémová teorie řízení inspirovaná učením Ludwiga von Bertalanffyho. Přinesla dvojí pokrok - především pokus o systematickou syntézu všech předchozích teorií řízení a také pohled na organizaci jako na otevřený systém. Do té doby dominoval pohled na organizaci jako na uzavřený, od okolního světa víceméně izolovaný

system. V rámci teorie systémů došlo k syntéze různých psychologických a sociologických pohledů na řízení. (2, str. 18-19)

Jistou obměnou systémového přístupu je tzv. kontingenční teorie. Podle ní jsou jednotlivé řídicí situace vzhledem k působení mnoha různých činitelů natolik variabilní a specifické, že neexistuje žádný univerzální recept k jejich řešení. Z hlediska psychologie je důležité, že nadále klade důraz na rozhodovací a analytické schopnosti manažerů. (2, str. 21)

V průběhu 60. let a počátkem 70. let došlo v západních společnostech pod vlivem globálních a sociálně ekonomických změn k celé řadě emancipačních procesů. Bedrnová uvádí, že organizace řízení na základě univerzálních zákonů utrpěla další ránu. Organizace začaly být chápány jako konkrétní a jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování, symbolikou atd. (2, str. 22)

Z předchozího textu plyne, že zatímco první etapy technologických a řídicích inovací vycházely z dělby práce, vývoj od 80. let směřuje k integraci pracovních činností. Rozvoj managementu se urychlil v okamžiku, kdy se začal přetvářet v obor. Toto přetváření nezačalo v podnikové organizaci. Teoretický přístup a užití principů managementu začalo ve veřejném sektoru. Byla to armáda, kliniky, univerzity, městské i vládní organizace. (7, str.1-3)

Od 80. let 20. století se začínají objevovat nové styly vedení, tzv. transakční a transformační. (7, str. 248)

Ve 2. polovině 80. let došlo k novým diskuzím o podstatě managementu. Tyto diskuze pokračují dodnes. Podle Bedrnové naznačují, že v budoucnosti budou společenské vědy, včetně psychologie a sociologie, tvořit podstatnou část koncepcí řízení. Nepůjde přitom pouze o tradiční doplňování znalostí z oblasti komunikace, motivace, týmové práce atd. jako nutných předpokladů efektivního zvládnutí řídicí situace, ale o chápání managementu jako aktivity, v rámci které nelze od sebe izolovat její „technické“ a „sociální“ aspekty. Komplexní manažer se v praxi bude muset opírat o komplexní znalosti psychologie a sociologie řízení. (2, str. 24-25)

Vývoj každého oboru má svoji teorii i praxi. Zrovna tak management. Do budoucna asi nevymizí metoda pokusů a omylů, budou se objevovat další přístupy, techniky a metody, nová řešení, která budou obohacovat a dále rozvíjet obor

managementu. (7, str. 343)

Každopádně vývoj managementu byl, je a bude neustálým a flexibilním procesem, což potvrzuje i Josef Koubek, který říká že: „Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a flexibilní proces, v němž manažeři a jejich přímí podřízení fungují jako partneři v rámci, který stanovuje, jak by obě tyto strany měly co nejlépe spolupracovat k dosažení žádoucích výsledků“. (18, str. 38)

1.2. Objektivní a subjektivní koncepce řízení

Pro potřeby své práce se v této podkapitole zabývám koncepcemi řízení, neboť jejich uplatňování v praxi má značný význam pro organizaci. Mělo by směřovat k naplňování vizí, poslání a cílů organizace a vytvářet soulad mezi hodnotami organizace a hodnotami pracovníků. Ve výzkumu se zabývám mimo jiné hodnotami organizace a pracovníků.

Efektivní organizace se v praxi snaží uplatňovat jednotnou oficiální koncepci řízení. Ta je však realizována konkrétními manažery, a proto různě individualizována a subjektivně interpretována. Oficiální koncepce vnitřního managementu organizace je sice společným, avšak různě chápaným jazykem. (2, str. 25)

Podle Bedrnové chápání reality řízení ovlivňují činitelé, kteří se podílejí na utváření osobnosti a profesní kariéry manažerů. Kromě odlišných osobnostních charakteristik jsou to myšlenky a teorie, které si manažeři osvojili. Jejich názory se v průběhu praxe vyvíjejí, mění, ujasňují v závislosti na získaných praktických zkušenostech, kontaktech se spolupracovníky. Důležitým faktorem je také míra identifikace manažera s podnikovou kulturou a organizací činnosti. Je zřejmé, že individuální koncepce řízení se neustále mění a vyvíjejí. Pro manažera je velmi významné zjistit rozdíly mezi individuální a oficiální koncepcí řízení. Zásadní soulad mezi individuální a oficiální koncepcí řídicí činnosti je předpokladem efektivity manažerské práce a celé organizace. (2, str. 26)

Pojem objektivní či oficiální koncepce řídicí činnosti se v obecné rovině vztahuje k projektování a řízení vztahů mezi jednotlivými prvky organizační struktury.

Mechanismy, které manažeři používají ke koordinaci a kontrole aktivit v rámci organizace bývají v odborné literatuře označovány jako základní elementy organizační struktury. Aldag a Stearns (1987) v této souvislosti rozlišují následující prvky struktury organizace: pracovní specializaci, vymezení úseků a oddělení, princip uplatňování moci a systém kontroly. (2, str. 26)

Pracovní specializace se vztahuje ke způsobu rozdělení práce v rámci organizace. Vysoká míra specializace – jednotlivci pracují na jednom či dvou úkolech, nízká míra specializace – jednotlivci plní různé úkoly. Současné uplatňování týmového přístupu k řešení úkolů spíše preferuje nízkou míru specializace.

Vymezení úseků a oddělení znamená seskupování práce do větších celků za účelem zkvalitnění kontroly a koordinace činností. Tradičně se uvádějí tato kritéria pro seskupování prací: znalosti a dovednosti (ve zdravotnictví sestry, lékaři, laboranti) druhy činností a procesů, čas společného výkonu práce (směny), výsledný produkt, zákazník přijímající produkt, lokalita podnikání (např. vnitřní a zahraniční obchod).(8)

Lze rozlišit dva extrémní uplatňování moci. Jde o centralizovanou moc – veškerá důležitá rozhodnutí jsou přijímána pouze vrcholovým vedením (top managementem) a o decentralizovanou moc, kde se na rozhodnutí podílejí všichni pracovníci. Každý z obou systémů má své výhody a nevýhody.(8)

1.3. Osobnost manažera

Potřeba mít dobrého vůdce prochází dějinami lidstva po celá tisíciletí. Již roku 565 př. n. l. charakterizoval Lao-Ce typ vůdce: „Dobrý vůdce je nejlepší, když lidé téměř nevědí, že existuje. Ne už tak dobrý, když ho lidé poslouchají a velebí. O dobrém vůdci, který málo hovoří, když je jeho práce vykonána a jeho cíle splněny, řeknou: Udělali jsme to sami.“ (23, str. 12)

Náhledů na definici a styly řízení je v literatuře mnoho. Rob Goffee a Gareth Jones říkají: Vedení začíná u vás – a jako lídři nebudete slavit úspěch, pokud si alespoň trochu neuvědomíte, kým jste. Vaši kolegové – které jste měli případně vést – mají jednoduchou, ale zásadní potřebu: chtějí být vedeni skutečnou osobností, a ne podnikovým aparátčikem.

Sotva dokážete lidi inspirovat, podněcovat, vzrušovat nebo motivovat, nedokážete-li jim ukázat, co jste zač, jaké názory prosazujete a co jste nebo nejste schopni dokázat. (10, str. 29)

Podle klasické definice Petera Ferdinanda Druckera manažera ve firmě čekají dvě rozsáhlé skupiny úloh. Především musí správně nastavit požadavky na výkony a zdroje, které vyplývají ze strategického rámce. Druhá skupina manažerských úloh souvisí s definicí manažera jako člověka, který dosahuje cílů prostřednictvím jiných lidí. Tito lidé musí být dostatečně informováni, motivováni, mít nezbytné individuální schopnosti a přiměřené vzájemné vztahy. (31, str.28)

Do 50. let 20.století převládaly názory, že pro úspěšnou činnost práce managera jsou důležité určité osobnostní rysy. Manažerem se člověk rodí, tedy že jsou určité vlastnosti, které člověka předurčují k tomu, aby byl úspěšným manažerem, a na druhé straně jsou prý určité vlastnosti, jež člověka předurčují k tomu, že jako manažer nemůže uspět. Toto myšlení má své kořeny již ve starověku. Později ustoupily, ale v poslední době jsou opět poněkud posilovány. Jsou rysy, které jsou predisponovány geneticky a vrozenou výbavou (temperamentové vlastnosti, energetická vybavenost, částečná inteligence, která musí být následně rozvinuta podobně jako tvořivost), ale vedle toho jsou to i vlastnosti, které lze rozvinout tréninkem (asertivita, komunikativnost). (24, str. 193)

1.3.1. Osobní kvalita

Ve své profesi jsem se vždy setkávala s manažery, kteří se osobnostními charakteristikami od sebe výrazně odlišovali. Proto považuji za přínosné uvést zde tento pojem, který se nepochybně vztahuje i na osobnost vrchních sester, jejichž styly řízení dále zkoumám.

U manažera záleží více než u ostatních zaměstnanců na jeho osobnostních charakteristikách. Očekávají se u něho a berou v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze označit za mimořádné. Označují se pojmem osobní kvalita. Osobní kvalitu manažera determinují konkrétní parametry jeho pracovních a osobnostních předpokladů. Prakticky u každého člověka se však aktuální osobní kvalita liší od osobní kvality ideální.

(2, str. 138-139)

Bedrnová uvádí, že bývá aktuální osobní kvalita odrazem všeho, co na osobnost člověka působilo a to často nekoordinovaně. Ovlivňovány jsou schopnosti člověka, získávané vědomosti a dovednosti, temperament, postoje, charakterové vlastnosti, ale také jeho zaměřenost. (2, str. 139)

Během své dlouholeté praxe jsem v e vlastní profesi získala zkušenost, že ne vždy aktuální míra osobní kvality odpovídá vlastnímu sebehodnocení. Mnoho lidí s vysokou mírou osobní kvality se hodnotí spíše nízko (což souvisí s nízkým sebehodnocením) a naopak lidé s nízkou mírou osobní kvality mívají vysoké sebehodnocení. Sebehodnocení tak přímo ovlivňuje aktuální osobní kvalitu. Může ji zvyšovat, ale také snižovat. Lidé s nízkým sebehodnocením mívají problémy s prosazováním a sebedůvěrou, lidé s vysokým sebehodnocením se chovají často nepřiměřeně, bývají agresivní, mocenská pozice ovlivňuje rozvoj vlastností, které význam této pozice stvrzují. Souvisí to s nadměrným významem, který lidé mnohdy přikládají mocenským souvislostem řídicího postavení.

1.3.2. Vizitka osobní kvality

Manažer výkonem řídicí činnosti ovlivňuje poměrně mnoho lidí. Působí přitom na jedince, na menší i větší pracovní skupiny. Vedle osobnostních vlastností je třeba brát v úvahu i sociální podmínky řízení a vývoj situace na pracovišti. Ideální osobní kvalita by mohla představovat takový profil vlastností a projevů jedince, který má relativně úplnou a také určitý ideál vyjadřující podobu. Charakteristikami vizitky takové osobní kvality mohou být pracovní a osobní kompetence, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení, sociální kompetence, tedy schopnost prosadit se v sociálních vztazích. Dále pozitivní a proaktivní jednání, které mu umožňují interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva, nalézat kladné stránky procesů a jevů, nečekat na vnější podněty a vycházet ve svém jednání ze silných a sociálně žádoucích vnitřních pohnutek. Také pracovní ochota a výkonová motivace, vyšší hladina aspirací a volního úsilí,

projevuje se v celkově vyšší úrovni nároků na život, spjatých s nároky na sebe, schopnost sebekontroly, rozvinuté etické a estetické citění, tvořivost, pochopení a tolerance, smysl pro humor a způsobilost stále na sobě pracovat. (2, str. 140-142)

1.4. Sociální pozice a role manažera

1.4.1 Sociální začlenění manažera

Sociální pozice manažera v organizaci je dána jeho pracovním zařazením, popisem práce, který obsahuje mimo jiné rozhodovací a řídicí kompetence a pracovní úkoly. Tím je formálně určena. Neformálně ji určují očekávání spolupracovníků spojená s jeho funkcí.

S pozicí je spojena sociální role, tj. způsoby chování, jednání, vystupování, komunikace, úroveň řízení a organizace činnosti. Úspěšné naplňování této role je do značné míry podmíněno nejen popisem práce a postavením v organizační struktuře, ale také osobností manažera.

Podle Bedrnové se každý člověk v průběhu života profiluje jako osobnost, ale také jako tvor společenský. Znamená to, že někam patří, že má své místo v určité sociální skupině, resp. společenstvích. Každé společenství klade na člověka specifické nároky. V případě řídicího pracovníka jde o nároky mimořádné. (2, str. 145)

I Drlíková uvádí, že schopnost přesvědčivě prezentovat své schopnosti s dovednosti v pracovním procesu úzce souvisí se skloubením se všemi sociálními rolemi, které vedoucí pracovník zastává (zaměstnanec, manžel,-ka, rodič, člen sportovního klubu). (8)

Vedoucí pracovník v určité skupině ještě nemusí být skutečným vůdcem. Rovněž tak člověk, který má ve skupině velký vliv, je respektován a uznáván jako vůdčí osobnost, se nemusí stát vedoucím. Vůdcovství závisí více na osobnostních kvalitách, projevech chování, jednání a způsobech rozhodování. Často se vůdcovství spojuje s vyšší mírou vlivu na jiné osoby, kterou člověku „propůjčuje“ jeho tzv. charisma. Jde o mimořádné

působení specifických osobnostních předpokladů jedince, které výrazně zvyšují rozsah jeho vlivu na okolí. (2, str. 147)

1.4.2. Charakteristiky role manažera

Na sociální roli manažera jsou kladeny v organizaci požadavky, jsou s ní spojena očekávání a je determinována popisem práce a osobnostními charakteristikami manažera.. Řídící manažer v této roli uplatňuje svou individualitu, osobní kvalitu, působí na své okolí. Ví, že ho ostatní hodnotí a podle výsledků řídicí práce akceptují, případně odmítají. Je více pozorován, sledován, ostatní mají na jeho práci vyšší nároky, jsou k ní kritičtí. Se sociální rolí manažera jsou spojeny očekávané projevy chování, přístupy k podřízeným spolupracovníkům, styl vedení a řízení. Očekává se od ní určitá úroveň komunikačních dovedností, nonverbálního projevu a dalších schopností a dovedností. Role manažera je spojena také se znalostmi. Manažer v této sociální roli často musí potlačovat vlastní individualitu ve prospěch své role, sladit ji s potřebami řídicí práce. Podle Bedrnové nelze výkon role manažera chápat pouze jako „divadlo“. Je důležitým projevem přizpůsobení osobnosti manažera dané pozici, snahy předcházet nedorozuměním a dostát očekáváním. (2, str. 147)

1.4.3. Styly řízení

Se sociální pozicí a rolí řídicího pracovníka úzce souvisí celkový styl řízení, který uplatňuje. Styl řízení je pro efektivitu práce v organizaci a pro její pracovníky velmi důležitý. Významně může přispět nejen k úspěšnosti organizace, ale také k rozvoji dobrých interpersonálních vztahů (či naopak k jejich zhoršování) a pracovní atmosféry. Protože to je předmětem mé diplomové práce, zabývám se styly řízení podrobněji a vracím se k nim v praktické části, kde srovnávám dva z dále uvedených.

Ve stylu řízení se odráží způsob, jakým vědomě, plánovitě ovlivňují zaměstnanci tak, aby podnik mohl plnit své cíle. Zrcadlí se v něm základní postoj nadřízeného vůči podřízeným, styl řízení charakterizuje způsob chování vedoucího, prostředky řízení, které si zvolí. Řečeno ještě jednodušeji: styl řízení popisuje „formy komunikace“ mezi nadřízeným a podřízenými. (20, str. 42)

Podle Bartáka je jedním z důležitých prvků ve stylu řízení kultivace vztahů. „Začněme tím, že zkultivujeme vztahy uvnitř podniku a vytvoříme dobré, bezkonfliktní prostředí. Tam začíná (nebo také končí) úspěšnost leckteré firmy...“ (1, str. 154)

Berdrnová uvádí, že americké univerzity prováděly na počátku 60. let 20. století výzkumy chování vedoucích. Tyto výzkumy ukázaly, že existují dvě základní dimenze. Základní dimenze chování označil Fleishman jako projevy respektu (úcta, kterou vedoucí prokazovali řízeným spolupracovníkům, uznání jejich názorů a ohleduplnost vůči jejich pocitům) a projevy strukturovanosti (to, jak vedoucí strukturovali svou vlastní roli a role ostatních ve skupině ve vztahu k pracovnímu cíli. Tato dimenze zahrnovala chování, pomocí něhož vedoucí aktivně ovládal své skupiny). (2, 149)

Mikuláščík ve své knize poukazuje na dr. Ghiseliho, který ve své dvacetileté výzkumné práci analyzoval tři skupiny vlastností (schopnosti, osobnostní rysy a motivační rysy) a prokázal, že lze důležité vlastnosti rozvinout na takovou míru, jak to vyžaduje práce v řízení. Autorů, kteří preferují přístup v podobě nezbytných manažerských předpokladů a vlastností je více. Najít mezi nimi shodu však není vždy snadné. (24, str. 195)

Při své profesi jsem se vždy setkávala s takovými styly řízení, které se projevovaly podobným nebo stejným chováním. Proto v této práci vycházím z Mikuláščíkovy teorie stylu řízení, která se přiklání k předpokladu, že manažer bude mít tendenci chovat se rutinním, stejným způsobem. V praktické části následně uvádím příklady dvou z dále uvedených stylů řízení. Teorie stylu řízení, dle Mikuláščíka, rozlišuje tři styly:

Autokratický (autoritativní) – manažer rozhoduje sám, veškerá moc je v jeho rukou, sám stanovuje úkoly, sám kontroluje plnění. Motivuje spíše silou, využívá autority svého slova, komunikace převažuje ve vertikální formě směrem shora dolů v podobě příkazů a nahoru v podobě informace o plnění přidělených úkolů. Potlačuje individuální

iniciativu a seberealizaci. Výhoda je ve stabilitě pracovní výkonnosti, v malé náročnosti na čas a v přehlednosti systému odpovědnosti a plnění úkolů.

Demokratický (participativní) – styl řízení, kdy manažer úkoly i postupy práce rozděljuje ve spolupráci s podřízenými, neformálně koordinuje a kontroluje. Komunikace je dvousměrná, lidé jsou iniciativní, silně motivovaní. Nevýhodou je časová náročnost.

Laissez-faire (liberální) - styl, kdy je veliká volnost ve způsobu práce. Skupina má možnost sama řídit rozhodovat i kontrolovat pracovní úsilí a kvalitu práce. Na manažerovi spočívá pouze podpora pracovníků, informování o důležitých věcech, pomoc při překonávání překážek a zprostředkovávání komunikace. Výhoda je i v možnostech tvořivého sebezoroje. Nevýhodou je potencionální dezorganizace a reálná dezorganizace při nepřítomnosti manažera. (24, str. 195)

Důsledky stylu vedení jsou pro organizaci závažné. Špatné pracovní klima (nervózní, napjaté, neklidné) dusí motivaci a často vede k „vnitřní výpovědi“. Namísto toho, aby se o zaměstnavatele skutečně zasazovali, pracovali s chutí a elánem, přispívali tvořivostí a vědomostmi, vykonávají mnozí službu jen podle předpisu. Práce se stává nutným zlem, kterému, pokud je to možné, uhýbají z cesty. Z toho pramení i další negativní jevy. Zatímco průměrní a podprůměrní kolegové zpravidla ve firmě zůstávají, dobří a tvořiví pracovníci odcházejí. Mohou si dovolit z klimatu ve firmě vyvodit důsledky, neboť na trhu práce mají ty nejlepší šance. (14, str. 15)

Špatné (nezdravé) pracovní klima je podle mého názoru souhrnem mnoha faktorů – těžkých pracovních podmínek, narušených nebo negativních interpersonálních vztahů, nevhodným stylem řízení, nesouladem mezi cíli a hodnotami organizace a hodnotami pracovníků a špatnou organizací práce. V praxi jsem si ověřila, že ne vždy průměrní a podprůměrní kolegové při nezdravém pracovním klimatu zůstávají ve firmě, zatímco dobří a tvořiví odcházejí. Takové zobecnění není podle mých poznatků správné a závisí na lokálních podmínkách. Ze svého oboru mám zkušenost, že v úspěšných firmách často zůstávají střední manažeři i vedoucí manažeři a jejich podřízení, kteří dosahují výborných pracovních výsledků, i když pracovní atmosféra není dobrá. Zůstávají např. z rodinných

či jiných osobních důvodů, jako je dostupnost práce, věk nebo plat. Takoví pracovníci se dlouhodobě adaptují i na nepříznivé pracovní podmínky.

Jsem přesvědčena, že špatné pracovní klima významně ovlivňuje pracovní výkonnost, spokojenost a motivaci. Nezdravá atmosféra má nepříznivý vliv na výsledky práce, což je zvláště patrné ve zdravotnických zařízeních v péči o nemocné. Nezasahuje pouze zdravotnické pracovníky, kteří pod vlivem nepříznivých vztahů a špatné komunikace raději přecházejí k rutinnímu způsobu práce (ten je pro dotyčné lépe zvládnutelný), ale také ztrácejí i schopnost reagovat a měnit rytmus práce. To může velmi ovlivnit kvalitu péče o nemocné. Taková atmosféra na pracovišti však zasahuje i klienta, který vnímá chování sester a ostatních pracovníků, i když není namířena přímo proti němu. Pracovní klima může klienta dokonce odradit od ošetřování od určitých klientů a celkově ovlivňuje i jeho chování a posuzování pracoviště jako celku. V neposlední řadě může pracovník pod vlivem napjaté atmosféry přehlédnout řadu méně patrných změn klientova zdravotního stavu, jeho neverbálních signálů při případných obtížích, zaměnit léky, zaměnit konkrétního nemocného za jiného, při vzrůstajícím používání technického vybavení na pracovištích toto zařízení nesprávně použít a může tak bezprostředně ohrozit zdraví a život klienta.

O jednotlivých stylech vedení a jejich dopadu na pracovní klima se zmiňuje i Jiří Stýblo: „Nejlepší styl neexistuje. Každý z uvedených stylů má své silné a své slabé stránky a své slabiny. Například direktivní přístup je užitečný v dobách krize, nicméně nadměrné používání tohoto stylu potlačuje iniciativu, tvořivost a inovativnost. Sociální přístup je vhodný ve vysoce stresujících situacích nebo v situacích, kdy jsou zaměstnanci zasaženi osobními problémy. Je účinnější, když je používán ve spojení se stylem vizionářským, participativním. (30, str. 55)

Já preferuji jako nejlepší demokratický styl řízení. Jistě i tento, jak uvádí Stýblo, má silné i slabé stránky. Pro řízené pracovníky je však nejpříjemnější, nejlépe motivující, prosazuje kooperaci, komunikaci, participaci, delegování pravomoci a kreativitu. (35, str. 55)

Pracovní vztahy a jejich kvalita výrazně ovlivňují dosahování firemních cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na

individuální, kolektivní i celofiremní výkon. Narušené pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí ve firmě prostředí, v němž se častěji vyskytují konflikty, stížnosti, stávky, porušování kázně všeho druhu, nedůvěra mezi pracovníky a vedením a další negativní a kontraproduktivní jevy. (17, str. 216)

Pro udržení pracovníků ve firmě jsou jistě významné finanční prostředky. Crkalová poukazuje na to, že finanční prostředky jsou podmínkou nutnou, nikoliv však dostačující pro udržení zaměstnanců.(4, str. 135) Potvrzují v souvislosti se svou dlouholetou praxí ve zdravotnictví, že jeden z nejčastěji používaných prostředků pro udržení zaměstnanců - finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody – není vždy nejdůležitější pro jejich udržení v organizaci.

Dále platí, že lidé jsou výkonnější a méně stresovaní, když pracují na úkolech, které jim umožňují projevit jejich osobnostní preference. Vztah zaměstnance s jeho manažerem je jeden z nejvýznamnějších faktorů pro udržení zaměstnance v organizaci a znalost metod pro využití osobnostního typu může tento vztah vylepšit. Jistě jste již slyšeli někoho říkat, že odešel z firmy „kvůli šéfovi, nikoliv kvůli práci“ (4, str. 135)

Motivací pracovníka, pracovním uspokojením a věrností ve veřejné a sociální službě se zabývá studie, která byla provedena na Universitě v italském Trentu v roce 1999. Na 2066 pracovníků neziskové a pro-ziskové organizace, které působí v oblasti sociálních služeb, bylo testováno, jak je ovlivněna spokojenost a loajalita pracovníků. Pokud jde o spokojenost, vnitřní a relační postoje vedení k práci, poukazují na to, že mají na pracovníky větší vliv než pouze ekonomická motivace, při níž jsou spokojeni méně. (40)

Dle Beňa, je jednou z povinností řídicího pracovníka nejen „kontrola a popohánění“, či dokonce v těch nejhorších formách a firmách „nucení a ždímání“, ale především vytyčování takových cílů a vytváření takových podmínek, aby se jejich podřízení mohli věnovat především své práci, aby byli schopni dobře ji vykonávat a byli spokojeni s jejím výsledkem. Práce vedoucího není snadná a vést lidi není jednoduché. Na aktuálnost a pravdivost téměř zapomenutého výroku J.A.Komenského „ Umění všech umění člověka vésti, nejvrtkavějšího ze všech tvorů!“se dodneška nezměnilo vůbec nic. (3, str. 4)

Pro přehled různých stylů řízení uvedených v literatuře uvádím tabulku č. 1, sestavenou Duchoněm. (7)

Tab. č. 1: *Styly řízení a vedení spolupracovníků*

Styly řízení a vedení spolupracovníků		
Klasická teorie	Situační přístup	Nové vedení
autokratický	přikazovat	transakční
demokratický	koučovat	transformační
	delegovat	
liberální	podporovat	

DUCHOŇ, B.: *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 2008, str.248

V předchozích textech je jednoznačně dáována souvislost mezi styl řízení a jeho dopad na pracovní chování a výkonnost v jednotlivých organizacích.

V této souvislosti poukazují na zveřejněnou studii, ve které byla provedeno šetření pasivně-agresivního (PA) chování na pracovišti a to zda a jaký dopad konkrétně na atmosféru na pracovišti mají řídicí styly (autokratický, transakční a transformační). Z rozhovorů vyplynulo 8 hlavních témat. Z nich tři byly analyzovány na pracovišti jako zvláště významné.. Za prvé, většina z účastníků v organizacích s PA chováním, uváděla toto chování jako kombinaci exogenních a endogenních faktorů. Za druhé, většina dotazovaných souhlasila s tím, že některé konkrétní změny v organizacích přispívají k rozvoji PA chování. Za třetí, většina účastníků poukázala na autokratický styl vedení jako předpoklad pro PA chování na pracovišti. (26)

1.4.4. Autorita manažera

V profesi bylo pro mne vždy významné, jakou měl řídicí manažer autoritu a jaký měla na mne vliv. Protože se ve svém výzkumu zabývám při analýze řídicích stylů dvou vrchních sester mimo jiné rovněž jejich autoritou, uvádím dále, jak autorita vzniká, čím je tvořena a ovlivněna.

Působení na pracovníky ze strany řídicího pracovníka je podmíněno jeho autoritou, tj. celkovým dopadem jeho vlivu na pracovníky a mírou vážnosti, kterou u nich požívá. (2, str. 151)

Jedná se o autoritu: formální (legitimní) – tato autorita manažera je dána jeho statutem, tj. pozicí, funkcí, postavením, praxí, odbornými předpoklady. Pouze formální autorita v práci manažera nestačí. Je nutná rovněž neformální (získaná) autorita - získává se přístupem k podřízeným spolupracovníkům, osobním kouzlem (charizmatem), znalostmi a dovednostmi, jeho lidskými vlastnostmi a způsobem řídicí práce (citlivost při odměňování, pochvalách, sankcích, spravedlivý přístup, empatie, komunikativnost). Teprve po získání neformální autority je manažer akceptován jako člověk, kterého si pracovníci váží. Lépe se prosadí jako vedoucí, řízení pracovníci jsou ochotni pracovat s větším nasazením, řídicí práce má vyšší kvalitu. (2, str. 152)

Na formální a neformální přístup ve vedení lidí poukazuje např. i Manjari Singh ve své studii „Strategie lidských zdrojů v malých a středních podnicích“, ve které je diskutována potřeba strategického řízení. Malé podniky by chtěly, aby se jejich řízení lidských zdrojů skládalo z neformálních postupů, které budou schopny zvýšit svou produktivitu. K tomu je ovšem třeba, aby existovalo přiměřené plánování lidských zdrojů ve spojení s personální a podnikatelskou strategií. V ilustrativní studii je prezentován konkrétní malý podnik, který je úspěšnou směsicí formálních a neformálních funkcí řízení lidských zdrojů a který má uvážlivou strategii lidských zdrojů ve spojení s obchodní strategií.(34)

1.4.5. Konflikty na pracovišti

Téma konfliktů zařazují do své práce proto, že jsou běžnou součástí mezilidských vztahů, tedy i vztahů na pracovišti. V praktické části práce jsou účastníky výzkumu uváděny.

Konfliktům na pracovišti se nelze prakticky vyhnout. Vznikají z různých důvodů (osobní antipatie, špatná informovanost, nekvalitní práce, nekvalitní organizace práce, přetížení, špatné pracovní podmínky, osobní problémy, dlouhodobé stresy a frustrace). Konflikty bývají doprovázeny silnými emocemi, afekty, často také verbální agresí. Za následek mohou mít špatnou pracovní atmosféru, zhoršování kvality práce, zhoršování interpersonálních vztahů, nekomunikaci, pronásledování i sankce.

To, že doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně těch pracovních, jsou konflikty, uvádí ve své knize Josef Koubek. Zmiňuje se o stylu vedení lidí v organizaci a příčinách konfliktů: „Nedostatečně participativní styl s převažujícími direktivními prvky, sklony k byrokracii, nedostatečné respektování lidských práv pracovníků, nedostatečná pozornost vůči jejich zájmům a personálním cílům, kastovníctví a sociální přehrady mezi pracovníky a vedením a mezi vedením různých úrovní, nerespektování pracovníků, popř. odborů jako rovnoprávných partnerů, neúměrné rozšiřování povinností pracovníků a oklešťování jejich práv. apod.“ (19, str. 316)

Konflikty však mohou být i užitečné – a to pro všechny zúčastněné! Předpokládá se však, že: jsou brzy rozpoznány, jsou chápány jako projev rozdílných zájmů nebo výsledek narušené komunikace a jsou řešeny férově a konstruktivně. Odpovědnost za řešení konfliktů mají především vedoucí pracovníci. (39, str. 77)

V souvislosti s předcházením konfliktů na pracovišti by měl správný manažer mít na paměti zpětnou vazbu z prostředí, v němž působí a to od lidí, s nimiž spolupracuje a kteří jsou závislí na jeho rozhodnutích. Zpětná vazba signalizuje pouze dvě věci: že „organismus“ běží tak, jak má a nic není třeba měnit, nebo upozorňuje na nežádoucí odchylku či naznačuje potřebu změny. (21, str. 9)

To, že za mnohé konflikty jejich účastníci vlastně ani nemohou, protože je do nich doslova ženou podmínky, v nichž pracují, uvádí ve své knize Jiří Plamínek. Konstatuje, že konflikty vypukají stále a znovu. Říká, že pro jejich stabilní řešení je třeba zasáhnout do podmínek, nově tyto podmínky v systému nastavit tak, aby konflikty nevyvolávaly. Jinými slovy, je třeba zasáhnout na úrovni řízení systému, tedy managementu. (31, str. 29)

Možnost sdělit své názory, připomínky, obavy a nespokojenost někomu, koho považujeme za kompetentního k odstranění či zmírnění problémů, a vědět, že budeme pozorně vyslechnuti, i to patří k velmi efektivním nástrojům eliminace konfliktů.

1.4.6. Řídící kompetence

V praktické části práce uvádím kompetence k řízení u konkrétní pracovní pozice (vrchní sestry), proto považuji za potřebné vymezení tohoto pojmu.

Kompetence k řízení lidí jsou základem úspěšné práce manažera. Tento pojem se užívá stále častěji a odráží úsilí co nejkomplexněji a nejvýstižněji postihnout aktuální podobu připravenosti manažera pro výkon řídicí práce. Kompetence bývají obvykle členěny na: funkčně - preskriptivní (činnosti), observačně – deskriptivní (role) a koncepty identifikace schopností (dispozic, dovedností)

Funkčně – preskriptivní: je třeba předem definovat, které funkce a činnosti manažer vykonává. Nejčastěji se uvádějí plánování, organizování, vedení lidí a kontrola. Na tomto základě jsou poté specifikovány i potřebné dovednosti.

Observačně – deskriptivní: některé činnosti v manažerské práci jsou dílčí a obtížně zařaditelné. Komplikují proto vyčlenění podstatných dovedností. Zařazují se do manažerské role.

Koncepty identifikace schopností zahrnují vlastnosti, které manažer k výkonu práce potřebuje. Jsou to obsáhlé seznamy vlastností (dovedností), které usilují o vymezení kompetence vyčerpávajícím způsobem. (2, str. 153)

Kompetence mohou být podle Bedrnové považovány za optimální doladění pracovní způsobilosti člověka na míru jím vykonané profese, včetně sociálních parametrů jeho pracovního zařazení. Kompetence manažera úzce souvisí s jeho profesními pozicemi a rolemi, resp. se sociálními pozicemi a rolemi. (2, str. 155)

Podle Havrdové je kompetence široký pojem, který zahrnuje schopnosti přenášet znalosti a dovednosti do nových situací dané oblasti povolání. Zahrnuje organizaci a

plánování práce, inovaci a vyrovnání se s ne-rutinními činnostmi. Zahrnuje takové kvality jako osobní efektivitu, která je na pracovišti potřebná při zacházení se spolupracovníky, manažery a klienty. Kompetenci v praxi chápe jako funkcionální projev dobře zvládané a uznávané profesionální role sociálního pracovníka, jejíž součástí jsou odborné znalosti, schopnosti reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese. (11, str. 42)

Podle Kubeše a spol. se dnešní analýzy kompetencí zaměřují na identifikování těch kritických projevů, které odlišují nadprůměrné manažery od průměrných a podprůměrných. Identifikují se tzv. kompetence vysokého výkonu. Tento přístup zvyšuje efektivnost rozvoje manažerů, protože ukazuje, že úspěšní manažeři mají často rozvinutou pouze jednu oblast svého chování, respektive skupinu kompetencí vysokého výkonu. Pomocí své silné stránky dokáží kompenzovat množství průměrně rozvinutých kompetencí. (22, s. 45)

Existuje mnoho technik, jak formulovat kompetence. Gael říká, že kombinací technik jejich adaptací nevzniknou žádné univerzální a všeobecně platné kompetence, ale naopak se soustředí na identifikování specifických kompetencí šitých na míru organizace, nebo pracovní pozice a identifikování kompetencí, které jsou předpokladem vysokého výkonu. (22)

1.4.7. Typy vedoucích

V literatuře se nejčastěji setkáváme s těmito typy vedoucích:

1. Byrokrat – opírá svou činnost o směrnice a nařízení „shora“, sleduje jejich dodržování. Svou autoritu opírá o autoritu nadřízených.
2. Autokrat – sám formuluje úkoly bez konzultace se skupinou, ukládá je k provedení bez diskuse, neinformuje podřízené o cílech, které jsou jimi sledovány. K zajištění realizace používá převážně tresty, ignoruje osobní potřeby a přání pracovníků.
3. Demokrat – spolu s podřízenými formuluje úkoly, radí se o jejich rozdělení, informuje o cílech. Udržuje s pracovníky přátelské vztahy, zajímá se o jejich problémy, a to jak pracovní, tak i osobní.

4. Liberál – ovlivňuje činnost podřízených minimálně, vyhýbá se nepopulárním zásahům jako je kritika, sankce, rizika. Některá rozhodování nechává na podřízených. (34, str. 264)

Dle autorů Škrlových je jednoznačně preferován styl demokratický, protože vede jak k účinnému dosahování pracovních cílů, tak k dostatečné spokojenosti pracovníků. (36, str. 264)

Z uvedených typů vedoucích jsem se nejčastěji setkávala s řízením autokratickým a demokratickým.

Autokrat podle mých zkušeností rozhoduje zcela samostatně. Nesetkala jsem se s tím, že takový vedoucí neinformuje podřízené o cílech. Spíše o nich nediskutuje, nedeleguje rozhodovací kompetence na podřízené. Tento typ vedoucího má sice u podřízených formální autoritu, avšak chybí zde dimenze osobních vztahů a individuálních přístupů. Úkoly plní podřízení jen na základě příkazů. Na pracovišti vzniká nezdravé pracovní klima, lidé jsou motivováni k výkonu hrozbou sankcí a často se vedoucího bojí. Důsledkem je nedostatek kreativity a samostatnosti a negativní vztah k práci v dané organizaci.

Demokratický vedoucí nejen s podřízenými konzultuje pracovní problematiku a informuje je o cílech, ale také jejich vzájemné vztahy mají více osobní někdy i přátelský charakter. Demokratický vedoucí po zvážení všech názorů sám rozhoduje a přiměřeně deleguje rozhodovací kompetence na spolupracovníky. Tak je zapojuje do procesu řízení, rozhodování a motivuje k podílu na rozvoji organizace. Jeho formální autorita ve spojení s neformální vede k respektu spolupracovníků, bývá úspěšný a oblíbený.

Liberální vedoucí může být u podřízených oblíbený, avšak nebývá respektován. Je nerozhodný, kompetence přenáší v nepřiměřené míře na spolupracovníky, zbavuje se odpovědnosti za rozhodování. Práce vedoucího liberála může v organizaci vést až k nekoordinované činnosti a malé odpovědnosti pracovníků, zhoršuje se produktivita práce, pracovní morálka a úroveň plnění pracovních úkolů. Důsledkem je špatná kvalita práce a její negativní vliv na rozvoj organizace.

Duchoň upozorňuje, že manažerské vlastnosti nepochybně ovlivňuje také temperament. Jistě se více prosadí osobnost sangvinika a cholerika (i když u tohoto temperamentu mohou být komplikací při řízení některé projevy chování). Složitější uplatnění v manažerské práci má melancholik a flegmatik. (7, str. 242)

K významným faktorům, které ovlivňují styl řízení, patří také vrozené rysy osobnosti. Prosadí se osobnost dominantní. Vedoucím se většinou nestane osobnost submisivní. Z psychologického hlediska jsou pro manažerské dovednosti podstatné také vrozené osobnostní dispozice (talent, nadání, komunikativnost, empatie, ...). Významná je pro manažerský úspěch sociální inteligence.

Ke znalostem a dovednostem, které musí manažer získat, náleží také vysoké právní vědomí (znalost legislativy) a organizační schopnosti.

Souvislost mezi vrozenými předpoklady a mezi získanými dovednostmi, jakožto základem pro dobré koučování pracovníků, uvádí ve své knize i Bedřich Duchoň. Zde je z jeho knihy demonstrován přehled manažerských vlastností. (7, str. 242)

Tab. č. 2: *Manažerské dovednosti*

Manažerské vlastnosti	
vrozené	Získané znalosti a dovednosti
Potřeba řídit	Ekonomické teorie
Potřeba mít moc	Teorie podnikání
Umění vcítit se do potřeb spoluprac.	Metody řízení
	Sociálně-psychologické znalosti
	Dobrá tělesná a duševní kondice

DUCHOŇ, B.: *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 2008, str. 242

1.4.8. Transformační vůdcovství

V praktické části (výzkum) analyzuji dva styly řízení. Jeden z nich lze označit za transformační vůdcovství, proto jsem zde zařadila jeho charakteristiku.

Transformační vůdcovství je postaveno na uspokojování vyšších potřeb

pracovníků uvnitř určité organizační kultury. Toto vedení je postaveno na vzájemné výměně – transakci. Pracovník poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí a vedoucí ho za to odměňuje. (7, str. 248)

Jsem přesvědčena, že dobrý vedoucí pracovník zaměstnance pouze neřídí, ale vede, motivuje a dává prostor, aby mohli vyjádřit své myšlenky a názory, aby se uplatnily jejich dovednosti, talent a zkušenosti. Transformačního vůdce zařazují do skupiny demokratických vedoucích.

Etika transformačního vůdcovství spočívá na třech pilířích: na morálním charakteru vůdce, etických hodnotách jeho vize a na morálce jednání, kterými se transformační lídři řídí při realizaci cílů. Transformační manažeři jsou morálně silní, zaměstnanci mají tendenci v jejich přítomnosti růst. Je-li transformační vůdcovství autentické, je charakterizováno vysokými morálními a etickými standardy. (31, str. 254)

Mezi základní charakteristiky transformačních vůdců patří: víra v jedinečnost každého člověka, rozvíjí svoji duchovní dimenzi, bere ohled na možnosti oddělení, vidí v problémech příležitosti, motivuje zaměstnance již svou přítomností, odstraňuje bariéry, zvládá stres, respektuje právo zaměstnanců na vlastní rozhodnutí a chápe důležitost interpersonální závislosti. Právě transformační lídři jsou důležitým prvkem v interpersonální politice daných pracovišť. Spolu se svým týmem se důsledně snaží dosáhnout společných cílů. Naslouchají druhým, hledají nové zdroje informací, myšlenek či nápadů. Jsou si vědomi, že nežijí v izolaci a že jejich úspěch je podpořen úsilím dalších lidí, kterým se dává náležitě ocenění. (36, str. 258)

Lidé v organizaci a jejich motivace, oddanost a angažovanost jsou hlavním faktorem při hledání a nalézání konkurenční výhody. Způsob, jakým se nakládá s pracovníky, se odráží v tom, jak tito pracovníci zacházejí se zákazníky, jak jsou motivováni a jak se snaží inovovat své přístupy. (16, str. 24)

Peter Drucker vyzývá manažery k jednání: „Řiďte na základě určování cílů, organizování a motivování lidí, komunikování s nimi, měření a hodnocení jejich výkonnosti a jejich rozvoje. Nezapomínejte přitom ani na sebe.“ (9, str.360)

2. Úloha vrchní sestry v sociálním zařízení

2.1. Řízení ošetrovatelství v ČR

Nejvyšším metodickým článkem oboru ošetrovatelství je ministerstvo zdravotnictví. Příslušný odborný útvar metodicky řídí a kontroluje ošetrovatelství v ČR. Vyjadřuje se ke všem zásadním odborným, organizačním, ekonomickým a legislativním opatřením, která se týkají ošetrovatelství a práce ošetrovatelského personálu v oblasti zdravotní a sociální péče. (32)

Sociální služby jsou součástí systému sociální péče a mají specifický charakter z důvodu jejich využívání sociálně potřebnými občany. Patří k nim i ošetrovatelství v sociálních zařízeních. Sociální služby se poskytují v souladu s příslušnými právními předpisy, které stanoví legislativní rámec. Jsou řízeny především podle Zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. a prováděcí vyhlášky MPSV č. 505 z roku 2006. Zákon přinesl do systému sociálních služeb zásadní změny. Především nastolil standard, který chápe všechny občany jako zcela rovnoprávné subjekty práv a povinností, zbavuje státní nebo státem zřízené instituce a organizace možnosti jednostranně rozhodovat o osudech občanů a staví do rovnoprávného postavení také organizace soukromé. V zákoně jsou stanoveny zásady, které vytvářejí v systému poskytování sociálních služeb zcela novou kvalitu. (33)

Setkáváme se v něm s několika novými instituty. Jsou to: příspěvek na péči, registrace poskytovatele, fyzické osoby jako poskytovatelé sociálních služeb, smlouva o poskytování sociálních služeb, Standardy kvality sociálních služeb, Inspekce poskytování sociálních služeb. (33)

Velmi významné je definování Standardů kvality sociálních služeb, neboť se bezprostředně dotýkají práce manažerů a řízených pracovníků. Jejich cílem je zformulování souboru interních pravidel pro sociální práci poskytovatele, vymezení požadovaného profilu pracovníka poskytovatele a stanovení závazného postoje k poskytování kvalitních sociálních služeb v působnosti zařízení.

Stát podle výše uvedeného zákona a prováděcí přihlášky kontroluje dodržování standardů kvality, tedy nejen stanovené podmínky pro provoz zařízení, ale také práci poskytovatelů péče. Poskytuje tak návody, mimo jiné, pro ochranu práv osob, zásady jednání se zájemcem o službu a uživatelem, individuální plánování průběhu sociální služby (techniky určování potřeb uživatelů, lidské potřeby jako východiska pro plánování sociální služby, co vyplývá z pozice klíčového pracovníka), též strukturu personálního a

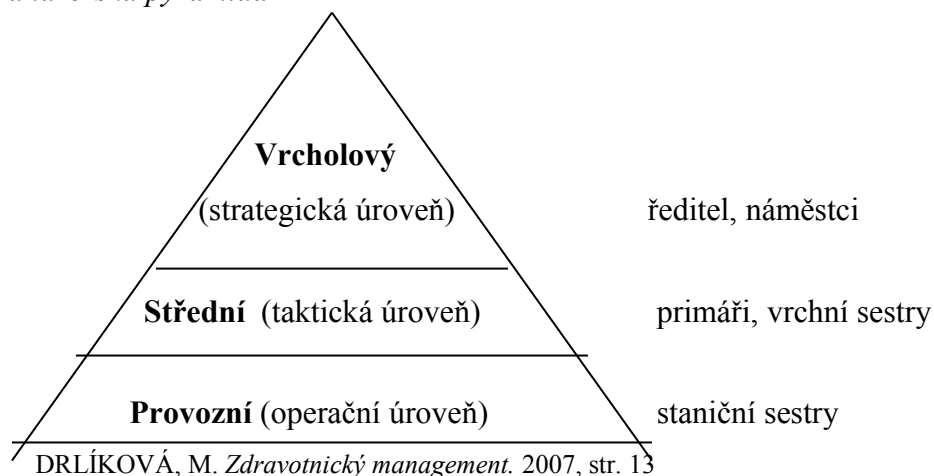
organizačního zajištění služby, hodnocení pracovníků, oceňování, supervize a vodítka k dobré praxi. Standardy kvality jsou obsaženy již ve zmíněné Vyhlášce MPSV č. 505/2006 Sb. Tato příloha obsahuje 49 kritérií, která osvědčují kvalitu poskytovaných sociálních služeb. Sedmnáct kritérií má navíc zásadní povahu a jejich nenaplnění může vést až ke zrušení registrace poskytovatele. Naplňování standardů kontroluje Inspekce poskytování sociálních služeb. Tato inspekce slouží jako nástroj k zajištění kvality služeb a ke kontrole práv uživatelů. (33)

2.2. Postavení vrchní sestry v organizaci

S vrchní sestrou se setkáme všude tam, kde se vyhledávají nebo uspokojují potřeby nemocného a zdravého člověka v péči o jeho zdraví – ve zdravotnických a sociálních zařízeních.

Dle přiložené tabulky spadá do druhé úrovně (středního managementu). Umožní nám lépe pochopit role manažerů v ošetrovatelské oblasti.

Tabulka č. 3: *Manažerská pyramida*



Špičkoví řídicí pracovníci (ředitelé, náměstci) jsou pracovníci, kteří se nacházejí na špici pyramidy a kteří se zaměřují na takové úkoly, jako jsou strategické, dlouhodobé plánování, organizování celé struktury organizace, obsazování nejvyšších míst ve struktuře, plánování motivačních programů.

Středně řídicí pracovníci (primáři, vrchní sestry) musí řešit některé koncepční plány, těžiště jejich práce je však sestavování spíše krátkodobých plánů. Časový horizont těchto střednědobých cílů ošetrovatelské péče vrchní sestry bývá 1 rok. Dále řeší organizování jim podřízených úseků, provádí motivační programy, stanovují konkrétní cíle.

Operativní řídicí pracovníci (staniční sestry) vykonávají činnosti, které vyplývají z řešení každodenních, provozních problémů, krátkodobě plánují, např. zajišťují zapracovávání nových absolventek. (8)

Vývoj managementu v ošetrovatelství – rovina středního managementu byla podstatně zeštíhlena. Často se slučuje funkce vrchní sestry se staniční a strategická rovina je přímo zodpovědná za mnoho jednotek v síti. K takovému zeštíhlení došlo i v mnou popisované organizaci, kde funkce staniční sestry zcela chybí. Pro ilustraci pracovních činností vrchní sestry předkládám „Pracovní činnost vrchní sestry“ popisované organizace. (viz příloha č. 13)

2.3. Kompetence pro vedení lidí v ošetrovatelství

Nemá-li oddělení jasně definované poslání, vizi a hodnoty, sestry se nemají s čím ztotožnit. Dobře formulované poslání v sestrách vzbuzuje nadšení a vymezuje jedinečnost oddělení. (36, str. 243)

Je nezbytné, aby byly jasně formulované kompetence k vedení lidí. To považuji za užitečné vodítko pro formování role vrchní sestry a pro úspěšné vedení lidí v ošetrovatelství.

Edward O'Neill a Robin Morjikian popsali pět základních kompetencí pro úspěšné vedení lidí ve zdravotnickém systému. Jedná se o:

- sebepoznání (self-knowledge)
- efektivní mezilidská komunikace (interpersonal and communication effectiveness)
- schopnost riskovat a tvořit (risk taking and creativity)
- schopnost inspirovat a vést ke změně (inspiring and leading change)

- strategická vize (strategic vision)

Pojmem sebepoznání (self-knowledge) se rozumí porozumění a rozvoj sebe samé v kontextu organizace, a to v rámci mezilidských vztahů a poznání své motivace k práci. Při rozvíjení této kompetence je kladen důraz na porozumění motivace k jednotlivým činnostem a skutkům. Pro tyto vedoucí je prospěšné, jestliže vědí o svých silných a slabých stránkách a své vedení jim přizpůsobují. Sebepoznání, jako vedená kompetence, je pro manažerku v ošetrovatelství důležitá proto, že jedině s tímto sebepoznáním může efektivně pracovat v organizaci a při vedení týmu. Dovednost v této kompetenci sestře pomůže při úspěšném sestavování a podporování soudržnosti týmu. (25)

Efektivní mezilidská komunikace (Interpersonal and communication effectiveness) je vnímána na třech různých úrovních. Je to vlastní komunikace mezi lidmi na pracovišti, tedy na ošetrovatelském oddělení. Na této úrovni, podle O'Neila a Morjikiana, selhává nejvíce vůdce. Patří sem to, co manažer říká, dělá, jeho neverbální projevy, ale také jeho oceňování, aktivní naslouchání, odpovědnost atd. Vůdce má mít příležitost, nebo spíše povinnost, se v této oblasti zdokonalovat. A to nejen proto, aby zvýšil efektivitu svého vedení, ale i proto, že složí jako vzor pro ostatní, popř. i pro vůdce, kteří se od něj učí. Druhou úrovní je komunikace sestry manažerky v rámci organizace. Patří sem komunikace např. s lékaři, dodavateli atd. I dosažení vysoké úrovně v této kompetenci přispívá k efektivnímu vedení. Třetí úrovní efektivní komunikace je schopnost působit na veřejnost. Např. mluvit pro tisk, vydávat prohlášení atd. Je třeba si uvědomit, že i zástupce ošetrovatelství, tedy např. staniční, vrchní sestra, by měla mluvit do politiky zdravotnictví. (25)

Třetí uváděnou kompetencí pro úspěšné vedení ve zdravotnických systémech je schopnost riskovat a tvořit (Risk taking and creativity). Podle O'Neila a Morjikiana by vůdce v ošetrovatelství měl mít schopnost riskovat a vytvářet nové věci. Někteří vedoucí jsou schopni bránit to, co je, ale nemají kuráž na to, aby kladli nové otázky (O'Neil). S tím se ztotožňují i Škrlovi, kteří vnímají kreativitu jako schopnost představit si, najít, či vymyslet něco nového. Kreativní přístup vyžaduje změnu postoje k novým věcem a změnám. Schopnost sester myslet kriticky a kreativně se stává důležitým faktorem při budování optimálního léčebného prostředí. (36)

Schopnost inspirovat a vést ke změně (Inspiring and leading change) je čtvrtou kompetencí, které s předešlou souvisí. Tato kompetence se zaměřuje na schopnost měnit organizační souvislosti. Schopnost sledovat vnitřní a vnější prostředí a umění odhadnout, kdy má změna přijít. Dále sem patří schopnost motivovat ostatní pro změnu. Patří sem také schopnost umění projevit se, převést podněty na pozitivní úsilí, identifikovat úspěchy. V ošetrovatelství se nevyplácí často a zbrkle něco měnit. Je třeba širší diskuze, brát ohled hlavně na ochranu pacienta. (25)

Pátou kompetencí je strategická vize (Strategic vision). Tato kompetence zahrnuje schopnost předvídat a odhadovat klíčové trendy. Vize pomáhá motivovat, inspirovat a řídit jednání lidí. To, jak vedoucí sestra v ošetrovatelském zařízení dovede určit strategický směr, je důležité pro to, aby na svém oddělení uspěla. (25)

2.4. Požadované dovednosti a znalosti vrchní sestry

Požadavky na vedoucí funkci při vedení nelékařských zdravotnických povolání ve zdravotnickém zařízení upravuje zákon 96/2004 Sb. § 92 – vedoucí funkci pro vedení nelékařských zdravotnických povolání ve zdravotnictví může vykonávat pouze zdravotnický pracovník, který získal osvědčení (k výkonu povolání bez odborného dohledu) podle tohoto zákona a má:

- a) vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání se zaměřením, které odpovídá příslušné vedoucí funkci a 5 let výkonu zdravotnického povolání, z toho alespoň dva roky v úseku činnosti, v němž má být vedoucí funkce vykonávána nebo
- b) specializovanou způsobilost v oboru specializace odpovídající příslušné vedoucí funkci a 5 let výkonu zdravotnického povolání, z toho alespoň dva roky v úseku činnosti, v němž má být vedoucí funkce vykonávána. (38)

Vrchní sestra je podřízena přímo přednostovi dané kliniky či ošetrovatelského zařízení, řídí staniční sestru a ta řídí nelékařský personál na oddělení. Považuji za důležité upozornit, že co se týká metodických pokynů ošetrovatelství, je vrchní sestra podřízena hlavní sestře. Také je třeba mít na paměti, že právní odpovědnost za léčbu pacienta nese

lékař, a je tedy zřejmá podřízenost jak staniční sestry, tak i zdravotních sester rozhodnutí lékaře (to se týká pouze léčby pacienta).

3. VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1. Můj vstup do organizace

Zkoumanou organizaci jsem oslovila v říjnu 2007 za účelem dohodnutí kontraktu o praxi. Tuto organizaci jsem si vybrala proto, že má dosavadní dvacetiletá profesní činnost se realizovala pouze v oblasti zdravotní. Sociální služby mne provázely profesním životem rovněž, nicméně jen okrajově. Proto jsem se při možnosti volby diplomové práce na Fakultě humanitních studií v oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích jednoznačně rozhodla pro oblast sociální. Chtěla jsem v souvislosti s vykonáváním praxe blíže poznat a proniknout do fungování práce v sociálních službách,

Setkala jsem se s ředitelem výše uvedené organizace a svůj záměr s ním podrobně projednala. Závěrečný rozhovor proběhl 20. ledna 2008. Byly při něm projednány a vzájemně předány informace o možnostech spolupráce. Získala jsem podrobnější informace o fungování organizace a požadavky na data, která jsem měla během své praxe získat diagnostikováním, pozorováním na pracovišti a studiem dokumentů pracoviště. Ředitel zařízení se stal zadavatelem výzkumného úkolu. Byly prodiskutovány silné a slabé stránky organizace a oblasti možného rozvoje.

S platností zákona o sociálních službách se objevila potřeba vykazování zdravotnických výkonů a vedení zdravotnické a ošetřovatelské dokumentace i v domovech důchodců, domech pro seniory a ústavech sociální péče. Vzhledem k tomu, že právě zavedení ošetřovatelské dokumentace bylo také jedním z cílů, které měla organizace na tento rok již v plánování změn nastaveny, uvítal v tomto ředitel možnost spolupráce.

Iniciátorem procesu byl ředitel, který od zavedení ošetřovatelské dokumentace očekával přínos zejména ve zkvalitnění služeb daného zařízení (přesný zdroj informací o

klientovi, chronologický přehled o poskytované ošetrovatelské péči, předávání informací klientovi, hodnověrné informace pro účely právního šetření, spolehlivé údaje pro eventuálně ošetrovatelský výzkum, kontrola kvality,...). Vzhledem k tomu, že zkušenosti s ošetrovatelskou dokumentací v sociálních službách jsou zatím na začátku a já jsem měla s ošetrovatelskou dokumentací bohaté zkušenosti (zaváděla jsem ji již v minulosti), bylo dohodnuto, že se zapojím do zavádění ošetrovatelské dokumentace.

Mým úkolem jako „diagnostika“ bylo zjistit oblasti, které mohou způsobovat překážky či naopak podporovat zavedení a v konečné fázi správné fungování ošetrovatelské dokumentace v dané organizaci.

Již během prvního měsíce jsem však vyzorovala, že na daném oddělení je neklidná, nervózní a napjatá pracovní atmosféra, jsou narušené mezilidské vztahy, a to vše se projevuje na kvalitě práce. Významný podíl na tomto stavu měla zřejmě práce vrchní sestry, která se vyhýbala řešení konfliktních situací, případně nebyla nestranná a její řídicí a organizační práce měla značné nedostatky. V dohodnutém úkolu, tedy ve zpracování ošetrovatelské dokumentace, jsem pokračovala. Zjistila jsem však, že pro zkvalitnění služeb je výrazně podstatnější řešení závažného problému v řídicí a organizační práci managementu.

Vzhledem k tomu, že jsem se již v minulosti ve své bakalářské práci věnovala problematice interpersonálních vztahů na pracovišti a strávila téměř tři roky v prostředí středních i vyšších manažerů řízení, mimo jiné i v Občanském sdružení Práce a vztahy, byla jsem si vědoma toho, že se zaváděním jakékoliv změny (dokumentace) v takovémto prostředí může nastat problém. Začala jsem poznamenávat postřehy z chování jednotlivých pracovníků a vrchní sestry (tzv. field notes).

Během tříměsíční praxe jsem pravidelně informovala ředitele organizace o výstupech ze získaných poznatků a konzultovala s ním zavádění ošetrovatelské dokumentace a další postupy. V březnu 2008 jsem informovala ředitele o svých poznatcích a zjištěních v oblasti pracovní atmosféry, kterou zhodnotila jako velmi špatnou. Ředitel konstatoval, že určité signály rovněž zaznamenal a uvedl, že personální problematiku bude v blízké době nutné řešit. Zároveň mne informoval o tom, že v organizaci v blízké době proběhne zpracování „Analýzy efektivity fungování zkoumané

organizace zhotovitelem společnosti NEWTON Solutions Focused, a.s. Tato společnost zpracuje výše jmenovaný projekt za účelem naplnění ustanovené objednávky na realizaci projektu vystavené příslušnou městskou částí. Účelem tohoto projektu má být právě vlastní analýza fungování organizace a rámcové zhodnocení organizačně-personální a ekonomické náročnosti strategického výhledu fungování organizace.

Součástí mělo být i dotazníkové šetření „spokojenosti“ klientů, od kterého si ředitel sliboval nějaké výstupy v souvislosti s prací personálu. Zároveň mne požádal, abych se aktivně zapojila do monitorování atmosféry na pracovišti očima samotných pracovníků. Vzhledem k tomu, že jsem v té době navštěvovala na fakultě předmět „Dílna komunikace“, kde probíhala výuka vedení profesionálních rozhovorů a získávání potřebných informací formou vedení rozhovoru nebo facilitovaného setkání, využila jsem toho a s pracovníky na dané téma natočila rozhovory. I nadále jsem zároveň pokračovala v práci v monitorování atmosféry formou svých poznámek.

V červnu 2008, kdy jsem svou praxi na tři měsíce přerušila, své postřehy a výstupy z monitorování atmosféry na pracovišti jsem předložila řediteli. Ten v té době ale ještě bohužel neměl konečné rozhodnutí o implementaci případných dalších racionalizačních opatření ve vztahu k personální politice ve smyslu závěrů expertního šetření společností NEWTON Solutions Focused, a.s.

Po opětovném nástupu na praxi, v druhé polovině září 2008, jsem zjistila, že došlo k překvapivé změně. Vrchní sestra byla v srpnu 2008, na základě rozhodnutí ředitele, odvolána. Jedním z více důvodů byla (dle vyjádření ředitele) i mnou zmapovaná atmosféra na pracovišti pod vedením odvolané vrchní sestry. Mezi další důvody, které byly ředitelem sděleny, patřil i konečný výsledek šetření. Zjištění potvrdila má pozorování a analýzu zmapované atmosféry na pracovišti. Byla zjištěna špatná organizace práce, autoritativní styl řízení s negativními důsledky na pracovní a mezilidské vztahy, neinformovanost pracovníků, nízká úroveň komunikace a další nedostatky v řídicí práci.

Společně s novou vrchní sestrou jsem zdárně dokončila ke konci roku 2008 komplexní zavedení ošetrovatelské dokumentace a organizace tak splňuje legislativní požadavky - vyhlášku č. 385/2006 ze dne 21.7. 2006 O zdravotnické dokumentaci. V té době jsem také začala pracovat na projektu své diplomové práce. V souvislosti

s návrhem ředitele, abych během následující praxe nadále monitorovala atmosféru na pracovišti, jsem se rozhodla o tématu své diplomové práce. Vybrala jsem si porovnání stylu vedení dvou vrchních sester na ošetrovatelském úseku dané organizace a jeho dopadu na celkovou atmosféru na pracovišti. Po prokonzultování a schválení vedením organizace jsem využila dotazníky (viz. příloha č. 10), které monitorují oblasti pracovního života, oblast vyčíženosti, kontroly, odměn a vztahů jednotlivých pracovníků. Na daném úseku jsem je rozdala všem pracovníkům. Pokračovala jsem v nahrávání rozhovorů s 8 pracovníky, kteří zažili oba typy vedení (před i po změně) a mohli tedy porovnávat. Také jsem pokračovala v pozorování a zaznamenávání důležitých poznatků potřebných pro splnění svého výzkumného úkolu. To vše se stalo velice důležitým podkladovým materiálem pro empirickou část diplomové práce.

3.2. Popis zkoumané organizace

Předmětem činnosti zkoumané organizace sociálních služeb je poskytování sociálních a ošetrovatelských služeb v rozsahu daném zřizovací listinou a platnou registrací organizace jako poskytovatele sociálních služeb, a to zejména klientům z řad seniorů a zdravotně postižených občanů v jedné městské části v Praze.

Organizace je registrována jako poskytovatel pečovatelské a odlehčovacích služeb ve smyslu zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Dále pak zajišťuje rovněž služby v oblasti stravování klientů pečovatelské a odlehčovacích služeb, organizace volnočasových a klubových aktivit a vykonává funkci veřejného opatrovníka (u cca 20 klientů). Počty klientů jednotlivých služeb jsou detailně uvedeny níže.

V domech má celkem 200 bytů a na detašovaném pracovišti 40 lůžek v domě se zvláštním režimem, který má charakter hospicové péče. Tyto domy slouží převážně obyvatelům dané městské části. Nájemní smlouvu je možné získat na základě vlastní žádosti a vyjádření obvodního lékaře o zdravotním stavu uchazeče. Jedním z předpokladů k

získání nájemní smlouvy je využívání pečovatelské služby. Každá žádost je na podkladě sociálního šetření okrskové sestry a sociální pracovnice individuálně projednána komisí odborníků, kterou jmenuje místní rada. Pečovatelské služby se poskytují denně 24 hodin., včetně sobot, nedělí a svátků. Jedná se o sociálně ošetrovatelské zařízení s nepřetržitým celoročním provozem pro přechodnou dobu tří měsíců s možností prodloužení. Pokud to kapacita zařízení dovolí, umísťují se v něm i zájemci z jiných pražských obvodů. Do zařízení jsou přijímáni klienti ležící, vysokého věku a chronicky nemocní, lidé kteří již trvale potřebují dohled a pomoc druhé osoby a také klienti, jejichž rodiny na čas odjíždějí z města a oni nemohou zůstat v bytě sami. O klienty se stará vyškolený zdravotnický a pomocný personál. V zařízení se vykonávají veškeré ošetrovatelské úkony a z části i úkony zdravotní.

Na financování této služby se klient podílí v rámci přiznaného příspěvku a event.se podílí na úhradě ze svých dalších příjmů. Za služby uvedené v zákoně o sociálních službách jako plně hrazené, uživatelé hradí v částkách uvedených v sazebníku úhrad organizace a služby základní a odborné sociální poradenství jsou uživatelé poskytovány bez úhrady. Služby jsou poskytovány celoročně, nejčastěji na časový úsek 3 měsíců a všeměs i opakovaně. Finanční podíl klienta je povinný. Výše financí příspěvku klienta je závislá na smluvním ujednání o poskytovaných službách.

Tabulka č. 4: *Organizační struktura popisované organizace*

Chyba: zdroj odkazu nenalezen

K zajištění a realizaci sociálních služeb ze strany zmiňované organizace je nutné disponovat odpovídajícím organizačním zajištěním v podobě jednotlivých organizačních útvarů a jim následně přiřazených pracovních pozic. Pro potřeby mé diplomové práce jsem se zaměřila hlavně na útvar sociálně ošetrovatelský, který je členěn na dalších úseky.

Tabulka č. 5: *Ošetrovatelský úsek*

<i>Úsek</i>	<i>kapacita/klientů</i>	<i>počet registr. sester</i>	<i>počet ošetrovatelek</i>
Dům pro seniory I.	40	4	6
Dům pro seniory II.	40	4	6
Dům pro seniory III.	40	4	6

Odlehčovací služba I.	26	2	6
Odlehčovací služba II.	27	2	6
Odlehčovací služba III.	27	2	6
Dům se zvl.režimem	40	8	12
Celkem	240	26	48

Ošetrovatelským úsekem, ve kterém byla provedena empirická část mé diplomové práce byl úsek „Dům se zvláštním režimem“, charakteru hospicové péče. Jedná se o lůžkové oddělení, s celkovým počtem 40 klientů. Jedná se převážně o klienty chronicky nemocné, vysokého věku, ležící, s dlouhodobě zhoršeným zdravotním stavem nebo zcela či částečně odkázanými na pomoc a podporu druhých.

Personál zde vykonává ošetrovatelské úkony komplexní ošetrovatelské péče. Součástí poskytovaných služeb jsou rovněž zdravotní výkony jako převazy, odběry, měření krevního tlaku, příprava a podání léků, aplikace injekcí a infuzí. Zdravotnický personál zajišťuje v rámci poskytované služby komplexní zdravotnicko - rehabilitační činnost v zařízení a to v podání léků, zdravotní prevence, hygieny, desinfekce, akutního lůžka a ambulantních zdravotnických výkonů a zdravotnické osvěty mezi klienty a jejich rodinnými příslušníky.

Dále zajišťuje odběry biologického materiálu pro vyšetření a zdravotnický personál odpovídá za sterilizaci a dezinfekci nástrojů, přístrojů a zdravotnického materiálu. Je rovněž zodpovědný za vedení zdravotnické a ošetrovatelské dokumentace.

O potřebnosti služby tohoto zařízení vypovídá 100% naplnění kapacity, resp. obloženost. Ve specifických podmínkách sídlištní aglomerace, kde počet seniorů významnou měrou stoupá s ohledem na stáří sídliště – 30 let, výrazně stoupá počet seniorů – klientů sociálních služeb, ale také rodin pečujících o seniory.

3.3. Cíle výzkumu a výzkumná otázka

Cílem diplomové práce byl dopad popsaných typů vedení na pracovní klima, které významně ovlivňuje pracovní výkonnost, spokojenost a motivaci. Na splnění tohoto cíle jsem se zaměřila v empirické části práce, přičemž jsem vycházela z teoretické části.

Výzkumná otázka v praktické části zněla: Jaký konkrétní dopad mají na pracovní atmosféru ve zkoumané organizaci odlišné styly vedení?

3.4. Etické aspekty výzkumu

Výzkum znamená zásah do pracovní atmosféry a interpersonálních vztahů na pracovišti. Při provádění výzkumu na sledovaném pracovišti jsem si toho byla denně vědoma. Často jsem u účastníků výzkumu zjišťovala, že si ujasňují své postoje k pracovišti, k celé organizaci a také ke spolupracovníkům. Má práce s nimi jim pomáhala definovat postoje i vztahy. Výzkum byl tedy posunem v myšlení pracovníků i vrchní sestry, ale věděla jsem, že může také v důsledku přinést komplikace v interpersonálních vztazích.

Tím, že pracovníci pod mým vedením přemýšleli, definovali své názory, popisovali pracovní atmosféru a vztahy, si zároveň více uvědomovali, co je v jejich práci pozitivní a co negativní. Proto jsem musela být při přípravě i během provádění výzkumu co nejvíce nestranná, opatrná a citlivá. Byla jsem si vědoma toho, že výzkum ovlivní pracovní život zkoumaného pracoviště, a jak už bylo řečeno, vztahy mezi lidmi. Protože jsem výzkum prováděla ve spolupráci s ředitelem organizace, věděla jsem, že jeho výsledky mohou přinést změny a to se také stalo (v tomto případě ovlivnily, dle sdělení ředitele, změnu vrchní sestry). Každý krok jsem při výzkumu musela velmi pečlivě promýšlet, abych situaci na zkoumaném pracovišti nevyhrocovala, pokud možno nekomplikovala a co nejméně ovlivňovala. Všechny pracovníky jsem samozřejmě seznámila s obsahem výzkumu a zdůraznila, že jejich účast je dobrovolná. Respektovala jsem jejich dobrovolný přístup k výzkumu, časové možnosti, snažila jsem se při organizaci vycházet pracovníkům vstříc a ke každému jsem přistupovala individuálně.

3.5. Metodologie výzkumu

Na počátku jsem se rozhodla, že výzkum bude komparativní (tzn. srovnává situaci před a po změně). Základním výchozím bodem bylo stanovení parametrů, které byly následně ve zdravotnickém zařízení sledovány. Stanovené parametry jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 6: *Stanovení sledovaných parametrů před a po změně vedení*

	PŘED ZMĚNOU	PO ZMĚNĚ
--	-------------	----------

Kategorie	parametry	rozhov r	pozorován í	rozhov r	pozorován í	dotazník
Postoj pracovníka	Iniciativa	ano		ano		ano
	Tvořivost	ano		ano		ano
	Inovativnost	ano		ano		ano
	Osob.problémy	ano		ano		ano
	Spokojenost prac.	ano		ano		ano
	Vnitřní výpověď	ano		ano		ano
Pozorovatelné chování	Práce s chutí		ano		ano	
	Předpis.slужba		ano		ano	
	Podprůměr.koleg.zůstávají	ano		ano		ano
	Tvořiví kolg.odcházejí	ano		ano		ano
	Neochota vzáj.informace	ano		ano		ano
	Zatajování informací	ano		ano		ano
	Zveličování drob.nedostat.	ano		ano		ano
	Vytváření souladu	ano		ano		ano
	Pomocná ruka	ano		ano		ano
	Donucovací jednání	ano	ano	ano	ano	ano
	Ignorace potřeb	ano	ano	ano	ano	ano
	Chvála vedoucího	ano	ano	ano	ano	ano
Kontrola vedoucího	ano	ano	ano	ano	ano	
Efektivita práce	Účinné dosahování cílů	ano		ano		ano
	Kolegové zůstávají	ano		ano		ano
	Tvořiví kolegové odchází	ano		ano		ano
	Vytváření souladu	ano		ano		ano
Vlastnosti vedoucího	Donucovací jednání	ano	ano	ano	ano	ano
	Projekce osob. problémů	ano	ano	ano	ano	ano
	Ignorace potřeb	ano	ano	ano	ano	ano
	Zaučování pracovníků	ano	ano	ano	ano	ano
	Chvála ze strany vedouc.	ano	ano	ano	ano	ano
	Kontrola vedoucího	ano	ano	ano	ano	ano

	Striktní jednání	ano	ano	ano	ano	ano
--	------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Tyto parametry, jež byly získávány studiem odborné literatury relevantní pro danou problematiku, zároveň byly – pro jejich snadnější zkoumání – seříděny obsahově. U každého z konkrétních parametrů jsem zároveň zvažovala, zda (a jak) je možné je zachytit v zaznamenaných údajích. Každý parametr jsem poté identifikovala za pomoci alespoň jedné ze tří výzkumných metod - rozhovorem, dotazníkem nebo pozorováním. V ideálním případě jsem zkoumala tyto parametry více metodami. Použila jsem zúčastněné pozorování, nestrukturované rozhovory a dotazníkové šetření. Výsledky získané různými metodami jsem poté analyzovala, srovnala a zhodnotila.

3.5.1. Zúčastněné pozorování

Zúčastněné (participativní) pozorování patří mezi nejdůležitější metody kvalitativního výzkumu. Zúčastněným pozorováním je možné popsat, co se děje, kdo nebo co se účastní dění, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč. Pozorovatel je v osobním vztahu s pozorovanými, sbírá data, zatímco se účastní přirozeně se vyvíjejících životních situací. (13, str. 193)

Připravila jsem metodiku pro pozorování – co se bude sledovat v souladu se stanovenými parametry, dobu pozorování, opakovaná pozorování pro ověření zkoumaného parametru, formu zapisování a postup při vyhodnocení. Pozorování bylo prováděno během praxe a spolupráce s organizací, nepůsobilo tedy rušivě a má přítomnost byla pracovníky vnímána jako potřebná a samozřejmá.

Přestože mé pozorování bylo nestrukturované, hlavním prostředkem pro konečnou analýzu byly terénní poznámky toho, co jsem si během své praxe zaznamenala, co jsem viděla, slyšela, prožila, jak jsem vnímala chování, vyjadřování, gesta a dialogy jednotlivých účastníků v terénu a kde a jak událost probíhala.

Zúčastněné pozorování má samozřejmě i svá rizika a nebezpečí zkresení. Je

jimi především ovlivnitelnost prostředím, vztahy, hodnocením situace pracovníky a klienty. Rizikem pro případné zkreslení je osobní zaujetí pozorovatele, příliš subjektivní hodnocení, malý odstup způsobený delším působením v organizaci a plněním vlastních úkolů (zpracování dokumentace).

3.5.2. Nestrukturované rozhovory

Naslouchání vyprávění, kladení otázek lidem a získávání jejich odpovědí tvoří v empirickém výzkumu hlavní skupinu metod sběru dat. Například zúčastněné pozorování lze doplnit neformálním rozhovorem. (13, str. 164)

Této možnosti jsem využila ve své práci i já. Rozhovory jsem připravovala po seznámení s manuálem pro tvorbu a zavádění standardů kvality sociálních služeb ve zkoumané organizaci, rovněž po seznámení s vnitřními předpisy a řády organizace a se znalostí příslušné legislativy. Při přípravě rozhovorů jsem také vycházela z výsledků pozorování a poznatků získaných během praxe a při zavádění ošetrovatelské dokumentace. Rozhovory vždy probíhaly v klidném prostředí, bez přítomnosti dalších lidí, na odpovědi měli respondenti dostatek času, kladla jsem upřesňující dotazy a umožňovala tak účastníkům rozhovorů doplnění a jasnější vyjádření.

Mým záměrem bylo, aby zkoumané hloubkové rozhovory jednotlivých respondentů byly autentické, neupravované, bez zásahu výzkumníka. Postupovala jsem tak, aby proces výběru respondentů nebyl ovlivňován subjektivními předpoklady a mými očekávaními. Respondenti určené ke zkoumání proto byli vybíráni zcela konkrétně. Pro rozhovory jsem vybrala 8 pracovníků, kteří zažili oba typy vedení (před i po změně), a mohli tedy porovnávat. V rámci kvalitativní obsahové analýzy byly zkoumání podrobeny všechny možné aspekty rozhovorů.

3.5.3. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se jako výzkumná metoda využívá převážně v kvantitativním výzkumu. (5) Ale je také možné ho využít v kvalitativním výzkumu, jako doplňkovou techniku při zúčastněném pozorování s cílem získat další informace při empirickém výzkumu. (13, str. 164)

Právě jako doplňkovou techniku jsem ho ve svém výzkumu zvolila i já. Mým cílem bylo monitorování pracovní atmosféry a srovnání se zjištěními z pozorování a rozhovorů. Protože jsem nemohla předpokládat změnu vrchní sestry, nebylo možné dotazník předložit před změnou a sledovat poté jeho opakováním vývoj názorů pracovníků po změně vrchní sestry (což by jistě bylo zajímavé a přínosné). Prostřednictvím dotazníku jsem tedy monitorovala oblasti pracovního života za vedení nové vrchní sestry. Dotazníkovým šetřením jsem oslovila všechny zaměstnance daného lůžkového zařízení (tj. 20 osob). Při výběru dotazníku jsem dbala na to, aby otázky i hodnotící škála byly srozumitelné a jednoznačné.

3.6. Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvořil ošetrovatelský tým různých stupňů zařazení pracujících v sociálně ošetrovatelském zařízení. Celkem se jednalo o 20 zaměstnanců. Z nich bylo 8 pracovníků, kteří zažili vedení vrchní sestry před změnou i po změně, a se kterými kromě nahraných rozhovorů před i po změně vedení bylo provedeno dotazníkové šetření týkající se atmosféry na pracovišti. 12 pracovníků atmosféru na pracovišti hodnotilo pouze dotazníkovým šetřením, za období po změně. Jednalo se o 8 registrovaných zdravotních sester a 12 ošetrovatelek.

3.7. Sebereflexe výzkumníka

Na můj výzkum nepochybně měla vliv dlouholetá profesní zkušenost zdravotní sestry, znalost prostředí ošetrovatelské práce a zkušenost s rozdílnými styly řízení. Projevila se na kritickém hodnocení vedoucích – vrchních sester. Usilovala jsem o udržování odstupů, což samozřejmě není snadné a nelze to provést absolutně. Bylo důležité nepodléhat osobním pocitům a k výzkumu přistupovat sice se znalostí problematiky, ale zároveň objektivně. Pochopitelně jsem byla ovlivněna svou profesní zkušeností, osobními vlastnostmi (především nároky na sebe samu a také na profesionální pracovní výkony) a navázanými kontakty, avšak usilovala jsem o eliminaci těchto vlivů. Také mé dosažené vzdělání ovlivňovalo výzkum, jednak v jeho přípravě a provedení a také v nárocích kladených na výkon vrchní sestry. Angažmá v organizaci mi umožnilo neformální působení, osobní vztahy s pracovníky a tím také nebezpečí přijímání neobjektivních názorů jednotlivých pracovníků. Snažila jsem se proto chovat jako nezúčastněný výzkumník.

3.8. Analýza dat

3.8.1. Analýza pozorování

Pozorování probíhalo v období od 13.2.2008 do 13.2.2009. Bylo zaměřeno na ty sledované parametry, které bylo možné identifikovat pozorováním.

Neměla jsem žádný výrazný problém při získávání přístupu k jednotlivým

respondentům a seznamování s prostředím. Pracovníci věděli, z jakého důvodu jsem k nim na oddělení nastoupila, ale díky svému „pracovnímu začlenění“ jsem se stala součástí jejich pracovního kolektivu. Byla jsem po dobu jednoho roku jednou z nich. V práci mi neformální začlenění pomohlo proniknout do prostředí a vztahů mnohem více, než by bylo možné při jedné hodinové návštěvě týdně a za přítomnosti vedení.

Průběh pozorování byl pro mou práci obohacující, velmi zajímavý, časově náročný a vyžadoval velké soustředění.

Ukončení pozorování pro mne znamenalo nejen konec výzkumu, nýbrž i přerušeni a ztrátu pracovních vztahů se členy skupiny.

V kategorii Postoj pracovníka (viz tabulka č. 6) jsem ve sledovaném období před změnou vrchní sestry pozorovala malou iniciativu a nedostatek tvořivosti u pracovníků, opakovaně jsem zaznamenávala jen mechanické plnění úkolů. Zřetelné byly také obavy z nedůsledné řídicí práce vrchní sestry. Pracovníci dávali svým chováním (verbálně i neverbálně) najevo nespokojenost, nervozitu a strach ze sankcí. Nesnažili se přinášet nové podněty do ošetrovatelské práce, neusilovali o změny a o komunikaci s vrchní sestrou. Podle opakovaných vyjádření se tak vyhýbali konfliktům s vrchní sestrou, které nastaly vždy, když přišli s odlišnými názory a připomínkami „...*To není vaše věc, dělejte, co máte a neotravujte mě blbostma. Tak to tady bylo vždycky a tak to bude dál. Tak jděte!* ...“

V kategorii Pozorovatelné chování jsem zjistila, že pracovníci pracovali podle předpisů, ale neiniciativně. Uvažovali o odchodech, což mi po vypjatých situacích opakovaně sdělovali, někteří se rozhodli odejít. Během pozorování odešlo 11 pracovníků z 20, mezi nimi oblíbení (Karel) „...*se tady můžu na tu buzeraci pěkně vykašlat!...*“, „...*Nevyhrožujte mi odchodem, takových jako vy najdu deset!...*“, „...*Nakonec jen pronese, že to nemá za potřebí a že si sbalí svých pár švestek a půjde o dům dál...*“.

Jejich práce nebyla kreativní, převažovala plnění úkolů bez zaujetí. Pozorovala jsem, že atmosféra na pracovišti se měnila každý den a změny souvisely s náladami a

chováním vrchní sestry „...to zase bude dneska den, ta má zase náladu, raději jí nechodit na oči!...“, „...Dneska je tu zase nálada pod psa! ...“

Evidentní bylo její přenášení osobních problémů a nálad na pracoviště. Dle Dotlicha je změna nálad, vzhledem k složitým nárokům, kterým dnes manažeři čelí, velmi častým jevem. Nicméně náladovost představuje mnohem větší riziko. Působí totiž nepředvídatelně. Přestože vydávají spoustu energie, dokážou ji také paradoxně odčerpávat, když se lidé snaží jejich náladám přizpůsobit. (6, str. 53-54) Náladoví manažeři si často neuvědomují, jaký má náladovost vliv na kariéru. Možná si uvědomují své změny nálad a vnímají, že druhé zarážejí, ale nechápou, jak závažně tato vlastnost podryvá pracovní výkon. Náladovost se ve spojení s mocí navíc někdy může rovnat šikanování s velmi závažnými následky. (6, str. 53-54) V dané organizaci mnou byly vyzorovány právě tyto negativní dopady náladového chování vrchní sestry a navíc se přidalo ke změnám nálad také vyhrožování, které dle Plamínka patří do manipulativního arzenálu. (25, str. 61) Byl patrný dopad nejen na jednotlivce, ale i na celý kolektiv. Pracovníci projevovali strach z verbální agrese – křiku, nejasných, ale agresivně vymáhaných úkolů, permanentní kritiky marginálních chyb a nedostatků. „...zuřila na chodbě a nahlas před ostatními nadávala,Sestry zmizely na pokojích, nikdo nereagoval...!“

V kategorii Vlastnosti vedoucího jsem vyzorovala, že vrchní sestra používala donucovací jednání, s personálem nediskutovala o potřebách organizace, úseku či klientů, omezila se na předávání písemných pokynů, metodických materiálů, vyžadovala jejich nastudování a práci podle nich. Nezaučovala je. Pracovníci se sami museli seznamovat s materiály, naplňovat je v praxi, což často znamenalo různé přístupy a z nich vyplývající nekoordinovanost. Byli také nuceni k plnění úkolů, s nimiž se nedokázali identifikovat. Vrchní sestra ignorovala jejich potřeby a názory, nezajímala se o ně, nevycházela jim vstříc organizačně ani v plánování. Opakovaně zdůrazňovala nedostatek peněz. „... Musíte se všechno naučit, na nějaké zapracování tady není čas, každý si musí poradit sám....“ , „...Prostě nejlepší je do toho skočit rovnýma nohama a plavat....takhle Vás to doma neučili? ...“ , „...Mě nezajímají vaše problémy, já mám svých starostí dost...“ , „...“

Co si jako o sobě myslíte? O tom kdy a jak budete čerpat dovolenou tady rozhoduju já! Taky se vám může stát, že vám jí z provozních důvodů seberu a příkazu třeba v říjnu...“

Pochvalu jsem po celou dobu pozorování zaznamenala jen výjimečně a to u stejných pracovníků (podle komentářů ostatních u oblíbenců). Vrchní sestra jednala striktně. „...*Opět vychvalovala Marušku, dávala ji ostatním za vzor. (opakovaně zaznamenávám oblibu některých pracovníků)...“*

Kontrola prováděná vrchní sestrou byla nepravdělná, aktuálně zaměřená na neoblíbené pracovníky. Přístup ke kontrole byl negativní – podle pracovníků i mého pozorování vrchní sestra nesledovala nápravu, ale hledala chyby, permanentně kritizovala pracovníky a hrozila sankcemi. Zdůrazňovala výbornou práci oblíbenců (Maruška), dávala je za vzor, „...*Já si vás zkontroluju, to si pište. A už teď je mi jasné, jak to dopadne!...“* „...*To je neštěstí, po nich něco chtít...“*

Důsledkem bylo zhoršování vzájemné komunikace i mezi pracovníky, nesdělování informací, nesoulad. Pracovníci se dělili na odpůrce a oblíbence vrchní sestry. V práci vrchní sestry výrazně převažovala kritika, často veřejná a necitlivá. Byly ignorovány potřeby pracovníků. Řídící práce se vyznačovala striktním a neosobním jednáním, nebyla systematická, převažovaly příkazy a nařízení, často nepřesné, nekoordinované a následně docházelo ke kritice jejich neplnění. Toto řídicí jednání vrchní sestry jednoznačně nepřispívá k požadovanému dosáhnutí výkonu. To potvrzuje i Plamínek, který poukazuje na to, že lidé velmi citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dovídají. Důležitá je i forma zadání, tedy zvolená slova, tón řeči a vlastně i ona pověstná řeč těla, prozrazující například to, zda svá slova myslíte vážně.“ (30, str. 16)

Napjatá atmosféra se projevovala i u uživatelů služeb. Citlivě vnímali chování sester. Opakovaly se otázky na sestry – co se děje, proč jsou smutné, proč jsou nervózní, proč se neusmívají, říkali, že personál je podrážděný, že je tam smutno, přibývalo stížností na stravu, na poskytování péče, na přístup pracovníků, neradi komunikovali s vrchní sestrou, říkali, že je náladová.,, ...*Soničko zase vás sprdla? Tak se na ní vykašlete,*

vždyť víte, že my vás máme rádi a že vás nedáme...“

Tato svá pozorování dokládám výše uvedenými citacemi z Field notes (příloha č. 10).

Při hodnocení řídicí činnosti odvolané vrchní sestry jsem vycházela z definic uvedených v teoretické části práce. Provedla jsem srovnání řídicí práce odvolané vrchní sestry s definicemi stylů řízení (str. 17-22), autority (str. 23) a typů vedoucích (str. 26-28). Většina charakteristik vrchní sestry odpovídá charakteristikám autoritativního stylu řízení a vedoucího autokrata (jak jsou uvedeny v teoretické části práce). V praxi jsem si tak ověřila, že pro autoritativní styl řízení platí v definicích uvedené potlačování individuální iniciativy a seberealizace (důsledkem je snížená efektivita práce), špatná pracovní atmosféra (má vliv na výkonnost pracovníků), převaha formální autority, direktivní přístupy, důraz na motivaci silou (příkazy, vynucování jejich plnění, hrozba sankcemi), malá informovanost pracovníků, absence jakékoliv diskuze a nezájem o názory pracovníků – v důsledku to přineslo pokles iniciativy a kreativity pracovníků. Převažoval nedostatečně participativní styl a nerespektování lidských práv pracovníků. Úkoly byly plněny spíše mechanicky, styl řízení vrchní sestry byl méně náročný na čas, neboť se omezoval na sdělování příkazů a kontrolu.

Její nevhodné manažerské chování – špatná informovanost pracovníků, nedostatky v organizaci práce, přetížení některých pracovníků, negativní přístup ke kontrolám a vytváření stresů – to vše mělo na úroveň řídicí práce značný vliv. Stejně tak projekce jejich osobních problémů ovlivňovala pracovní atmosféru. Rovněž jsem si výzkumem v praxi ověřila definici konfliktů (str. 24, teoretická část). V důsledku autoritativního stylu řízení a nevhodného manažerského chování docházelo skutečně ke konfliktům, které vrchní sestra neřešila, vyhýbala se jim a nedokázala působit mezi pracovníky jako spojující vedoucí.

Po přestávce a návratu do organizace jsem zjistila zásadní změnu. Výše hodnocená vrchní sestra byla odvolána a do funkce nastoupila nová vrchní sestra. Měla jsem tak možnost pokračovat v pozorování po změně řídicího pracovníka. Především jsem

zaznamenala trvalou změnu nálady personálu, jednoznačně došlo k uklidnění a uvolnění atmosféry, i když zpočátku byly pozorovány i určité obavy a nejasná očekávání. Pracovní atmosféra dostávala postupně novou kvalitu, změnily se organizační, plánovací a řídicí postupy. Bylo evidentní, že nová vrchní sestra nastoupila do funkce připravená, se svou představou ošetřovatelské práce a že zná problematiku sociální práce. Po celou dobu pozorování byla komunikativní, otevřená, měla bohatou slovní zásobu. Působila klidným dojmem, nebyly patrné žádné změny nálad. S pracovníky jednala jako s rovnocennými partnery, které spojuje společný úkol.

V kategorii Postoje pracovníků jsem opakovaně zaznamenávala, že pracovníci začali podávat různé náměty na zlepšení práce, připomínky k plánování a organizaci, postupně zmizely obavy z reakcí vrchní sestry. Byl pozorovatelný nárůst zájmu o práci a z uvedeného vyplynula i nová iniciativa pracovníků. Narůstala jejich spokojenost s prací a pracovní atmosférou, „...*Stanovuje pravidla → pravidelné určování úkolů → náprava nedostatků → kontrolní činnost. Žádá o náměty na zlepšení práce, připomínky k plánování či organizaci. Holky se zapojují velmi aktivně !!!...*“

V kategorii pozorovatelné chování jsem postupně zjišťovala a ověřovala si, že personálem byla vrchní sestra považována za nestrannou, spravedlivou a dokonce byla označována za demokratickou vedoucí. Vymizely obavy z kritiky, pracovníci se přestali bát konfliktů, přestalo se hovořit o odchodech. Často docházelo k neformálním diskuzím, při kterých se mohli uplatňovat. Zlepšila se informovanost a přibyla chvála od vrchní sestry. Změnil se přístup pracovníků plnění úkolů – byla zřejmá větší ochota, zájem a spolupráce, „...*vrchní řeší s holkama služby na příští měsíc. V klidu! A holky mluví !...*“

Přístup vrchní sestry k pracovníkům se postupně projevoval ve zlepšování komunikace mezi pracovníky, začaly se zkvalitňovat interpersonální vztahy – zvyšoval se soulad na pracovišti.

V kategorii vlastnosti vedoucího jsem vypožorovala, že vrchní sestra jednala s pracovníky demokraticky, nepodléhala náladám, nezaznamenala jsem žádné přenášení osobních problémů na pracoviště. Pracovala klidně, její kontrolní činnost měla za

následek povzbuzení pracovníka a metodickou pomoc při odstraňování nedostatků. Stanovila pravidla, pravidelně určovala úkoly, tyto byly formulovány jednoznačně a srozumitelně.

Při poradách informovala pracovníky o organizačních i metodických změnách, začalo jejich proškolení, „...seznamuje sestry s plánem financí oddělení i celého zařízení na příští rok, všem to vysvětluje...“, „...postupně si pozvala sestry i pomocný personál a projednala s nimi individuálně, jak si představují svou budoucnost v zařízení a co očekávají od práce v roce 2009...“

Pozornost věnovala novým pracovníkům, určitou dobu je osobně zapracovávala, poté jim přidělila zkušenou sestru. Zpracovala rozpis kontrolní činnosti. Pozorováním bylo opakovaně ověřeno, že usiluje o zjištění stavu a nápravu případných nedostatků a že cílem kontroly není kritika, „...nové nastupující sestře jí „předává“ Petře, která společně s ní prý bude jejím „vztyčným důstojníkem“ po dobu nástupní praxe...“

Nedostatky byly projednávány individuálně bez přítomnosti jiných osob. V její řídicí práci převažovaly pochvaly a povzbuzování, podpora pracovníků a zájem o jejich osobní potřeby. Pravidelně jim vycházela vstříc při plánování služeb z rodinných či jiných osobních důvodů, „...Pokud, to nebude třetí dvanáctihodinovka v pořadí za sebou, tak klidně, pokud by vám to v rozpisu nějak nevycházelo, tak se na to pokusíme kouknout společnými silami. Každopádně se za mnou stavte, ale až po jedné hodině v kanceláři...“

Svým přístupem k práci pracovníky motivovala, stejně tak byly motivací pochvaly a pozitivní přístup k lidem. Toto zjištění koresponduje se základními charakteristikami transformačních lídrů. (teoretická část, str. 26)

Změna celkového klimatu se projevila i u uživatelů služeb – pozitivně hodnotili klidnou atmosféru, zlepšení v osobním přístupu sester a zlepšení služeb. Cítili se více spokojeni, uváděli, že cítí od sester větší zájem, rádi komunikovali s vrchní sestrou. Změna celkové atmosféry u klientů se stala trvalou. Pozorováním a rozhovory jsem ověřila, že se zlepšoval jejich psychický stav. Tento jev je popisován v teoretické části

(str.26)

Také u nové vrchní sestry jsem srovnala hodnocení její řídicí práce s definicemi stylů řízení (str. 17-22), autority (str. 23) a typů vedoucích (str. 26-28). Ze srovnání výsledků pozorování s teoretickou částí vyplývá, že vrchní sestra používala demokratický styl vedení a byla demokratickým vedoucím. Její řídicí styl byl participativní, úkoly i postupy práce rozdělovala ve spolupráci s podřízenými, neformálně koordinovala a kontrolovala. Její komunikace byla dvousměrná, lidé více iniciativní, silně motivovaní. Nevýhodou byla časová náročnost.

Vedle formální autority získala vrchní sestra neformální autoritu svým přístupem k podřízeným spolupracovníkům, osobním kouzlem, znalostmi a dovednostmi, svými lidskými vlastnostmi a způsobem řídicí práce (citlivostí při odměňování, pochvalách, sankcích, spravedlivým přístupem, empatií, komunikativností).

Její manažerské chování (organizace práce, řízení, kontrola a jednání s pracovníky) výrazně podporovalo demokratický styl řízení. Projevilo se na rostoucí efektivitě práce.

Vrchní sestra s podřízenými konzultovala pracovní problematiku a informovala je o cílech, jejich vzájemné vztahy byly více osobní. Po zvážení jejich názorů sama rozhodovala, ale přiměřeně delegovala rozhodovací kompetence na spolupracovníky. Zapojovala je tak do procesu řízení, rozhodování a motivovala k podílu na rozvoji organizace.

3.8.2. Analýza rozhovorů

Jednalo se o nestrukturované rozhovory. V rozhovoru jsem vymezila rámec, v němž se účastníci rozhovoru pohybovali, ale zároveň jim bylo umožněno volné vyjádření. Jednotlivé rozhovory navazují na předešlá setkání (během mé praxe), kdy jsem je postupně se svým záměrem seznamovala. Každého jsem také individuálně seznámila s cílem a metodou nahrávky (Nutnost použití záznamové techniky byla při tomto typu sběru dat namístež, jelikož jiným způsobem by nebylo možno dosáhnout přesného

záznamu) Každý se účastnil výzkumu na základě ústního souhlasu. Záznamy byly zachyceny opět se souhlasem účastníků na diktafon, následně přepsány. (viz příloha 1-8) a analyzovány.

Proces analýzy byl postaven na hledání pojmů, které se zkoumaným jevem souvisely, a následným odhalováním vztahů mezi nimi.

Ve své práci jsem se po doslovném přepisu všech rozhovorů pustila do jejich analýzy. Při čtení jsem si poznamenávala vyjádření pracovníků a zařazovala je do stanovených kategorií. Během práce se záznamy rozhovorů jsem několikrát musela svá zařazení do kategorií upravovat, než jsem je logicky utřídila.. Nakonec jsem do prezentace výzkumu zařadila tyto kategorie:

Postoj pracovníka

Z rozhovorů s pracovníky jsem do této kategorie zařadila vyjádření, že pracovníci pracují bez nálady, plní úkoly, ale příliš nespolupracují, chtějí mít „klid“. Obávají se důsledků negativních kontrol. Ubývá iniciativnost, klesá spokojenost s prací, část pracovníků prožívá vnitřní výpověď, část uvažuje o odchodu. Po změně se ve vyjádřeních neobjevují úvahy o odchodu z organizace, uvádějí pozitivní vztah k pracovišti, vrchní sestře i k organizaci.

Pozorovatelné chování

Zde jsem zařadila zjištění o pasivním přístupu k práci, nervozitě, obavách z jednání vrchní sestry (před změnou), o nechuti angažovat se, podávat návrhy na zlepšení. Po změně vrchní sestry jsem zde zařadila vyjádření o lepší náladě, rostoucím zájmu o práci, a větší kreativitě.

Efektivita práce

Z vyjádření pracovníků vyplývá, že cílů je účinně dosahováno. Avšak mechanicky, bez vlastní iniciativy. Často se objevují chyby – důsledkem špatných a nepřesných informací a různých výkladů pokynů. Sestry opakují některé činnosti, samy si

zjišťují postupy, dochází ke zpožděním, výkonnost klesá. Po změně vrchní sestry jsem zařadila vyjádření vztahující se ke zvýšené efektivitě práce (lépe se jim pracuje, jsou více informováni, mají možnost kreativního přístupu, přibylo více motivace).

Vlastnosti vedoucího

Zde jsem zařadila vyjádření pracovníků o donucovacím jednání odvolané vrchní sestry, její náladovosti spojené s přenášením osobních problémů, o podrážděnosti. Z vyjádření jsem dále zařadila nezáměr o zapracování nových pracovníků, striktní jednání (příkazy, nařízení), kontrolu s negativním očekáváním, ignoraci potřeb pracovníků, preferování oblíbenců, zatajování nebo nesdělování informací a donucovací jednání. Po změně vrchní sestry jsem zařadila vyjádření o stabilní náladě, absenci projekce osobních problémů, přátelském přístupu, zájmu o problémy pracovníků, o jejich připomínky, komunikativnost.

Úplné znění rozhovorů je uvedeno v přílohách č. 1 – 8.

Z rozhovorů, které byly pořízeny před změnou vrchní sestry, se ve vyjádřeních opakuje kritika její nedůslednosti, nic jim nevysvětluje, vše musí dělat sami, úkoly nezvládají z důvodu špatné organizace práce, vrchní sestra nic neřeší, jedná z mocenské pozice (příkazy, zákazy, křik). Nevěnuje pozornost zapracování a metodické činnosti, což nepochybně má být součástí řídicí práce (kategorie mého výzkumu)...“ *...nikdo z těch sester si nedovolil naší vrchní sestře oponovat, nikdo se neodvážil říct svůj vlastní názor ke konkrétní věci...“*, „...*Na oddělení vždycky přišla vrchní s příkazem a nikdo neměl šanci říct svůj vlastní názor...“*

Opakuje se konstatování špatné atmosféry na pracovišti, všichni uvádějí práci ve stálém stresu a v napětí, zhoršení interpersonálních vztahů, uvádí se, že někteří pracovníci odešli, málo spolu mluví, opakuje se nespokojenost s prací a s atmosférou, pracovníci se nesnaží o iniciativní přístup, protože jejich názory nejsou žádoucí. Na pracovišti je nesoulad. „...*Mnoho sester kvůli tomuto vedení dalo výpověď, střídaly se*

tam sestry, protože to spousta sester nezvládala...“ , „...Sestry byly ve stresu, takže se chovaly jinak vůči pacientům...“ , „... prý se tady nebude nic nového zavádět! ...“

Ve vyjádřeních opakují obavy z vrchní sestry, proto je na pracovišti nervozita, strach oponovat, zhoršení interpersonálních vztahů (klade se za vinu vrchní sestře), její náladovost, přenášení jejích osobních problémů na pracoviště, nezájem o názory pracovníků – odbývá je. Má své oblíbence, pracovníci se dělí na odpůrce a příznivce, což se negativně projevuje na vzájemné komunikaci. To významně ovlivňuje vztahy na pracovišti. „...Nikdo z těch sester si nedovolil naší vrchní sestře oponovat, nikdo se neodvážil říct svůj vlastní názor ke konkrétní věci, kterou po nás chtěla...“ , „...přijde ta vrchní vytočená z domova a tu našťvanost přenáší na Nás...“ , „...ostatní jsou nemožný nemehla, které podle ní nic neumí...“

Z rozhovorů vyplynuly i postoje pracovníků k atmosféře na pracovišti. Ve vyjádřeních se opakuje mechanické plnění úkolů, málo iniciativy, tvořivosti, protože není vítáno, pracovníci jsou nespokojení, uvažují o odchodech, nechtějí si komplikovat život, proto se vyhýbají konfliktům s vrchní sestrou. „... překonám léto, odbudu dovolenou a že prostě se podívám po jiným místě...“

Jedním z nejčastějších postřehů je vyjádření k osobnosti vrchní sestry. Ve vyjádřeních se opakuje náladovost, striktní jednání, ignorování potřeb pracovníků, odmítání diskuze, podrážděnost při práci s řízenými pracovníky, donucovací jednání, projekce osobních problémů, kritika a vyhrožování sankcemi. „...neumí ovládnout, ztrácí kontrolu sama nad sebou...! , „...odteďka budete vyplňovat a kdo ne, tak na toho si posvítím..“

Dle všech dotázaných se opakuje zhoršování organizace práce, nekoordinovanost, nesoulad. To má vliv na efektivitu, která klesá. Projevuje se to i na spokojenosti klientů, přibývá stížností na úroveň služeb. „...pracovali pod nátlakem, ve stresu a ten stres mezi sestrami se odráželi i na pacientech...“

Srovnala jsem zjištění z rozhovorů s teoretickou částí práce. Z teoretické části u stylů řízení (str. 17-2) a typů vedoucích (str.26-28) vybírám:

Řídící práce : autoritativní řízení negativně ovlivňuje efektivitu práce. je závislá na motivaci, přístupu k pracovníkům a na organizaci práce. Autoritativní styl řízení používá motivace silou , příkazy, vynucováním, hrozbou sankcemi.

Pracovní atmosféra: v teoretické části je uvedeno u autoritativního řízení zhoršování pracovního klimatu, potlačování individuální iniciativy a seberealizace.

Vztahy: vliv na vztahy má projekce osobních problémů manažera,, nezáměr o potřeby pracovníků a jejich názory.

Postoje pracovníků: na postoje pracovníků má vliv motivace silou – klesá zájem o iniciativu, o organizaci, pracovníci uvažují o odchodu.

Vlastnosti vrchní sestry: osobní vlastnosti manažera mají vliv na úroveň řídicí práce a tím i na efektivitu práce a interpersonální vztahy.

Efektivita práce: autoritativní řízení negativně ovlivňuje efektivitu práce. Zhoršuje se. V teoretické části jsem napsala, že je závislá na motivaci, přístupu k pracovníkům a na organizaci práce.

Konstatuji, že srovnání teorie s analýzou rozhovorů potvrdilo ve všech kategoriích před změnou vrchní sestry platnost teoretické části práce, z níž jsem při výzkumu vycházela.

Z analyzovaných rozhovorů, které byly pořizeny po změně vrchní sestry, vyplynulo následující:

Ve vyjádřeních k řídicí práci se opakuje zlepšení pracovní atmosféry.Pracovníci se

nebojí s vrchní sestrou diskutovat. Vyzývá je k tomu, radí se s nimi, mají porady, došlo k uklidnění, roste spokojenost. Pracovníkům se lépe pracuje, mají o práci větší zájem. „... *jsem měla strach se někoho na něco zeptat, ale teď z mého pohledu je to lepší....*“

Opakovaně je zaznamenáno tvrzení, že pracovníci s novou vrchní sestrou spolupracují bez nervozity, zmizely obavy z konfliktů, zlepšily se interpersonální vztahy, přibylo více komunikace, spolupráce. Vrchní sestra má k pracovníkům pozitivní přístup, „... *kolegyně se změnily a jsou víc v pohodě..., „... Teď už jo, protože neuvažují o odchodu a je to pro mě příjemný..*“.

Z výpovědí rovněž vyplývá, že vzrostl zájem o práci, pracovníci se cítí více motivováni, přicházejí s vlastní iniciativou a nápady, mohou pracovat více samostatně, uvádějí soulad a podporu od vrchní sestry. ...“ *Když je nějaký úkol, probere to před veškerým personálem, zajímá se o to, co by se tam mohlo zlepšit, co by se tam mělo změnit, jak by se to mělo provést...*“

Opakuje se pozitivní hodnocení vrchní sestry. Je klidná, ráda s nimi komunikuje, není náladová, neprojektuje do práce své osobní problémy, je ochotná (pomáhá se zapracováním), má přátelské chování, povzbuzuje je, zajímá se o ně. „...*když zrovna člověk není úplně stoprocentně v pohodě, tak má prostě pochopení a tak....*“

Je konstatováno účinnější dosahování cílů, koordinovanost práce, pracovní soulad, řešení problémových situací. Efektivita práce je hodnocena jako vyšší než před změnou. Také klienti hodnotí atmosféru jako lepší než před změnou, lépe hodnotí také poskytované služby. „... *Pacient to pozná podle kolektivu, protože to z toho číší, když je tam dobrá nálada...*

Mimořádně pozitivní výsledky výzkumu u nové vrchní sestry je třeba hodnotit v kontextu nové situace na pracovišti. Po špatných zkušenostech s odvolanou vrchní sestrou jistě zpočátku sehrála roli určitá euforie ze změny a zjištění, že je možné pracovat v dobré pracovní atmosféře a pod kvalitním vedením a to jako z odborného tak z lidského

hlediska. Postupně jsem však zjišťovala, že z prvotního překvapení, euforie a také určitých obav se stává trvalá změna postojů pracovníků k práci, k organizaci, k vrchní sestře a že se trvale změnila pracovní atmosféra a interpersonální vztahy. Výzkum mi potvrdil, že jiný řídicí styl přinesl trvalou změnu a nová vrchní sestra na ní měla rozhodující zásluhu. Tím ovšem nehodnotím celkovou kulturu organizace, má práce se týkala jednoho oddělení. Nelze z toho tedy vyvodit zda a nakolik ovlivnila nová vrchní sestra celkovou atmosféru a interpersonální vztahy v organizaci.

Rovněž u nové vrchní sestry jsem provedla srovnání mých zjištění s definicemi v teoretické části práce. Z ní vybírám u stylů řízení (str. 17-22) a typů vedoucích (str. 26-28) následující:

Řídicí práce: demokratický styl uplatňuje participaci, zájem o názory pracovníků a diskuzi. Umožňuje jejich zapojení do organizace práce a deleguje rozhodovací pravomoci.

Pracovní atmosféra: je klidná, má vyšší úroveň zapojení pracovníků, interpersonální vztahy jsou kvalitní, ke konfliktům dochází jen výjimečně.

Vztahy: převažují pozitivní vztahy, jsou více osobní, manažer má formální i neformální autoritu, je respektován a oblíben.

Postoje pracovníků: jsou iniciativní, projevují zájem o organizaci, sdělují své názory, jsou kreativní.

Vlastnosti vrchní sestry: osobní vlastnosti významně ovlivňují pracovní klima, interpersonální vztahy a efektivitu práce.

Efektivita práce: demokratický styl řízení pozitivně ovlivňuje efektivitu práce. Zlepšuje se. Má na ni vliv vše výše uvedené – interpersonální vztahy, autorita manažera, jeho osobní vlastnosti, zapojení pracovníků do procesu rozhodování, zájem o jejich potřeby, vhodná motivace.

Ze srovnání analýzy rozhovorů s teoretickou částí práce je rovněž zřejmý soulad. Výzkum tedy u všech kategorií po změně vrchní sestry potvrdil definice uváděné v teoretické části.

Z vyjádření oslovených pracovníků vyplývá přímá souvislost mezi řídicí prací vrchní sestry a efektivitou práce, jejich spokojeností a spokojeností klientů, mezi řídicí prací a interpersonálními vztahy a pracovní atmosférou. Je zřejmé, že kvalitu práce a tím také úroveň poskytovaných služeb nejvíce ovlivňuje podle obsahu vyjádření styl řízení.

Analýzou společných znaků jsem dospěla k závěru, že pracovníkům není lhostejný stav pracoviště a úroveň péče o klienty. Po změně vrchní sestry jim na úrovni práce záleží podstatně více než před změnou.

Ve společných znacích se neobjevilo vyjádření ke vzdělání a odborným znalostem vrchní sestry. Z toho lze vyvodit, že pracovníci kladou důraz spíše na řídicí styl a osobnostní vlastnosti vrchní sestry.

V odpovědích není žádné vyjádření o celkové úrovni zkoumané organizace, o vnitřních vztazích a o stupních řízení, i když pracovníci měli možnost se vyjádřit. Ojediněle byla zmíněna pouze snaha odvolané vrchní sestry zalíbit se nadřízeným. Pracovníci tedy nedávali do souvislosti špatnou řídicí práci před změnou s celkovým řízením organizace (tj. s nadřízenými vrchní sestry).

Ze srovnání společných znaků před změnou a po ní je evidentní, že pracovníci jednoznačně oceňují styl řízení nové vrchní sestry a podrobují kritice styl řízení odvolané vrchní sestry.

3.8.3. Analýza dotazníků

Na základě rozhovoru a svolení ředitele organizace jsem předala vybraným pracovníkům dotazníky a pokyny, jak se mají vyplnit. Sběr dat se odehrál v průběhu ledna a února 2009, půl roku po nástupu nové vrchní sestry. Respondenti vyplňovali dotazníky doma (po pracovní době), a to klasickým způsobem (tužka papír). Vyplněný dotazník jednotliví pracovníci vhazovali do připraveného, uzamčeného boxu, umístěného na oddělení. Cílem bylo uchránit anonymitu respondentů a dále pak zamezit jakémukoli

zneužití či manipulování s informacemi. Respondenti nebyli nijak odměněni. Odpovídalo všech 20 pracovníků lůžkového oddělení.

Cílem dotazníku bylo monitorování pracovní atmosféry a srovnání se zjištěními z pozorování a rozhovorů. Prostřednictvím dotazníku jsem tedy monitorovala oblasti pracovního života za vedení nové vrchní sestry.

Jednalo se o dotazník AWLS – Přehled oblastí pracovního života dle M.P. Leitera a Ch. Maslachové. (viz příloha č. 10) . Tito autoři kladou důraz na vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (popsali jej v šesti oblastech).. Jde jim především o to, jak zaměstnanec vnímá popis kultury a zejména nakolik je v souladu s jeho vlastním očekáváním. Teprve nesoulad v tomto vztahu se podle nich pak stává zdrojem napětí a stresu. (12)

Dotazník obsahuje 29 položek, na které respondent odpovídá pomocí pětibodové škály:

1. naprosto nesouhlasím
2. nesouhlasím
3. těžko říci
4. souhlasím
5. naprosto souhlasím

Dotazník je rozdělen do 6 oblastí:

1. škála, kde je šest položek, je věnována vnímání pracovního zatížení (např. „Nemám čas na práci, kterou je potřeba udělat.“)
2. škála obsahuje tři položky vnímání vlastní možnosti kontroly své práce (např. „V práci se těším profesionální nezávislosti/samostatnosti.“).
3. škála, kde jsou monitorovány odměny. Ta má čtyři položky (např. „Nedostává se mi dostatečného uznání za všechnu mou práci.“).

4. škála je věnovaná společnosti a vztahům, má 5 položek (např. „Nejsem si blízký/á se svými kolegy.“).
5. škála se věnuje vnímání spravedlnosti a má 6 položek (např. „Když mám pochyby o spravedlnosti nějakého rozhodnutí, mám k dispozici účinné prostředky, jak se odvolat.“)
6. škála je vnímání hodnot a má 5 položek (např. „Tato organizace dbá na kvalitu.“).

K dotazníku jsou připojeny ještě dvě volné položky zaměřené na hodnoty, a to „Jaké hlavní hodnoty má vaše organizace? (vypište)“ a „Jaké hlavní hodnoty v práci máte vy?“

Škála Pracovní zatížení

1: *Nemám čas na práci, kterou je potřeba udělat*

S tvrzením, že pracovníci nemají dostatek času na svou práci nesouhlasilo 17 respondentů (85%), z toho 9 respondentů (45%) nesouhlasilo a 8 respondentů (40%) s tímto tvrzením naprosto nesouhlasilo. Z celkového počtu se 3 respondenti (15%) k otázce jednoznačně nevyjádřili.

2: *Intenzivně pracuji po dlouhá časová údobí.*

S intenzivní prací po dlouhá časová údobí souhlasil 1 respondent (5%), 4 respondenti nehodnotili jednoznačně (20%), 9 respondentů (45%) s tvrzením nesouhlasilo a 6 respondentů (30%) naprosto nesouhlasilo. Toto tvrzení tedy celkem odmítlo 15 respondentů (75%). Dle jejich vyjádření tedy pracují přiměřeně – ne intenzivně po dlouhá časová období.

3: *Po práci přijdu domů příliš unavený/á/, abych dělal/a/ věci, které mě baví.*

Že po práci jsou tak unaveni, že by nemohli dělat věci které je baví, odmítlo 15 respondentů (75%). Z toho 3 respondenti (15%) toto tvrzení naprosto odmítli a 12 respondentů (60%) ho odmítlo. 3 respondenti (15%) se nevyjádřili jednoznačně a jen 2 respondenti (10%) souhlasili s tvrzením, že v souvislosti s pracovní únavou nemohou dělat věci, které je baví.

4: *Mám toho v práci tolik, že se nestíhám věnovat svým osobním zájmům.*

17 respondentů (85%) odmítlo, že by se nestíhali díky množství práce věnovat svým zájmům. Z toho 5 respondentů (25%) tuto možnost naprosto odmítlo a 12 respondentů (60%) s tímto tvrzením nesouhlasilo. 2 respondenti (10%) se k otázce jednoznačně nevyjádřili a jen 1 respondent (5%) vnímá, že množství práce mu neumožňuje věnovat se svým zálibám.

5: *Mám dost času udělat v práci to, co je důležité.*

S tvrzením, souhlasilo 14 respondentů (70%) a 6 respondentů (30%) se jednoznačně nevyjádřilo.

6: *Když jdu po skončení práce domů, hodím práci za hlavu.*

Jednoznačné zde není vyjádřeno, zda dokážou doma nemyslet na práci. Z odpovědí vyplývá, že polovina dotázaných, 10 respondentů (50%), nad prací přemýšlí i doma. 4 respondenti (30%) po příchodu domů na práci nemyslí a 4 respondenti (20%) se nevyjádřili jednoznačně.

Shrnutí: Z analýzy hodnocení jednotlivých tvrzení vyplývá, že pracovníci na sledovaném oddělení nemají pocit pracovního přetížení, necítí se prací omezováni v osobním životě, ve svých zájmech. Práce neohrožuje jejich soukromý život.

Škála Vlastní kontrola práce

7: Mám kontrolu nad tím, jak dělám svou práci.

S tvrzením naprosto souhlasilo 8 respondentů (40%) a souhlasně se vyjádřilo 12 respondentů (60%). Všichni dotázaní (100%) tedy uvedli, že mají kontrolu nad tím, jak dělají svou práci.

8: Dokážu působit na management, abych získal/a/ vybavení a prostor, které potřebuji ke své práci.

Většina, 14 dotázaných (70%), dokáže získat od managementu vybavení a prostor k práci. 4 respondenti (20%) se nedokázali k otázce vyjádřit a 2 respondenti (10%) nesouhlasili s tím, že by dokázali působit na management, aby získali vybavení a prostor, které potřebují ke své práci.

9: V práci se těším profesionální nezávislosti/samostatnosti.

Výrazně převažuje názor, že jsou profesionálně samostatní. To celkem uvedlo 16 respondentů (80%). Z toho 6 respondentů (30%) s tvrzením jednoznačně souhlasilo a 10 respondentů (50%) ho potvrdilo. Jen 4 respondenti (20%) se pro jednoznačnou odpověď nerozhodli.

Shrnutí: Z analýzy vyplývá, že se pracovníci cítí samostatně, že mohou uplatňovat své nápady a mají prostor ke kontrole své vlastní práce

Škála společnost a vztahy

10: Váží si mé práce

Většina, 14 respondentů (70%) uvedla, že ostatní si váží jejich práce. Z toho to jednoznačně ve svých odpovědích potvrdil 1 respondent (5%) a 13 respondentů (65%) s tímto tvrzením souhlasilo. 6 respondentů (30%) se nevyjádřilo jednoznačně, zda jim ostatní dávají najevo, že si jejich práce váží.

11: *Moje práce je oceňována*

Že je jejich práce oceňována uvedlo celkem 15 respondentů (75%). Z toho jednoznačnou odpověď uvedlo 5 dotázaných (25%) a 10 respondentů (50%) s kladnou odpovědí souhlasilo. 5 respondentů (25%) se k oceňování jejich práce nevyjádřilo jednoznačně.

12: *Mých snah si obvykle nikdo nevšímá.*

Všichni dotázaní (100%) odmítli, že by si jejich snah nikdo nevšimal. Z toho 12 (60%) s tvrzením jednoznačně nesouhlasí a 8 (40%) s tvrzením souhlasí.

13: *Nedostává se mi dostatečného uznání za všechnu mou práci.*

Většina, 16 pracovníků (80%), odmítla, že by cítili nedostatek uznání za práci, z toho 50% s tvrzením souhlasí a 30% naprosto souhlasí. Pouze 4 (20%) se nevyjádřili jednoznačně.

14: *Lidé u mne v práci si navzájem důvěřují, že zvládnou dané role.*

Z výsledků je zřejmá spokojenost se vztahy na pracovišti. Lidé v práci si důvěřují, což potvrdilo 16 respondentů (80%). Z toho jednoznačně kladnou odpověď uvedli 3 respondenti (15%) a souhlasnou odpověď uvedlo 13 respondentů (65%). Pouze 4 (20%) se nevyjádřili jednoznačně.

15: *Jsem členem kvalitního pracovního týmu.*

Všech 20 pracovníků (20) uvedlo, že jsou členy kvalitního pracovního týmu. 2 pracovníci (10%) uvedli, že naprosto souhlasí a 18 pracovníků (90%) souhlasí s tím, že jsou členy kvalitního pracovního týmu.

Shrnutí: V této škále z analýzy vyplývá, že pracovníci se cítí za svou práci přiměřeně oceňováni, že si jejich práce nadřízení váží a že i vztahy v kolektivu jsou na dobré úrovni. To potvrzují i kontrolní tvrzení v této škále.

Škála vnímání spravedlnosti

16: *Členové mého pracovního týmu spolu navzájem spolupracují.*

Dle uvedených odpovědí 5 respondentů (25%) naprosto souhlasí a 15 respondentů (75%) souhlasí s tvrzením, že jednotliví členové jejich pracovního týmu navzájem spolupracují.

17: *Členové mého pracovního týmu komunikují otevřeně.*

S tvrzením souhlasili všichni, naprosto souhlasili 3 respondenti (15%) a 17 respondentů (85%) s tímto názorem souhlasí.

18: *Nejsem si blízký/á/ se svými kolegy.*

Že by neměli na pracovišti spřízněnou osobu nepotvrdilo 17 respondentů (85%). Z toho s tímto tvrzením naprosto nesouhlasili 3 dotázaní (15%) a 14 dotázaných (70%) s tvrzením, že si nejsou blízcí se svými kolegy, nesouhlasilo. 3 pracovníci (15%) se k otázce jednoznačně nevyjádřili.

Shrnutí: V této škále se potvrdila proměna interpersonálních vztahů po nástupu nové vrchní sestry. Dotazovaní je hodnotí pozitivně a považují je za kvalitní.

Škála vnímání spravedlnosti

19: *Zdroje jsou v naší organizaci rozdělovány spravedlivě.*

Není jednoznačné vyjádření o spravedlivém rozdělování zdrojů v organizaci. Polovina(50%) neodpověděla jednoznačně, 6 pracovníků (30%) nesouhlasí, že by bylo spravedlivé a 4 pracovníci (20%) souhlasí, že rozdělování spravedlivé je.

20: *Příležitosti se nabízejí podle zásluh.*

15 respondentů (75%) uvedlo, že příležitosti se nabízejí výhradně podle zásluh, z tohoto počtu 12 dotázaných (60 %) s tvrzením souhlasí, 3 dotázaní (15%) naprosto souhlasí. 5 dotázaných (25%) se nevyjádřilo jednoznačně.

21: *Když mám pochyby o spravedlnosti nějakého rozhodnutí, mám k dispozici účinné prostředky, jak se odvolat.*

Pokud mají pracovníci pochybnosti o spravedlnosti nějakého rozhodnutí, mají k dispozici účinné prostředky, jak se odvolat. S tímto tvrzením naprosto souhlasili 2 respondenti (10%) a 18 respondentů (90%) uvedlo souhlasnou odpověď o možnosti odvolání se proti nespravedlnosti.

22: *Management přistupuje ke všem zaměstnancům spravedlivě.*

Spravedlivý přístup managementu ke všem zaměstnancům potvrzuje všech 20 dotázaných (100%)

23: *Na rozhodování má vliv upřednostňování oblíbenců.*

Většina, 18 dotázaných (90%), odmítla upřednostňování oblíbenců při vlivu na rozhodování. Pouze 2 dotázaní (10%) se nevyjádřili jednoznačně.

24: *Pro kariéru zde není podstatné, co znáte, ale koho znáte.*

S tvrzením, že pro kariéru v organizaci není podstatné, co znají, ale koho znají, naprosto nesouhlasilo 14 respondentů (70%) a 6 respondentů (30%) souhlasilo.. Všichni dotázaní (100%) se tedy shodli, že pro kariéru není podstatné, koho znají, ale co znají.

Shrnutí: Výsledky v této škále ukazují, že pracovníci hodnotí jednání nadřízených jako spravedlivé, že mají možnost v případě nespravedlivého přístupu reagovat a bránit se. Nejednoznačné je pouze vyjádření ke spravedlivému rozdělení zdrojů.

Škála Vnímání hodnot

25: *Moje hodnoty a hodnoty organizace jsou podobné.*

Všichni respondenti (100%) uvedli, že jejich hodnoty jsou podobné s hodnotami organizace. Jednoznačně souhlasnou odpověď uvedli 4 dotázaní (30%) a 16 dotázaných (70%) s odpovědí souhlasilo.

26: *Cíle organizace ovlivňují mé každodenní pracovní aktivity.*

S tvrzením, že cíle organizace ovlivňují jejich každodenní pracovní aktivity, souhlasili všichni, naprosto souhlasilo 16 respondentů (70%) a 4 respondenti (30%) souhlasili.

27: *Cíle mé osobní kariéry jsou konzistentní s cíli stanovenými organizací.*

Pro většinu (65%) jsou osobní cíle konzistentní s cíli organizace. To potvrdili 3 dotázaní (15%) naprosto souhlasnou odpovědí a 10 respondentů (50%) souhlasilo. 7 z dotázaných (35%) se nevyjádřilo jednoznačně.

28: *Tato organizace dbá na kvalitu.*

Všichni (100%) se shodli, že organizace dbá na kvalitu. To jednoznačně souhlasnou odpovědí potvrdilo 7 respondentů (35%) a 13 respondentů (65%) s tvrzením, že jejich organizace dbá na kvalitu, souhlasilo.

29: *Pracovat zde znamená dělat kompromisy s mými hodnotami.*

Že pracovat v dané organizaci znamená dělat kompromisy se svými hodnotami odmítlo všech 20 respondentů (100%). Naprosto nesouhlasnou odpověď uvedlo 9 dotázaných (45%) a 11 respondentů (55%) nesouhlasilo.

Shrnutí: Pracovníci se přiměřeně identifikují s cíly a hodnotami organizace, nemusí ve svých cílech a hodnotách dělat kompromisy. Potvrzují to i kontrolní tvrzení. I v této škále je zřejmá spokojenost pracovníků v organizaci

K volnému vyjádření na otázku č. 30 „Jaké hlavní hodnoty má vaše organizace?“ respondenti uvedli: péče o seniory, pomoc potřebným, poskytování sociálních služeb,

citlivý přístup ke klientovi, respektování osobnosti klienta, ochrana jeho práv, uspokojování potřeb klienta.

K volnému vyjádření na otázku č. 31 „Jaké hlavní hodnoty v práci máte vy?“ Respondenti nejčastěji zdůrazňují: sociální citění, empatie, spolehlivost, péče o klienty, snaha pomáhat, smysluplnost práce, citlivá komunikace, seberealizace v prospěšné práci, práce s lidmi, spolupráce s ostatními pracovníky.

Konstatuji, že dotazník, který byl předložen všem pracovníkům úseku po změně vrchní sestry, potvrdil má zjištění z pozorování a rozhovorů, tj. že interpersonální vztahy se zkvalitnily, pracovníci si vzájemně důvěřují a považují se za kvalitní tým. Mají možnost vyjadřovat své názory a sdělovat připomínky. Hodnotili, že přístup managementu je spravedlivý, příležitosti jsou nabízeny výhradně podle zásluh, jejich práce je oceňována, management přijímá a realizuje jejich požadavky, pracovníci jsou profesionálně nezávislí a mají dostatek prostoru pro samostatnou práci. Nemají pocit, že jsou přetíženi, práce nezatěžuje nijak závažně jejich osobní život. Mají dostatek času na své zájmy. Z odpovědí ve volných vyjádřeních je zřejmý soulad mezi hodnotami a cíli pracovníků a organizace, pracovníci nemusí dělat kompromisy mezi svými hodnotami a prací ve sledované organizaci.

3.8.4. Celkové shrnutí stanovených sledovaných parametrů

Při shrnutí mnou stanovených jednotlivých parametrů před změnou a po změně vrchní sestry jsem došla ke konečným výsledkům. (viz níže)

Uvedené parametry atmosféry na pracovišti, efektivity práce a vlastností vedoucího se často překrývají, což je dle mého závěru důkazem toho, že osobnost a styl vedení má dopad na atmosféru na pracovišti.

Postoj pracovníka

Iniciativa: před změnou vrchní sestry uváděli jen plnění úkolů, iniciativní přístup se jim nevyplácel (konflikty), raději nediskutovali, měli z vrchní sestry obavy. Po změně vrchní sestry cítili zájem, připustili, že začali být více iniciativní, aktivní, mohli pracovat více samostatně.

Tvořivost: před změnou nebyly podmínky, ani nebyla vítána. Po změně uvedli, že vrchní sestra jim dala prostor pro samostatnou práci, více rozhodovali, projevilo se to na růstu tvořivosti.

Inovativnost: před změnou nebyl ze strany vrchní sestry zájem, potlačovala jakékoliv vlastní nápady, projevilo se to na apatii pracovníků, nechuti ke změnám. Po změně uvedli lepší podmínky pro nové nápady, lepší spolupráci s vrchní sestrou, začali provádět změny.

Osobní problémy: před změnou se vrchní sestra nezajímala o osobní problémy pracovníků, ve špatné atmosféře je někteří přenášeli do práce, byli jimi více zasaženi, jednání vrchní sestry je ještě umocňovalo. Po změně nová vrchní sestra pomáhala řešit problémy pracovníků v rámci možností, vycházela jim vstříc, projevovala o ně zájem.

Spokojenost pracovníka: před změnou uváděli nespokojenost, chovali se pasívně, s vrchní sestrou nebyli spokojeni. Po změně vrchní sestry uváděli nárůst spokojenosti, větší chuť do práce.

Vnitřní výpověď: před změnou ji dle vyznění rozhovorů prožila většina pracovníků, po změně vrchní sestry postupně mizí, mění se v zájem zůstat v organizaci.

Pozorovatelné chování

Podprůměrní kolegové zůstávají: před změnou to z rozhovorů nevyplývalo jednoznačně, ale takové názory byly uvedeny, především zůstávali oblíbenci a ostatní z osobních důvodů, po změně vrchní sestry se tento parametr nepotvrdil.

Tvořiví kolegové odcházejí: před změnou se to v rozhovorech nepotvrdilo, ale tendence k odchodům byla, tvořivost byla potlačována. Po změně nárůst tvořivé práce (souvisí s větší samostatností), odchody tvořivých kolegů nebyly uvedeny.

Neochota vzájemně se informovat: před změnou byla špatná a nedůsledná informovanost od vrchní sestry, různé výklady zadaných úkolů, práce podle nevysvětlovaných materiálů – důsledkem bylo zhoršování vzájemné informovanosti, rozpory mezi oblíbenci a odpůrci vrchní sestry. Po změně se zkvalitnilo předávání informací, projevila se větší ochota komunikovat.

Zatajování informací: souvisí s předcházejícím zjištěním. Před změnou měli pracovníci málo informací, byly často nepřesné, vrchní sestra je neseznamovala s důležitými materiály, sami museli studovat různé materiály, ale vzájemné zatajování informací mezi nimi se nepotvrdilo. Po změně začala vrchní sestra pravidelně informovat, diskutovat, vyjasňovat práci, podstatně se zlepšila informovanost.

Zveličování drobných nedostatků: před změnou to bylo pravidelně, vrchní sestra prováděla permanentní kritiku, veřejně, ponižujícím způsobem. Po změně se vrchní sestra v kontrolní činnosti zaměřovala na podstatné věci, drobnostem nepřikládala větší význam

Vytváření souladu: před změnou vrchní sestra svými postoji, chováním a řízením nevytvářela soulad, atmosféra byla napjatá, vztahy se zhoršovaly. Po změně uváděli pracovníci větší soulad, sladění přístupů k práci, lepší koordinaci činností.

Pomocná ruka: před změnou nechávala vrchní sestra pracovníky, ať si sami

poradí, málo se zajímala o nové pracovníky. Po změně vrchní sestra poskytovala pracovníkům pravidelnou pomoc – organizační a metodickou, zapracovávala nové pracovníky, podporovala všechny při řešení osobních problémů.

Donucovací jednání: před změnou k němu docházelo nepřetržitě, hrozily sankce, vrchní sestra si plnění úkolů vynucovala agresivně, nepřipouštěla diskuzi. Po změně preferovala vrchní sestra přátelský přístup, pozitivní motivaci, měla prosociální chování, plnění úkolů pravidelně kontrolovala, k donucovacímu jednání nedocházelo.

Ignorance potřeb: před změnou byla výrazná, po změně nová vrchní sestra vycházela potřebám pracovníků vstříc, zajímala se o ně, přizpůsobovali jim plánování činností (rozpisy služeb).

Chvála ze strany vedoucího: před změnou k ní došlo jen výjimečně, byla určena oblíbencům, naopak převažovala negativní kritika. Po změně se stala chvála ze strany vrchní sestry součástí řídicí práce a motivace pracovníků, byla uplatňována přiměřeně, chváleny byly i dílčí úspěchy. Kritika byla vždy konkrétní, projednávala se individuálně bez přítomnosti dalších osob.

Kontrola vedoucího: před změnou neustálá, ale nahodilá, nebyla prováděna u všech rovnoměrně, byla spojená s předpokládáním negativních zjištění. U pracovníků vyvolávala strach z následků. Po změně byla kontrola prováděna pravidelně podle rozpisu, tedy plánovaně, pracovníci věděli, co mohou očekávat, ustoupily obavy z chování vrchní sestry, ubyly negativní pocity, projednávání závěrů bylo věcné se snahou o odstranění nedostatků.

Efektivita práce

Účinné dosahování cílů: před změnou byly hlavní cíle plněny, ale bez osobního zaujetí pracovníků, docházelo k nedostatkům a následně ke konfliktům, dosahování cílů

bylo složité a s ohledem na chyby v organizaci práce náročnější. Po změně začaly být cíle dosahovány rychleji, efektivněji, s iniciativou pracovníků.

Kolegové zůstávají: potvrdilo se zjištění, že před změnou někteří pracovníci odešli, většina z různých důvodů zůstala, po změně nedocházelo k odchodům.

Tvořiví kolegové odcházejí: před změnou došlo k odchodům, pracovníci o nich uvažovali, po změně poznámky o zvažování odchodu ustaly.

Vytváření souladu: před změnou nebyl na pracovišti soulad, po změně vrchní sestra postupně zlepšovala spolupráci, informovanost, následně se vytvářel soulad mezi pracovníky.

Vlastnosti vedoucího

Donucovací jednání: před změnou bylo pravidelnou součástí řídicí práce vrchní sestry, po změně nová vrchní sestra motivovala pracovníky k plnění úkolů pozitivním přístupem, spoluprací, donucovací jednání nebylo zaznamenáno.

Projekce osobních problémů: před změnou to bylo zřetelné – výrazně ovlivňovala pracovní výkon vrchní sestry (nálady, aktivita, kontrolní činnost, organizace práce). Po změně pracovníci nevedli u nové vrchní sestry, rovněž nebyla zaznamenána pozorováním.

Ignorování potřeb pracovníků: před změnou se vrchní sestra nezabývala potřebami pracovníků, zajímalo ji pouze plnění úkolů, chyběla osobní dimenze vztahů. Po změně nastalo podstatné zlepšení – nová vrchní sestra preferovala spolupráci, což se projevovalo i na respektování osobních potřeb pracovníků, vycházela jim vstříc.

Zaučování nových pracovníků: před změnou bylo omezeno jen na předání

materiálů a na požadování jejich znalosti, po změně vrchní sestra zahájila proškolení pracovníků, osobně se věnovala zaučování nových, přidělovala jim zkušenou sestru.

Kontrola ze strany vedoucího: před změnou byla nesystematická, osobně zaujatá, s negativním přístupem (hledání nedostatků), bylo vyhrožováno sankcemi. Po změně začala pravidelná a plánovaná kontrolní činnost, která byla zaměřena na zkvalitňování práce a tím i zlepšování služeb. Nová vrchní sestra sledovala zlepšení stavu, podporovala pracovníky v odstraňování případných nedostatků.

Chvála ze strany vedoucího: před změnou byla používána jen výjimečně, většinou zaměřena na oblíbence. Po změně se stala součástí řídicí práce, byla častá, přiměřená, motivovala pracovníky.

Striktní jednání: před změnou dominovalo v řídicí práci vrchní sestry, používala systém příkazů, termínů, hrozby sankcemi. Po změně nebylo striktní jednání zaznamenáno, zlepšily se vztahy na pracovišti, vrchní sestra preferovala diskuzi, vysvětlování, asertivní přístup, její práce s řízenými pracovníky byla více osobní a přátelská.

3.8.5. Shrnutí výsledků výzkumu

Hodnotím styl řízení vrchní sestry před odvoláním jako výrazně autoritativní (s využitím teoretické části práce, str. 17-22, 26-28). Konstatuji organizační, plánovací a metodické chyby, chyby v řídicí práci – preferování oblíbenců, nezáměr o názory a potřeby pracovníků, striktní jednání, převahu direktivních postupů, nedůslednost, arogance, podléhání náladám. Chyby v řídicí práci měly za následek nedostatky v činnosti úseku. Dále konstatuji malou motivovanost pracovníků nebo spíše motivování hrozbou

sankcí. Tento styl řízení ve spojení s projekcí osobních problémů a osobnostními vlastnostmi vrchní sestry se celou dobu výzkumu značně projevoval ve snížené produktivitě práce úseku, špatné pracovní atmosféře a zhoršujících se interpersonálních vztazích. Pozorováním i rozhovory bylo ověřeno, že pracovníci jsou nervózní, s vrchní sestrou nespolupracují, pouze plní příkazy. Podle mého zjištění přispěl styl řízení k převažujícímu špatnému hodnocení celého úseku. Špatná pracovní atmosféra a zhoršené interpersonální vztahy se projeví na klesající spokojenosti uživatelů služeb, nárůstu jejich nervozity, u některých naopak na apatii.

Styl řízení nové vrchní sestry hodnotím jako demokratický, participativní (s využitím teoretické části, str. 17-22, 26-28), lze jej označit pojmem transformační vůdčovství (po srovnání s teoretickou částí, str. 28-29). Konstatuji přiměřené přenášení pravomocí a odpovědnosti na řízené pracovníky (jejich podíl na organizaci práce, diskuze o názorech, realizace kvalitních návrhů, samostatnost a odpovědnost za práci a rozhodování). Řídící práce vrchní sestry měla prosociální aspekty, pozitivní přístup k pracovníkům, zájem o jejich potřeby. Dokázala sladit poslání a hodnoty organizace s hodnotami a osobními cíli pracovníků. Výrazně svým přístupem změnila motivaci pracovníků (individuální přístup, povzbuzování, pochvaly, odměny, osobní příklad, důraz na smysluplnost sociální služby). Postupně se začala projevovat iniciativa pracovníků, přinášeli vlastní názory, náměty na zlepšení, do činnosti úseku se zapojovali s větším zájmem. Vrchní sestra pracovala klidně, bez pozorovatelných změn nálad a projekce osobních problémů. Výsledkem řídicího stylu bylo zlepšování interpersonálních vztahů, také celkového klimatu na pracovišti, zlepšování služeb, vyšší efektivita práce a kvalitní plnění pracovních úkolů. To se projevovalo rovněž na zlepšování přístupu ke klientům a jejich rostoucí spokojenosti.

Na výzkumnou otázku (Jaký konkrétní dopad mají na pracovní atmosféru ve zkoumané organizaci odlišné styly vedení?) mohu odpovědět, že autoritativní styl řízení výrazně zhoršil pracovní atmosféru, interpersonální vztahy a v důsledku i úroveň poskytovaných služeb a spokojenosti klientů. Demokratický styl řízení naopak významně přispěl ke zlepšení pracovní atmosféry a interpersonálních vztahů ve zkoumané

organizaci.

Závěr

Srovnala jsem autoritativní styl řízení s demokratickým stylem řízení. Konstatuji, že autoritativní styl řízení je méně náročný na pracovní čas a na komunikaci. Vyznačuje se direktivními postupy. Komunikace s pracovníky probíhá stručně, jednoduše a omezuje se na sdělování úkolů. Informovanost pracovníků je malá. Styl řízení snižuje pracovní iniciativu, tvořivost řízených pracovníků a jejich spokojenost. Tento styl řízení může přinést plnění úkolů (pokud bychom nehodnotili pracovní atmosféru a interpersonální vztahy), avšak nedostatky v řídicí práci a osobnostní vlastnosti výrazně snižují efektivitu práce. Ta měla po celou dobu výzkumu zřetelně klesající úroveň. Pracovní atmosféra je při tomto stylu řízení špatná a zhoršují se interpersonální vztahy. Manažer neusiluje o jejich kvalitu ani o plnění očekávání pracovníků. Motivace pracovníků je negativní – hrozba sankcí, vytváření obav z postihů a permanentní kritika. Napjatá pracovní atmosféra a zhoršující se interpersonální vztahy se také podílejí na nízké efektivitě práce.

Demokratický styl řízení je více náročný na čas (při organizaci práce, komunikaci s pracovníky, při harmonizování hodnot organizace s hodnotami pracovníků), náročnější než autoritativní je také na osobnostní vlastnosti - vyžaduje větší osobní zaujetí, více empatie, prosociálního jednání, více sebeovládání a plnění očekávání pracovníků. Demokratický styl řízení klade na pracovní vytížení manažera vyšší nároky než autoritativní. Demokratický styl řízení však výrazně zvyšuje efektivitu práce, protože mění postoje pracovníků – přináší větší zájem o práci, iniciativu a kreativní vztah k práci. Pracovní atmosféra je ve srovnání s autoritativním stylem řízení výrazně klidnější, tvořivější. Pracovníci lépe komunikují mezi sebou i s řídicím manažerem. Lepší jsou tedy interpersonální vztahy a v důsledku celková úroveň práce.

Konstatuji, že autoritativní styl řízení je méně náročný na čas, na řídicí práci a na organizaci práce, avšak nevyužívá potenciál pracovníků organizace. Ignoruje úroveň interpersonálních vztahů, spokojenost a osobní potřeby pracovníků. Tím snižuje efektivitu práce. Demokratický styl řízení je náročný na čas, na řídicí, plánovací a organizační

činnost. Je však participativní, umožňuje delegování pravomocí, posiluje samostatnost a tak podněcuje iniciativu a tvořivost. Jeho součástí je vytváření kvalitních interpersonálních vztahů, zájem o potřeby pracovníků a růst jejich spokojenosti.

Provedený výzkum v konkrétní organizaci potvrzuje správnost mé preference demokratického stylu řízení jako nejvhodnějšího řídicího stylu.

Resumé

Výchozím bodem práce je představa, že jednotlivé typy vedení mají vliv na interpersonální vztahy na pracovišti.

V teoretické části diplomové práce byly zpracovány ty odborné zdroje, které mají souvislost s výzkumem v konkrétní organizaci sociálních služeb. Ujasnila jsem si terminologii a orientaci v problematice řídicí práce. Zároveň jsem teoretická východiska využila při přípravě výzkumu a ověřovala jsem je v praxi. Z této části práce jsem čerpala informace při zpracování výsledku výzkumu.

Empirická část si kladla za cíl prostřednictvím kvalitativního výzkumu popsat, jaký styl vedení v daném sociálně ošetrovatelském zařízení byl před změnou a po změně vedení. Těžištěm zkoumání byl dopad popsaných typů vedení na pracovní klima, které významně ovlivňuje pracovní výkonnost, spokojenost a motivaci. Použila jsem pozorování, rozhovory a dotazník. Srovnávala jsem také svá zjištění s teoriemi a ověřovala, co z nich se potvrzuje v konkrétní řídicí práci dvou vrchních sester s různými styly řízení. Všechny zkoumané parametry se navzájem prolínaly, navazovaly na sebe, doplňovaly a rozvíjely. Podstatným zjištěním byla skutečnost, že styl řízení je konglomerátem jednotlivých faktorů, které významně ovlivňují úroveň řízení, organizace práce, pracovní atmosféru a interpersonální vztahy. Tyto jednotlivé faktory mohou zvyšovat kvalitu řídicí práce nebo naopak působit negativně na jiné a tím i na celé řízení. I to se ve výzkumu potvrdilo.

Jako efektivnější, vyvážený a pracovníky akceptovaný se při hodnocení prosadil demokratický styl řízení. V praxi jsem si rovněž ověřila platnost teoretické části práce u dvou zkoumaných stylů řízení.

Summary

The dissertation thesis's main idea is to show that certain types of leadership influence interpersonal relations at workplace.

The theoretical part includes specialized resources dealing with researches in the organization of specific social services. I clarified the terminology and orientation in the matter when dealing with managerial work. The theoretical outcomings were utilized for research and were tested in general practice. This part of thesis was used to finalize the results of my research.

The goal of the empirical part by means of quantitative research was to describe the change of leadership style before and after the change in leading in a certain social nursing home. Crux of the problem was describing the outcomes of different types of leading on working enviroment which highly affect performance, satisfaction and motivation. I used observation, dialogues and questionnaire. I confronted my results with theories and tested which one sustains when comparing the specific leading work of two nurses in charge with different managerial skills. All studied parameters blended, followed each other, completed and developed. Important learning was the fact that leading skill is a manifold of substantial factors that importantly influence the leadership standard, organization skills, working climate and interpersonal relations as well. These factors may improve the quality of leading work or on the other hand negatively influence the others and thus the whole leadership. This was indeed proved by the study.

As an effective, well balanced and by co-workers approved democratic leading style was the endpoint of evaluation. The validity of theoretical part of the thesis was verified in general practice by two studied leading types.

Použitá literatura

1. BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš.vyd. Praha: Management Press, 2002. .
3. BEŇO, P. *Můj šéf, můj nepřítel*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003.
4. CRKALOVÁ, A. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1.vyd. Praha:Grada Publishing, 2007.
5. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2007.
6. DOTLICH, D.L. *Proč ředitelé selhávají*. Z angl. orig. *Why CEO's fail: the 11 behaviors that can derail your limb to the top-and how to manager them*. přel. Jana Borovanová. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006.
7. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2008.
8. DRLÍKOVÁ, M. *Zdravotnický management*. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2007.
9. DRUCKER, Peter. *Drucker na každý den*. Z angl. orig. přel. Irena Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006.
10. GOFFEE, Rob, JONES, Gareth. *Jak se stát autentickým lídrem*. Z angl. orig. *What It Takes to Be an Authentic Leader*. přel. Pavel Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008.
11. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce*. 1. vyd. Praha: Osmium, 1999.
12. HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. *Kultura organizace a syndrom vyhoření*. Čs. Psychologie, 2009. (v tisku - použito se svolením autorky)
13. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.
14. HUBEROVÁ, Bridgitte. *Psychický teror na pracovišti*. 1.vyd. Martin: Neografia, 1995. Přel. z: Mobbing.
15. JIRÁSEK, J. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004.
16. KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Z angl. orig. přel. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2000.

17. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktual. a rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007.
18. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.
20. KRATZ, Hans, J. *Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Z něm. orig. Mobbing - Erkennen, ansprechen, vorbeugen. přel. J. Pondělíček. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005.
21. KUBEŠ, Marián, ŠEBESTOVÁ, Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Ze slov. orig. přel. Antonín Petráň. 1. vyd. Praha: Grada, 2008.
22. KUBEŠ, Marián a spol. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.
23. MENDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
24. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. akt.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
25. O'NIELL, Eduard, *Nursing leadership: Challenges and Opportunities: Policy, politics and Nursing Practice*. 3: str. 173 – 179
26. *Passive-Aggressive Behavior and Leadership Styles in Organizations Johnson and Klee*. Journal of Leadership & Organizational Studies (online). 2007 (cit.2009-04-30), 14: s.130-142. Dostupný z www: <http://jht.sagepub.com>
27. PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.
28. PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.
29. PLAMÍNEK, Jiří. *Jak řešit konflikty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.
30. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
31. PLAMÍNEK, Jiří. *Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006.
32. *Řízení ošetrovatelství* (online). 2006 (cit. 2009-03-26). Dostupný z www: <http://www.mzcr.cz>
33. *Sociální služby* (online). 2003 (cit. 2009-05-25). Dostupný z www: <http://www.mpsv.cz/cs/5962>
34. *Strategic Human Resource Management in Small Enterprises Singh and Vohra*. Journal of

- Entrepreneurship (online). 2005 (cit. 2009-04-30), 14: s. 57-70. Dostupný z www: <http://jht.sagepub.com>
35. STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2008.
 36. ŠKRLA, Petr, ŠKRLOVÁ, Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1.vyd. Praha: Advent-Orion, 2003.
 37. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Z angl. orig. přel. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007.
 38. *Vedení nelékařských zdravotnických povolání* (online). 2006 (cit. 2009-06-26). Dostupný z http://www.clk.cz/oldweb/zakpred/zakon_96-2004-1.html
 39. WIEKE, Thomas. *Problémové rozhovory v zaměstnání*. Z něm. orig. *Schwierige Gespräche*. přel. Ivana Zapletalová. 1. vyd. Praha: Grada, 2006.
 40. *Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social*. Borzaga and Tortia *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (online). 2006 (cit. 2009-04-30), 35: s.225. Dostupný z www: <http://jht.sagepub.com>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru Daniela, dne 10.4.2008	str. 92
Příloha č. 2: Přepis rozhovoru Karel, dne 24.4.2008	str. 96
Příloha č. 3: Přepis rozhovoru Alena, dne 24.4.2008	str. 98
Příloha č. 4: Přepis rozhovoru Petra, dne 13.1.2009	str. 101
Příloha č. 5: Přepis rozhovoru Lucie, dne 13.1.2009	str. 103
Příloha č. 6: Přepis rozhovoru Eva, dne 13.1.2009	str. 105
Příloha č. 7: Přepis rozhovoru Daniela, dne 2.2.2009	str. 108
Příloha č. 8: Přepis rozhovoru Alena, dne 13.2.2009	str. 110
Příloha č. 9: Field notes, 13.2.2008 – 13.2.2009	str. 112
Příloha č. 11: Dotazník „Přehled oblasti pracovního života“	str. 118
Příloha č. 13: Pracovní činnost vrchní sestry	str. 120
Příloha č. 14: Grafy k dotazníkovému šetření	str. 123
Příloha č. 15: Projekt Diplomové práce	str. 138

Přílohy

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru Daniela, dne 10.4.2008

Dano, mohla byste mi říct, jak vnímáte atmosféru tady u Vás na pracovišti

D: No momentálně musím říct, že nejsem moc spokojená, protože se tady vyskytly pomluvy mezi holkama a podobně a vedení to není schopný nějakým způsobem zatnout, takže přesto že jsem se dřív do práce těšila, tak musím říct, že v současnosti mě to moc nebaví, protože nemám z toho to potěšení, který jsem mívala dřív.

A tohleto pozoruje teprve teď nebo už nějakou delší dobu?

D: No byly takový drobnější náznaky, nejdřív paní vrchní tak jako měla špatný období a bohužel se to začalo přenášet i na nás, protože tady nebylo správný vedení, takže holky to různě braly do svých rukou. Ne každému to vyhovovalo, takže místo toho abysme dělaly všechno stejně, tak jedný se hodilo to, druhý to a prostě nedělalo to dobrou krev a bohužel se to teď tak vystupňovalo.

Dobře, tak tomuhle rozumím. Já jsem se pak teda chtěla zeptat, vlastně vy tady pracujete jako ošetřovatelka?

D: Ano.

A jak dlouho?

D: Dva roky.

A celkově v tomhle oboru pracujete - předtím jste už někde pracovala nebo je to Vaše první zaměstnání?

D: Už jsem pracovala předtím. Asi sedm let pracuju v tomhle oboru a poslední dva roky vlastně v tomhle zařízení.

Takže atmosféru tedy vnímáte špatně, spíš směrem k té vrchní nebo i k těm kolegyním?

D: Bohužel v současné chvíli i ke kolegyním, protože a bohužel přičítám to té vrchní sestře, protože pokud ona dala jasná pravidla a my jsme se podle toho všichni řídili, tak bych řekla, že to bylo v pořádku. Různý přesčasy a podobně, tak si myslím, že jsme si vycházeli vstříc s víkendama a podobně. Teď ta naše vrchní sestra bohužel nefunguje, tak jak já bych si asi představovala, tak tady trošku vzniká takový ovzduší jakože každý si dělá co chce a z toho pramení veškerý problém.

A myslíte si, že ona nefunguje jak má. Si to přičítáte k čemu? K té nové směrnici, k těm novým příkazům, těm teďka novým standardům, k té náročnosti, která se vlastně na všechny ošetrovatelský zařízení valí ze všech stran. Myslíte si, že tam je nějaký problém?

D: Myslím, že taky. Řekla bych, že všeobecně je toho na ní moc. Nebylo nás tady tolik, kolik by asi bylo potřeba, takže se to na ní hodně navalilo, byl to velkej stres, takže si myslím, že tomu trošičku podléhala a že si teďkon řekla, že nechce se vyloženě zničit, takže začala trochu polevovat a obrátilo se to bohužel i na nás a na celkovém chodu toho zařízení.

Dobře, dobře, tak to bylo všechno. Nevím jestli něco máte k těm kolegům nebo tak?

D: Tak já jenom bych chtěla říct, že tuhle práci mám ráda a že mě to hrozně mrzí, protože člověk to dělá pro lidi a tak, a šel do toho vlastně s takovým velkým nadšením. Ze začátku se mi tady strašně líbilo, bylo všechno v pohodě, holky mi seděly a tak, ale zjistila jsem že pokud není prostě pevný vedení, tak bohužel v tomhle tom to takhle prostě fungovat nejde. Takže hrozně ráda bych aby se to vrátilo nějakým způsobem zpátky, protože pokud by to mělo bejt takhle, tak jsem se přestala těšit do práce a už jsem začala i uvažovat jestli je to to správný zařízení ve kterým dělám, že se začínám trápit.

Já tomu rozumím, protože být tam kde se má trápit, tak je lepší aby odešel. Taky ne vždycky všichni si vlastně můžou dovolit odejít. Tak já nevím, Vy třeba máte možnost odejít někam dělat. Ale některý lidi, jsem mluvila s ostatníma kolegyněma, některý jsou opravdu vázány bydlištěm, takže si nemůžou dovolit odejít. A radši to teda trpějí.

D: Tak víte co, já zase si říkám, že už znám tady ty lidi, znám ty kolegyně, ty lidi o která se

staráme a tak mi určitým způsobem přirostli k srdci, tak si to udržuju tak jako, že se snažim chodit do práce, nebrat si to tolik, ale je toho na člověka hodně, takže pak samozřejmě dojíždění nebude hrát takovou váhu v tom abych se netrápila a chodila do práce.

Příloha č. 2 : Přepis rozhovoru Karel, dne 24.4.2008

Chtěla jsem se zeptat na interpersonální vztahy u Vás na pracovišti, jak vnímáte atmosféru vašeho kolektivu:

K: Ale jo celkem to jde.

Jde to. Tváříte se u toho tak nějak, jako.

K: Samozřejmě šlo to mnohem líp. Nechci si moc stěžovat.

Takže jste v podstatě spokojený. Tady vlastně děláte jako ošetřovatel chápu to dobře.

K: No spokojený, byly časy kdy to bylo mnohem lepší. A prostě mě přijde že se to zhoršuje a zhoršuje, v podstatě ty nároky jsou vyšší za stejný prachy. Kolikrát tu zůstávám i dýl. Žádný volno.

Zůstáváte tu dýl ze své vůle nebo tu musíte zůstat?

K: No je to udělaný tak jakože na první pohled to vypadá, že ze své vůle, ale já tu zůstávám dýl proto abych nepřišel v nějakou nemilost. Protože ta práce se nedá stihnout, málo personálu a je to špatně uspořádaný. Když bych odešel ve stanovený čas tak to nebudu mít hotový a bude to vypadat, že tu práci nezvládám. Že jí nezvládám ze své vůle, ale je to z organizačních důvodů.

A zkoušel jste mluvit s Vaším nadřízeným? Nebo šel jste za kolegyněmi se s nimi domluvit?

K: Jo, my se domlouváme dlouho. Za vrchní jsme byli taky, jenže to je pořád slyšet: nejsou peníze. Prostě je to tak, že to nezvládáme, ale nepomůžeme, vyřešte si to sami.

Ty vaše nářky nechce slyšet nebo je neřeší?

K: No tak ze začátku se snaží, ale pak nás něčím odbyde. Něco slíbí a pak to stejně nesplní a pak nemá čas a neřeší to vůbec.

Snažili jste se za ní jít opakovaně nebo to byla jenom jednorázová záležitost?

K: Samozřejmě chodili opakovaně a prostě když jsme tam byli po třetí nebo po čtvrtý tak začala ječet, že prostě ať neotravujem, že má své práce dost, tohle jsou pro ní malichernosti, že jí to nezajímá.

No a z holkama tady vycházíte dobře jako pracovní kolektiv?

K: Jo samozřejmě, někdo dělá dobře, někdo špatně, někdo je příjemný, v podstatě jsou ty holky nervní kuli vrchní a pak jsou našťvaný a tu našťvanost přenášej na druhou nebo na druhýho. Kolega ošetrovatel je našťvaný taky, že se holky změnily.

Ty děvčata tady pracujou taky dlouho?

K: Jo pracujou tu dlouho, dobře se známe, dobrý vztahy. Poslední dobou sou ty vztahy pofidérní. Dřív jsme si chodili sednout po práci teď už nechodíme.

Jasně. Takže podstatě máte pocit, že se zvýšila administrativa. Ty nároky na práci a ta vrchní která to neřeší a vnáší Vám do práce chaos.

K: No přesně tak, každou chvíli se mění postoje pojišťovny a ty různé věci a formuláře oběžníky a v podstatě se to všechno mění a ty nároky se zvedají.

Takže je to těma nárokama?

K: Jo je to těma nárokama. No a to ještě několikrát přijde ta vrchní vytočená z domova a tu našťvanost přenáší na Nás. Bez nějakého důvodu Nás sprdne a to už začíná být taky moc. Na to já prostě nemám, já už si hledám nový zaměstnání. Neříkám, že bych tohle nechtěl dělat dál, ale určitě v jiným zařízení než tady.

Za tu dobu co tu jsem tak jsem nepostřehla, že by jste chtěl odejít, babičky Vás mají rádi, básní o Vás, jim to bude určitě líto, když odejdete. A zkoušel jste to říkat vrchní, že odejdete?

K: Ne to jsem jí neříkal, protože by to byla ukrutná scéna.

Mě by to bylo líto, že odejdete. Viděla jsem jak jste úžasný a pracovitý. Ten vztah k těm

lidem máte. Říkal jste, že pracujete 7let a celkově v tomto oboru kolik?

K: No pomalu skoro 15let.

Tak to je úžasný. Jste úžasný.

K: Když vrchní nereaguje na moje podmínky a přece já nebudu flákat práci. Nehledě na to, že mě ta práce baví.

Karle abych to shrnula, Vy jste s holkama v pohodě akorát jste říkal, že ty děvčata jsou teď víc nervóznější a to všechno díky chování paní vrchní. Bezdůvodně na Vás křičí, dává Vám nesmyslný úkoly, má na Vás donucovací jednání?

K: Tak jak jo.

To z Vás úplně kouká jak tak na Vás koukám. Dobře tak to je asi všechno nebo mi ještě k tomu chcete něco říct?

K: Už nic říct nechci, asi jste si udělala obrázek sama.

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru Alena, dne 24.4.2008

Alenko, co by jste mi řekla k atmosféře na vašem oddělení a k tomu jak vy osobně vnímáte chování vaší vrchní sestry?

A: Určitě. Co byste přesně chtěla vědět? S čím mám začít?

To je jedno. Prostě mi jen řekněte, jak vy tady vnímáte tu atmosféru a také chování vrchní sestry.

A: No, že se vrchní s námi nemazlí jako v rukavičkách jste si jistě stačila všimnout sama. Taky jste si jistě všimla i toho, že ona na nás snad ani nemluví, jen řve. Taky jste si určitě všimla toho, jak probíhá sdělování nových úkolů. Kdyby jste nám vy sama osobně nevyšvětlila všechno kolem té ošetřovatelské dokumentace, tak víte, jak by to tady probíhalo? Přilítla by mezi dveře, hodila nám na stůl nějaký ty papíry, zařvala tohleco odteďka budete vyplňovat a kdo ne, tak na toho si posvítím! A žádný připomínky! Stejně vám sou houbelec platný. Je to příkaz shora, takže vám nic nepomůže....

To mi, Alenko, chcete říct, že zavádění nových postupů se u vás řeší tímto způsobem? Že se vám nevysvětlí důvod zavádění, postup, nepracuje s případnými návrhy, dotazy...nic neupřesní?

A: Jo, přesně to chci říct. Jí nic nezajímá. Jen aby pak mohla nahoře ukázat, že je všecko v pohodě, že tu všecko klope. Ráno jste určitě viděla zářný příklad jejího chování. Maruška umí a dělá všechno nejlépe, ostatní jsou nemožný nemehla, které podle ní nic neumí. To víte, že pak i ta atmosféra mezi námi není pak dvakrát růžová. A nebylo to ale tak vždycky. To je tak poslední rok, dva.

Co se stalo?

A: Nevím, připadá mi to, že je toho na ní moc, že se neumí ovládnout, ztrácí kontrolu sama nad sebou...jakoukoliv věc řeší na můj kus až moc hlasitě a je jí při tom jedno, kde zrovna je a kdo to jiný poslouchá. Podle mne shazuje svým jednáním celé naše oddělení. Myslí si,

že všechno bude podle toho, jak řekne ona.

Alenko, ale vedoucí občas musí udílet příkazy i se značně nepopulárními kroky a bohužel, ať se to někomu líbí nebo ne, tak se musí udělat.

A: Ale to je mi jasný. Tady jde o to, jak nám to předkládá. Nevím, myslím si, že kdyby nás nechala k tomu se vyjádřit, nějak to začlenit do našich podmínek, vymyslet u toho nějakou možnost úpravy na naše podmínky a při tom ale ve finále odvést to, co je po nás požadováno, prostě nás do těch inovací nějak aktivně zapojit, tak si myslím, že by i holky se zapojily líp. Nejsme totiž tady takoví blbci, jak nás neustále prezentuje. Prostě to tu bere tvrdou rukou, a nekompromisních příkazů a zákazů. To samozřejmě padá i na atmosféru mezi náma. Jak by Vám bylo, když byste ráno přišla do práce a hned mezi dveřmi by Vám vpálila, koho že to vidí, toto bude dneska zase vypadat, škoda, že Maruška už jde domů, s tou jde všechno jak po másle? Asi by se vám to nelíbilo. Má období, kdy někoho upřednostňuje na úkor jiného. A že své oblíbence mění podle nálady, to je také jasné.

Zkoušeli jste si s ní o tom někdy promluvit?

A: Ale to víte, že ano. Jenže se to vždycky tak nějak minulo účinkem. Vrchní si nás poslechla, teda, abych byla přesná, NĚKDY, si nás poslechla, většinou nás totiž ani nenechala domluvit, na všechno měla hned svoje konečné řešení a víc nechtěla slyšet. Prostě jsme nějaké to povídání s naší vrchní již nějakou tu dobu nepraktikovali. Pro nás to byla zbytečná ztráta času, energie a nervů. Nikam to nevedlo. Sama vidíte, jak to tu chodí. Většinou si jedeme každý po svém. V klidu a míru. Nemluvíme, nic nového nevymýšlíme, s ničím se pokud možno nesvěřujeme. Protože to by byla voda na její mlýn!

Hm, hm...Alenko, to nejsou moc povzbudivé informace?!

A: To máte pravdu! To teda nejsou! A vůbec nebudeme se o ní bavit nebo budu mít zkažený celý den !!!

Dobře, tak necháme vrchní vrchní. Alenko, ale ještě bych potřeboval doplnit do té své práce pár bodů. Můžu tedy pokračovat?

A: Ano.

Vy svou profesi vykonáváte již 20.rokem. Vzpomenete si, zda jste někdy v minulosti nebo nedávno narazila na nějaký zlepšovák, který by Vám usnadnil práci?

A: Jejda, těch bylo! Vzpomínám si např., jak nebyly ještě jednorázové podložky a lidem po cévních příhodách, abychom jim minimalizovali, promočení pod celé tělo, tak jsem měli vynález kapen zvlášť pro ženský a z bažantů zvlášť pro mužský....a fungovalo to!

A ten patent jste tehdy někde komunikovali?

A: Jasně. Vždycky, když někdo na něco o službě přišel a vyhovovalo to pacientovi i sestře, tak se to většinou na sezení po noční, kdy se předávala služba, tlumočilo dál a tak nějak se to na tom oddělení bralo za své.

A co další zlepšováky, v poslední době také nějaké byly?

A: Jo, byly, a bylo jich několik. To víte, práce stále přibývá...a my jsme tu hold tvoříví. Ne vážně. Aby se minimalizovala záměna léků při jejich podávání, tak nás s Evičkou napadl takový zlepšovák.

A ujal se? Používáte ho?

A: Ne, prý se tady nebude nic nového zavádět!

Hm. Takže jsme opět tam, kde jste být nechtěla, že?

A: Tak nějak. Ale přesto doufám, že jsem Vám nějak v té Vaší práci pomohla.

Příloha č. 4 : Přepis rozhovoru Petra, dne 13.1.2009

Mohu se zeptat jaký máte názor na interpersonální vztahy tady na pracovišti?

P: Určitě, mohla bych Vám popovídat o tom jaká tady byla situace o tom než tu byla nová vrchní. A jak to vnímám a já a kolektiv sester. Dřív tady byla situace taková, že vrchní sestry byly striktní, nebyla tu možnost se vyjádřit k úkolům nebo k daný změně. Na oddělení vždycky přišla vrchní s příkazem a nikdo neměl šanci říct svůj vlastní názor k daný problematice a ani tu vrchní sestru to nezajímalo. Takže sestry chodili znechucení do práce a pracovali pod nátlakem, ve stresu a ten stres mezi sestrami se odráželi i na pacientech. Ty nemocní lidi mají citění a vycítí to a vnímají, že o ně nemají zájem. Práci dělají automaticky. I ty pacienti cítili, že jsou sestrám na obtíž. Měli jsme tu šetření, kdy ředitel vyžádal od jedné firmy dotazníkový šetření mezi pacienty jak jsou spokojeni s péčí. A mezi výsledky se ukázaly dva nebo tři případy, že ty pacienti na určitý sestry dokonce i na vrchní sestru tam byly docela negativní názory, takže i to vedení vidělo, že to opravdu se odráží nejen na kolektivu, ale i na pacientech a došlo ke změně vrchní sestry a během toho půl roku už jsme zaznamenali, že se kolektiv zlepšil, chodí do práce radši a sestry mezi sebou víc komunikují. Máme právo na vlastní názory, když je nějaký úkol, tak se zeptá co si o tom myslíme. Zajímá se i o osobní život, vzdělání sester.

Říkala jste, že tu jste 7let?

P: Ano 7let.

Vy studujete? A nenapadlo Vás odejít?

P: Jo studuji. Napadlo mě to, kdyby tady zůstala ta stará vrchní, protože člověk nemá zapotřebí za takovýchlech podmínek tady pracovat. Díky tomu, že je tady nová vrchní a zůstali tady kolegyně jsem se rozhodla tady ještě zůstat. Kdyby se nezměnila vrchní, tak bych změnila práci.

A teď jste spokojená?

P: Teď jsem spokojená s kolektivem i s vrchní sestrou s prací a vůbec celkově.

Tak Vám děkuji. Nashledanou.

Příloha č. 5: Přepis rozhovoru Lucie, dne 13.1.2009

Mohla by jste zhodnotit Vaše interpersonální vztahy na Vašem pracovišti?

L: Je to zvláštní z toho pohledu, když jsem nastoupila, tak jsem měla pocit, že byly všichni neochotní. Měla jsem pocit, že byli všichni ve stresu. Byli tam problémy i ohledně dovolený. Dovolená byla striktně daná, chyběl tam lidský přístup, když jsem chtěla mít dovolenou jindy. Kolegyně měla nemocnou dceru a když si chtěla vzít dovolenou aby s ní mohla být doma, tak to nešlo. Nastoupila jsem v červnu a v srpnu se změnila vrchní a od té doby mám pocit, že se změnila atmosféra. Kolegyně se změnily a jsou víc v pohodě. Když odcházela vrchní, tak jsem přemýšlela jestli nepůjdu taky. Přístup je vstřícnější. Ze začátku jsem měla strach se někoho na něco zeptat, ale teď z mého pohledu je to lepší.

Mluvíte o těch děvčatech, který tam byli i předtím? Ty na Vás působili špatně?

L: Byli uzavřeny z mého pohledu. Trvalo dlouho než jsme se začali normálně povídat. Bylo to takový všechno ve stresu a napjatý. Všechno muselo být honem ve spěchu.

Pomáhal Vám tam někdo? Jako zaučoval Vás tam někdo?

L: Až nová vrchní mi pomáhala.

Šla jste přímo za původní vrchní a chtěla jste někdy něco vysvětlit?

L: Bylo to strašně náročný a většinou mě odbyla že nemá čas.

Jestli tomu rozumím, takže ona Vás odbyla?

L: Bohužel jo.

Ted'ka máte stanovenou sestřičku, která Vám pomůže?

L: Ano ve zkušební lhůtě jsem jí měla. Byl to dobrý nápad.

Ted' jste spokojená?

L: Teď už jo, protože neuvažuji o odchodu a je to pro mě příjemný.

Dobře tak já Vám teda děkuji a přeji Vám at' se Vám tady líbí.

Příloha č. 6: Přepis rozhovoru Eva, dne 13.1.2009

Jak hodnotíte interpersonální vztahy na Vašem pracovišti?

E: Já se Vám pokusím zhodnotit interpersonál na pracovišti. Ve dvou jakoby fázích, protože jsem zažila původní vrchní sestru, která bylo odvolaná a nastoupila nová vrchní sestra. Takže původní vrchní sestra byla velmi nadřazená, v kolektivu byla velmi neoblíbená, protože používala vedení celého kolektivu z pozice mocenské. Sestry pod ní pracovali pod stresem, pod nátlakem. Nikdo z těch sester si nedovolil naší vrchní sestře oponovat, nikdo se neodvážil říct svůj vlastní názor ke konkrétní věci, kterou po nás chtěla. Její vedení bylo z pozice nařízení, udělej, nedokázala nám říct jaký efekt to bude mít, nezajímala jí vůbec náš konkrétní vztah k danému úkolu. Bylo to formou příkazu. Kdo ten příkaz nesplnil, kdo se ptal na podrobnosti, co z toho bude za zpětnou vazbu, jí to prostě nezajímalo, museli jsme všechno splnit do posledního puntíku. Kdo to nesplnil, opravdu z toho kolektivu byl až vyštípán. Mnoho sester kvůli tomuto vedení dalo výpověď, střídaly se tam sestry, protože to spousta sester nezvládala. Jelikož je tam hodně práce a ještě když je špatné vedení tak to nezvládaly psychicky. Její vedení se odráželo ve vztahu mezi vrchní, sestrama a pacientama. Sestry byly ve stresu, takže se chovaly jinak vůči pacientům. Nezvládaly ty situace, pacienti to vycítili. Nová vrchní sestra najela na jiný management, se sestrama se snaží vycházet jak po pracovní stránce, tak se zajímá i o osobní život, protože se to odráží v práci. Když je nějaký úkol, probere to před veškerým personálem, zajímá se o to, co by se tam mohlo zlepšit, co by se tam mělo změnit, jak by se to mělo provést. Sestrám dává velký prostor pro uskutečnění toho úkolu a odměnám aby to bylo nejlepší.

Vy jste tam zmiňovala, že pacienti vnímali tu špatnou atmosféru. Mohla byste mi říct, jak to vnímali? Jak se to projevovalo?

E: Samozřejmě to vnímal každý tak, že když je dobrá nálada personálu, tak to vycítí. Sestry jsou veselé, zajímají se o pacienty a když je sestra ve stresu, tak to prostě vycítí. Sestra s tím pacientem nekomunikuje, protože je ve špatném psychickém stavu a nemá zájem o

práci. Pacient to pozná podle kolektivu, protože to z toho číší, když je tam dobrá nálada. Sestra to dělá s radostí. Ve stresu to nejde, to ji přestane práce bavit a hledá jenom to špatný, nehledá pozitiva. Když je dobrá vrchní sestra, tak motivuje ostatní sestry aby je ta práce bavila, aby ji dělaly s radostí, aby to nedělala pro peníze, což se téhle nové vrchní podařilo.

Jak vy tady dlouho pracujete?

E: Šest let

A to bylo celou dobu takovýhle? Že jste tady vydržela šest let? Já si osobně neumím představit, že bych tam vydržela.

E: Je to z toho důvodu, že je tam výborný kolektiv. Má mezi sebou dobré vztahy, protože tu vrchní házíme do outu, chvíli to bylo dobrý, pak bylo nějaký zlo. Takže se sestry na chvíli sepjaly dohromady, ale když se tohle utěsnilo, tak i špatný vedení dokáže ten kolektiv rozhodit na dvě poloviny, který stáli za vrchní sestrou a občas jsou tam rebelové, kteří něco řeknou. Ti kteří nic neřeknou jsou u vrchní sestry za dobře, kteří dělají úkoly bezmyšlenkovitě, jen aby měli od ní klid, že se bojí, že přijdou o zaměstnání. Někomu se nechce měnit zaměstnání, protože se mu líbí. A ty sestry, který se ty vrchní postavily, byly donuceny nátlakem dát výpověď, protože by tu práci neustály, hodně jim to znepríjemňovala. I co se týče těch privilegií.

Chápu to dobře, že teď jste tady spokojený?

E: Ano, jsme velmi spokojený. Nová vrchní najela na úplně jinej systém. Je lidská, rozumná, motivuje úplně jinak než z pozice síly, mocenské síly.

Ona Vám přidala i peníze?

E: Peníze ne, ale nechává nás bejt napokoji. Ona přijde, jestli je nějaký příkaz, zákaz, tak to hodí do placu a my se o tom rozmlouváme a sami si to organizujeme, máme jakoby volnou ruku. Neděláme to pod nátlakem, sami si to uděláme a ona nás pak jenom zkontroluje. Takže jsme opravdu spokojený. Pacienti to cítí. Ona navrhla abysme dali pacientům dotazníky o spokojenosti. A z nich jsme zjistili, že pod vedením nové vrchní sestry je znát,

že personál je spokojený, že rád dělá a že je tam perfektní atmosféra a všichni jsou spokojeni.

Příloha č. 7: Přepis rozhovoru Daniela, dne 2.2.2009

Dobrý den Dano, chtěla bych po Vás zjistit, jak vnímáte teďka atmosféru na pracovišti? Slyšela jsem, že tu máte poměrně velký změny, zdá se?

D: Velké změny proběhly a s dovolením to zařukám, ale začíná to vypadat, že se to opravdu blíží k lepšímu. Já jen doufám, že ten to vydrží. Nová paní vrchní působí velmi sympaticky a demokraticky, až se toho bojím, toho slova, protože nic takového tady nikdy nebylo. Velká změna opravdu nastala, musím se přiznat, že po minulém rozhovoru, který jsme spolu měly jsem začala už mírně uvažovat o tom, že opravdu změním místo, protože už jsem se začala víc trápit a tak a říkala jsem si, že teď překonám léto, odbudu dovolenou a že prostě se podívám po jiném místě. Představte si, že před létem se prostě stala změna a pan ředitel asi konečně pochopil, že prostě takhle to nejde a vyměnil nám paní vrchní, no takže zatím musím říct, že paní vrchní funguje a že to vypadá docela dobře.

Tak to jsem ráda a v čem teda spočívá to zlepšení krom toho, že jste taková nadšená, je to na Vás i vidět?

D: Tak zlepšení určitě je v tom, že paní vrchní už jsem znala. Ne úplně osobně, ale už jsem o ní slyšela. Měla dobré reference vlastně z jiného zařízení a přinesla nový vítr. To znamená, že nějaký pravidla určila a tak, ale hlavně naslouchá. Má sociální citění, to znamená, že když zrovna člověk není úplně stoprocentně v pohodě, tak má prostě pochopení a tak. Demokratická jsem říkala, že se snaží prostě s námi vyjít vstříc, nedělat to úplně přímo direktivně, prostě všechno to řízení a podobně, takže musím říct, že jsme rádi a docela mě mrzí, že se toho někteří kolegové nedočkali, protože už bohužel nevydrželi. Měla jsem tady velmi oblíbeného kolegu, Karla, který nám velmi moc fyzicky pomáhal, vlastně s pacienty a podobně. A byl to takový ten chlap, který, znáte to, někdo se pro určitou práci narodí a on prostě tohle to měl rád. A taky mě mrzí, že se tohoto nedočkal, docela kdybych ho i potkala, tak ho nalákám zpátky, protože jsme tady byli dobrý kolektiv, který bohužel chvíli nefungoval a teď mám pocit, že se to zase vrací do starých kolejí, takže asi snad vydržíme.

No tak já jsem úplně nadšená z toho. Já jsem to teď tady už od Vašich kolegyně slyšela, takže vlastně i ty vztahy mezi Vámi už jak tam bylo zmiňováno, nějaká taková ta děvčata, která se pomlouvají, nějaká nevraživost, takový to, to tady teď není?

D: Musím říct, že ne, že ne, že opravdu už si zase vzájemně pomáháme, vycházíme si vstříc a tak a musím říct, že je to určitě tím vedením, že prostě míváme v práci porady, kde se všichni sejdeme, popřejeme si dobré ráno, řekneme si, co ten den bude nebo když se to nestihá aspoň jednou za dva dny abychom se vzájemně viděli, v rychlosti si říct, jak se kdo má, jestli má nějaký problém, paní vrchní ho vyslechne, případně řekne kdo má a kdo přichází s jakým návrhem, námětem, s nějakou novinkou . Hlavně všichni mají šanci se k tomu vyjádřit, takže musím říct, že nějaká takováhle zášť už teď není potřeba, protože ten člověk to řekne na týhle kratoučkový schůzce. Všichni se nad tím zamyslí a nemáme pocit, že na nás někdo tlačí prostě, takže zatím doufám, že to bude v pohodě no.

Tak to já opravdu ráda slyším a ještě dovolte abych se zeptala teda, jestli byste si troufla říct ještě, jak vlastně tu atmosféru, která tady byla před tou změnou vlastně paní vrchní a teď co je ta nová paní vrchní, jak vnímají klienti? Jestli jste tam zaznamenala nějaký posun?

D: Určitě, říkali nám, že se daleko víc usmíváme a že jsme víc v pohodě, protože samozřejmě stres nikomu nepřidá a musím říct, že i já, ač jsem se velmi snažila prostě nedávat to na sobě znát a tak. Tak jsou to staří lidé a tak a jsou velmi vnímaví. Takže to z člověka vycítí, protože jsem se snažila tak občas mě potkali a říkali Vám se něco stalo? Děje se něco a tak? A říkali, že dlouhodobě prostě bylo znát a cítit, že nejsme úplně v pohodě, že poslední dobou i oni sami cítí, že je to lepší. Z čehož i já samozřejmě mám velkou radost.

Tak to mám také radost teda, takže mockrát děkuji, já myslím, že se ještě uvidíme někdy a doufám, že Vám bude takhle příjemně. Nashle

Příloha č. 8: Přepis rozhovoru Alena, dne 13.2.2009

Dobrý den Alenko, chtěla bych se Vás zeptat, jak vnímáte nyní, po téměř roce, atmosféru na pracovišti?

A: Dobrý den! Od našeho posledního setkání došlo na pracovišti k mnoha změnám, zejména ve vedení vrchní sestry a následné atmosféře na pracovišti. Ale to jste během své praxe určitě zaznamenala sama.

No, určité změny mi neunikly. Mne by zajímalo jak nyní vnímáte atmosféru na vašem pracovišti. Posledně jste, pokud si dobře vzpomínám, nebyla atmosférou příliš nadšena?!

A: To je pravda. Ale nyní je to vše tak nějak úplně jinak. Změna opravdu nastala a musím se přiznat, že po minulém rozhovoru, který jsme spolu měly, jsem si už začala pohrávat s myšlenkou, že změním místo, protože už jsem se začala víc trápit a tak, a říkala jsem si, že po návratu z dovolené, až načerpám nějaké ty síly se prostě začnu poohlížet po jiným místě.

Ale došlo nám tu ke změně ve vedení vrchní sestry. Nastoupila nová vrchní a tak nějak nastavila pravidla. Jinak to ani snad pojmenovat nedovedu. Prostě vnímám tady větší klid. Není tak náladová. Vůbec na ní nepoznám, že má doma nějaké problémy a tak. Snad to není smělé tvrzení, ale mám k ní důvěru. A bez důvěry ke svému vedoucímu, si myslím, to prostě nejde. Už jsem Vám říkala, že pokud vedoucí používá tzv. tvrdé ruky, nekompromisních příkazů a zákazů, bez toho, aby měl na paměti, že jeho podřízení jsou lidé a ne stroje, že je třeba naopak někdy i tu pomocnou ruku podat, a to jak v oblasti profesionální, tak i někdy v oblasti osobní, tak to má negativní dopad na všechny a na všechno. Nedá se v tom dělat. A sama to tady vidíte. Naši těžkou a náročnou práci znáte sama.

To znám. Mohu-li to shrnout, tak se vám tu teď líbí a nějakou nelibost směrem k vrchní sestře nevnímáte. A co ostatní kolegyně? Zaznamenala jste také posun k lepšímu?

Ale to víte, že ano. Nevím proč, ale hlavní důvod většího klidu vidím v tom, že my všichni,

jako podřízení skutečně víme, co se od nás čeká a co můžeme čekat od vrchní. Máme pravidelné sezení, kde se řeší úplně vše. Už jsme se s holkama naučily skutečně se nebát a v klidu a nahlas před ostatními říci svůj názor na nějakou věc nebo postup. Také například již při nástupu nového pracovníka, a že teď jich skutečně pár přibylo, je vrchní tou hlavní „stěžejní“ osobou. Snaží se jim usnadnit začlenění mezi nás, krok po kroku se snaží, aby nově příchozí nebyl „zavalen“ informacemi najednou, předkládá mu to postupně, aby to mohl takřikajíc „vstřebat“. Proto např. nového pracovníka dává na prvních 14 dní pouze na ranní směnu, byť někdy, pro nedostatek personálu, proto musí sama nastoupit do směny, aby byl zajištěn chod oddělení. Je pravda, že někdo potřebuje více času, ale skutečně je paní vrchní vždy pro otevřenou komunikaci. Nabádá nás k tomu, aby jsme se kdykoliv ptali, aby jsme se nestyděli. Nikdy nám nedává znát, že při zaučování jakéhokoliv postupu, něco děláme špatně. Naopak. Rozebírá s námi naše postupy, názory. Obrací se k nám se slovy chvály na určité momenty, které se nám povedly. Já nevím, co bych Vám ještě tak řekla.....

Myslím si, že jste to řekla pěkně jasně. Ještě jednou díky za Váš čas a jsem opravdu ráda, že se tu nyní cítíte líp a přeji vám hodně štěstí, jak doma, tak tady na pracovišti.

Příloha č. 10: *Field notes*, 13.2.2008 – 13.2. 2009

- **13.2.2008** - vrchní „lítá“ po chodbě a „řve“ na Karla, že neroztřídil vyprané prádlo do skříní (Karel o něm ale ani nevěděl – byl jako doprovod na vyšetření s klientkou a ona na něj hned při příchodu spustila...)
- **13.2.2008** – holky se zvedají, jen když někdo „zazvoní“, jsou „uklizené z očí“. Přišla vrchní, rozhazuje rukama, prohrabuje si vlasy, nervy ji asi pracují, je to vidět!
- **20.2.2008** - při nástupu na praxi (odpoledne kolem 14:00) vládne na sesterně „dusná“ atmosféra: nikdo s nikým pořádně nekomunikuje, sotva mi odpovídají na pozdrav, náplň práce na dnešní den si prý mám vyzvednout přímo u vrchní. Ta je na mne velmi milá, vše mi vysvětluje, při otázce, co se dnes na odd.stalo mi velmi agresivně odvětlí: „To je neštěstí, po nich něco chtít..... Kdy si myslíš, že jim ty peníze budu počítat? Oni si snad myslíš, že si to budu tahat domů! Já mám doma takových starostí a ještě řešit tyhle ty neschopný nemechla!“ (chtěla po nich vyplněné výkazy, které pracovnice vyplněné neměly – celý den byl „hektický“ se dvěma klientkami, kterým se pro zhoršení stavu musely intenzivněji věnovat – nehledě na to, že termín odevzdávání je vždy až k 27. daného měsíce)
- **27.2.2008** – „Soničko zase vás sprdla? Tak se na ní vykašlete, vždyť víte, že my vás máme rádi a že vás nedáme“ ☹ (komentář klientky směrem k sestře, kterou vrchní uprostřed pokoje HLASITĚ napomínala..Opět pro nic ☺)

- **27.2. 2008** – „vřítla se“ na sesternu, bez pozdravu, slova ! Na stůl „položila“ nové metodické pokyny. Sedí, nervózně houpe nohou, pozoruje ostatní (Maruška jí nabízí kávu, Dana bez výrazu v tváři zapisuje do ošetrovatelského deníku, Karlovi, který právě doplňoval materiál, viditelně „ztvrdly“ rysy v tváři).....DUSNO, já tu opět jako nejsem ☺, a posléze vstala se slovy: „ Tady přišly shora nějaké nové pokyny, tak ať se s nimi tady všichni seznámí. Budu kontrolovat jejich plnění, Takže ne že se stane, že někdo z toho, co tam je napsáno nebude něco vědět!“ V tu chvíli „ztuhl“ obličej i Marušce (ale neřekla ani slovo). Poté vrchní odešla . Chvíli bylo ticho, až po nějaké době, cca 3-5 min se „jelo“ jako by tam vrchní nebyla. I výrazy tváře se uvolnily. „Změna“výrazu tváře u ten den sloužící sestry Dany a sanitáře Karla při setkání s vrchní sestrou se během dne opakovala 5x během pozorování.
- **19.3.2008** – „Jarmilo, na co to sakra furt myslíte?! To už je tento týden potřetí, co zas nemáte svoje povinnosti v pořádku (sestra zapoměla zapsat příjem a výdej tekutin u s tří sledovaných pacientů. Klientka, kterou vezla po chodbě na vozíku se při této HLASITÉ výtce lekla a rozklepala se)
- **19.3.2008** – „to zase bude dneska den, ta má zase náladu“ (reakce ošetrovatelky na setkání s vrchní), „raději jí nechodit na oči!“
- **27.3.2008** - Dnes je tady již celý den zmatek. Jednu sestru poslala s klientem na vyšetření, za 10 minut zuřila na chodbě a nahlas před ostatními nadávala, kde je, když má pomáhat s osobní hygienou. Sestry zmizely na pokojích, nikdo nereagoval.
- **27.3.2008** - Po uložení úkolu k ošetrovatelce (Jolance): „Já si vás zkontroluju, to si pište. A už teď je mi jasné, jak to dopadne!“ Nervózně klepe nohou, potom třískne dveřmi. rozčiluje mě!!
- **27.3.2008** - Opět vychvalovala Marušku, dávala ji ostatním za vzor. (opakovaně zaznamenávám oblibu některých pracovníků)

- **9.4.2008** - K sestře, která přišla s návrhem na zlepšení při rozdělování léků: „To není vaše věc, dělejte, co máte a neotravujte mě blbostma. Tak to tady bylo vždycky a tak to bude dál. Tak jděte!“
- **9.4.2008.** – Agresivně a před všemi kritizuje stejné pracovníky (u stejných pracovníků zaznamenáno opakovaně), vytýká nepodstatné chyby, hrozí postihem.
- **10.4.2008** - Dnes „podezřele“ klidná, až „ukázková“ pracovní atmosféra. Vrchní od rána má pro každého vlídný úsměv i slovo. Službu má Karel, Dana, Soňa, Petra a Jolana. Je na nich vidět „klid“, který podtrhl Karel větou: „Dnes je po dlouhé době takový klídek po bouřích, tak si to užívejte.....bude to trvat tak dva až pět dnů..“ A jeho slova doplňuje tragikomický výraz...
- **24.4.2008** – přišla ve špatné náladě, podívala se na rozpis a zavřela se v pracovně. Tři hodiny nevyšla mezi pracovníky. Potom bez oznámení odešla (později zjištěno, že na personální oddělení).
- **10.5.2008** - K sestře před klientem: „Tak pohyb, na krmení nemáte celý den, víte kolik je tady práce?“
- **10.5.2008** - Na chodbě před všemi, do pokojů jsou otevřené dveře: „Dejte mi všichni pokoj, já nemám na starosti jenom vás, já musím dělat i jiné věci“.
- **10.5.2008** – „Dneska je tu zase nálada pod psa! (výrok klienta, z odd. se nechal na vozíku raději odvézt na terasu – prý na klidný vzduch ☺)
- **28.5.2008** - „Nevyhrožujte mi odchodem, takových jako vy najdu deset!“ (Reakce na „výlev“ sestry Soni, která pronesla: „ se tady můžu na tu buzeraci pěkně vykašlat!“ Dostala od vrchní hlasitou výtku, že jí při vyndávání prádla ze skříně vypadlo více kusů, které nevrátila tak, jak byly původně složeny)

- **9.6.2008** - Na otázku sestry, jestli by si nemohla vyměnit službu s kolegyní (z rodinných důvodů): „Mě nezajímají vaše problémy, já mám svých starostí dost. A vůbec, jak si to představujete? Nechtěla byste ty rozpisy dělat sama?“ Páni, ta má našťvaný výraz!!
- **10.6.2008** - Křičí (na celé oddělení) na dvě holky: „Už toho mám dost, nebudu vás pořád kontrolovat, jestli něco děláte nebo ne! To si pište, že vám to spočítám na výplatě!“ (Obě sedí v zadní části oddělení-čerpají polední pauzu, kterou mají i řádně zapsanou v knize příchodů i odchodů. Petra se o žádnou komunikaci s vrchní nesnaží, byť ví, že je v právu ona, zato Alenu to rozhodí natolik, že má chuť na vrchní „vystartovat“. Nakonec jen pronese (už asi dvacátou poznámku, za období 4 měsíců, co ji znám, že se na takovéto jednání může vykašlat, že to nemá za potřebí a že si sbalí svých pár švestek a půjde o dům dál...)
- **10.6.2008** – „Musíte se všechno naučit, na nějaké zapracování tady není čas, každý si musí poradit sám.“ (Na sestřičce, na které je vidět, že to bude asi její první nebo druhé zaměstnání po škole, je vidět hrůza v očích, vrchní se hned začne „krotit“) „No ale, ale, nebojte, nic to není. Injekce píchat umíte, nakrmit lidi taky umíte, umejt je taky umíte, takže hlavu vzhůru! Tady se nic hrozného neděje! Prostě nejlepší je do toho skočit rovnýma nohama a plavat...takhle Vás to doma neučili?!“... a se smíchem opouští zkoprnělou sestřičku a ostatní zúčastněné....všichni pak jen jen dělají „oduševnělé“ a „vypovídající“ grimasy.
- **10.6. 2008** – „Co si jako o sobě myslíte? O tom kdy a jak budete čerpat dovolenou tady rozhoduju já! Taky se vám může stát, že vám jí z provozních důvodů seberu a příkazu třeba v říjnu“ (reakce na velmi slušně podanou ústní žádost jedné z ošetřovatelek, která si původně naplánovaný termín letní dovolené, z vážných osobních problémů, vyměnila s ochotnou kolegyní)

PO ZMĚNĚ

- **29.9.2008** – TICHŮ! VŠUDE NEUVĚŘITELNÉ TICHŮ! Na sesterně, na chodbě...
- **29.9.2008** – Soňa, Karel, Romča, Jitka, Renča, jsou fuč ☹ 4 za léto ! → 11 za půl roku !!!!!
- **29.9.2008** – Vrchní sestra po dopoledním „věnování se“ nové nastupující sestře jí „předává“ Petře, která společně s ní prý bude jejím „vztyčným důstojníkem“ po dobu nástupní praxe. (Petru to těší, „jede“ fakt jak učitelka, ale fakt moc milá-takovou bych chtěla mít ☺)
- **6.10.2008** - To jsou věci! Vrchní přinesla sestrám velké kafe a bonbóny. Holky trochu si oslad'te při obědě život.
- **9.10.2008** – Na otázku ošetřovatelky, jestli by si nemohla vyměnit službu s kolegyní: „Pokud, to nebude třetí dvanáctihodinovka v pořadí za sebou, tak klidně, pokud by vám to v rozpisu nějak nevycházelo, tak se na to pokusíme kouknout společnými silami. Každopádně se za mnou stavte, ale až po jedné hodině v kanceláři.“
- **23.10.2008** – Provozní schůze! První za celou dobu mé praxe! Stanovuje pravidla → pravidelné určování úkolů → náprava nedostatků → kontrolní činnost. Žádá o náměty na zlepšení práce, připomínky k plánování či organizaci. Holky se zapojují velmi aktivně !!!
- **13.11.2008** – Na sesterně - vrchní řeší s holkama služby na příští měsíc. V KLIDU! A holky MLUVÍ !☺
- Dnes pozoruju nonverbální projev vrchní sestry, víc jsem se na to zaměřila – usměvavá uklidňující tvář koresponduje s verbálním projevem, má klidné pohyby, tělo působí uvolněným dojmem, stojí vzpřímeně, gestikulace je ilustrativní i názorná. Takové pozorování se mi líbí!! Mám z toho dobrý dojem – její „řeč těla“ je v souladu s tím, co říká, víc tomu věřím.

- **14.11.2008** – K sestře, kterou našla v polední přestávce plačící v sesterně – copak se vám stalo? Vás něco trápí, já to na vás vidím. Můžu vám nějak pomoci? Sestra se i přede mnou rozplakala a začala vrchní vysvětlovat, co se stalo doma. Na to vrchní řekla – víte co, běžte domů, já to za vás dnes dodělám. A zavolejte mi, jak jste na tom, večer určitě budu na telefonu.
- **28.11.2008** – zaznamenávám pochvaly snad u všech a všude (paní se úžasně dobře sama postavila, sestra šikovně „najela“ s vozíkem,)
- **30.11.2008** – Na další poradě opět chválí – holky, jedete skvěle, všechny zasloužíte pochvalu. Co budu moct, to vám dám do výplaty jako odměnu, před Vánocemi se to určitě bude hodit. A děkuju.
- **9.12. 2008** – Vrchní seznamuje sestry s plánem financí oddělení i celého zařízení na příští rok, všem to vysvětluje. Překvapila mě její trpělivost, valím oči !!!
- **13.1. 2009** - Zase jsem překvapená – vrchní si postupně pozvala sestry i pomocný personál a projednala s nimi individuálně, jak si představují svou budoucnost v zařízení a co očekávají od práce v roce 2009. Jsem z toho paf!! S tím jsem se ještě nesetkala!!
- **2.2.2009** – Dnes dělala vrchní kontrolu hygieny. Je klid, nikdo není vynervovaný. Prima!!
- **13.2.2009** – Je mi smutno.

Přehled oblastí pracovního života

S pomocí následující hodnoticí škály prosím vyjádřete, do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními. Svoji volbu prosím označte zakroužkováním příslušné číslice.

Naprosto nesouhlasím	nesouhlasím	těžko říci	souhlasím	naprosto souhlasím
1	2	3	4	5
Vytiženost				
1. Nemám čas na práci, kterou je potřeba udělat.				1 2 3 4 5
2. Intenzivně pracuji po dlouhá časová období.				1 2 3 4 5
3. Po práci přijdu domů příliš unavený/á, abych dělal/a věci, které mě baví.				1 2 3 4 5
4. Mám toho v práci tolik, že se nestihám věnovat svým osobním zájmům.				1 2 3 4 5
5. Mám dost času udělat v práci to, co je důležité.				1 2 3 4 5
6. Když jdu po skončení práce domů, hodím práci za hlavu.				1 2 3 4 5
Kontrola				
7. Mám kontrolu nad tím, jak dělám svou práci.				1 2 3 4 5
8. Dokážu působit na management, abych získal/a vybavení a prostor, které potřebuji ke své práci.				1 2 3 4 5
9. V práci se těším profesionální nezávislosti/samostatnosti.				1 2 3 4 5
Odměny				
10. Ostatní mi dávají najevo, že si mé práce váží.				1 2 3 4 5
11. Moje práce je oceňována				1 2 3 4 5
12. Mých snah si obvykle nikdo nevšimá.				1 2 3 4 5
13. Nedostává se mi dostatečného uznání za všechnu mou práci.				1 2 3 4 5
Vztahy				
14. Lidé u mne v práci si navzájem důvěřují, že zvládnou své role.				1 2 3 4 5
15. Jsem členem kvalitního pracovního týmu.				1 2 3 4 5
16. Členové mého pracovního týmu spolu navzájem spolupracují.				1 2 3 4 5
17. Členové mého pracovního týmu komunikují otevřeně				1 2 3 4 5
18. Nejsou si blízký/á se svými kolegy				1 2 3 4 5

S pomocí následující hodnoticí škály vyjádřete, do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními. Svoji volbu prosím označte zakroužkováním příslušné číslice.

Naprosto nesouhlasím	nesouhlasím	těžko říci	souhlasím	naprosto souhlasím
1	2	3	4	5
Spravedlnost				
19. Zdroje jsou v naší organizaci rozdělovány spravedlivě.	1	2	3	4 5
20. Příležitosti se nabízejí výhradně podle zásluh.	1	2	3	4 5
21. Když mám pochyby o spravedlnosti nějakého rozhodnutí, mám k dispozici účinné prostředky, jak se odvolat.	1	2	3	4 5
22. Management přistupuje ke všem zaměstnancům spravedlivě.	1	2	3	4 5
23. Na rozhodování má vliv upřednostňování oblíbenců	1	2	3	4 5
24. Pro kariéru zde není podstatné, co znáte, ale koho znáte.	1	2	3	4 5
Hodnoty				
25. Moje hodnoty a hodnoty organizace jsou podobné.	1	2	3	4 5
26. Cíle organizace ovlivňují mé každodenní pracovní aktivity.	1	2	3	4 5



PRACOVNÍ ČINNOSTI VRCHNÍ SESTRY

Příjmení, jméno, titul		Osobní číslo
Funkce Vrchní sestra	Platová třída č.11	Pracoviště
<u>Přímý nadřízený:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. primář samostatného oddělení 2. náměstkyně ošetrovatelského úseku 		
<u>Charakteristika pracovní funkce:</u> Stanovuje zásadní strategie a koncepce v oblasti ošetrovatelské péče včetně zajišťování její realizace a hodnocení její kvality. Podílí se na tvorbě cílů, strategie a politiky organizace, na řízení a organizaci sociálního zařízení. Zabezpečuje a organizuje spolu s vedoucím lékařem chod oddělení. Zodpovídá náměstkyni ošetrovatelského úseku za komplexní ošetrovatelskou péči o klienty. Řídí se etickým kodexem zdravotní sestry, respektuje Práva pacientů. Rozvíjí své pracovní cíle a úkoly, které zahrnují cíle celé organizace a oddělení v oblasti ošetrovatelské péče.		
<u>Zodpovídá za:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dodržování zákona č.96/2004 Sb. a odpovídající vyhlášky č.424/2004 Sb. a nařízení vlády č. 533/2005 Sb., kterým se mění NV 469/2002 a 537/ 2005 Sb. kterým se mění NV 330/2003 Sb., „Katalog prací“. • Rozvoj ošetrovatelské péče ve svěřeném oboru. • Zavádění systému hodnocení kvality a bezpečnosti poskytované péče a jejího kontinuálního zvyšování • Vedení a průběžnou aktualizaci evidenci zaměstnanců, kteří vykonávají povolání pod odborným dohledem. • Zajištění a plnění právních předpisů a standardů týkajících se činností zdravotních a sociálních zařízení. • Zavádění aktivní ošetrovatelské péče a za individuální přístup ošetrovatelského personálu ke klientovi. • Vedení ošetrovatelské dokumentace • Koordinaci činnosti pracovníků úseku ošetrovatelské péče dle aktuálních potřeb tak, aby byla zachována odpovídající úroveň ošetrovatelské péče. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Odbornou, etickou úroveň a kontinuální vzdělávání pracovníků Úseku ošetrovatelské péče. • Výchovu a motivaci zaměstnanců k ekonomickému chování. • Vykazování pravidelných kontrol a kontrol nočních a nedělních služeb svých podřízených. V případě potřeby činí příslušná organizační a personální opatření a seznamuje s nimi vedoucího oddělení a při závažných zjištěních náměstkyni ošetrovatelského úseku. • V rámci zdravotnického týmu zodpovídá za minimální informovanost v oblasti primární, sekundární a terciální péče. • Rozšiřování svých odborných znalostí.
<p><u>Spolupracuje:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • S ÚOP a dalšími složkami komplementu zařízení. • Spolupracuje se společenskými organizacemi
<p><u>Vypracovává:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plány profesního vzdělávání. Plány seminářů pravidelně zasílá na OVDV • Plány adaptačního procesu a průběžně kontroluje jejich plnění dle SOP č.6. • Přijímání a propouštění pracovníků ve spolupráci s..... • Návrhy na mzdové zařazení pracovníkům Úseku ošetrovatelské péče a předává je ke schválení primáři oddělení a řediteli.
<p><u>Provádí:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pravidelné ošetrovatelské vizity dle SOP č.3. • Pravidelné hodnocení pracovníků dle závazného pokynu ředitele č.4. • Přijímání a propouštění pracovníků ve spolupráci s vedoucím ÚOP, podílí se na personální činnosti
<p><u>Kontroluje:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitu poskytované ošetrovatelské péče, dává podněty a návrhy ke zlepšení úrovně i vzhledu pracoviště. • Hospodárné využití speciálního zdravotnického materiálu, léků, rozpis služeb na stanicích, využití pracovní doby, dodržování hygienicko-epidemiologických předpisů, provozního i pracovního řádu, dodržování pravidel BOZP. • Vedení ošetrovatelské dokumentace. • Pravidelnými pohovory s klienty se přesvědčuje o spokojenosti s poskytovanou ošetrovatelskou péčí i jejich stravováním, sleduje, zda zaměstnanci dodržují zdravotnickou etiku při kontaktu s klienty, dbá, aby byli seznámeni s domácím řádem kliniky a Právy pacientů. • V případě své nepřítomnosti hlásí vedení ÚOP dobu a důvod telefonicky, předkládá jí písemně plán dovolené, i ostatní plánovanou nepřítomnost a to s uvedením své zástupkyně. Tuto obeznámí tak, aby ji v případě nepřítomnosti mohla kvalifikovaně zastupovat.
<p><u>Účastní se:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zúčastňuje se porad vedoucích pracovníků ÚOP. • Vzdělávacích akcí a získané poznatky aplikuje v praxi..
<p>Zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které se doví v souvislosti s výkonem povolání.</p>

Kontinuálně se vzdělává. Studuje odbornou literaturu, rozvíjí své dovednosti a znalosti. Sleduje současné trendy v ošetrovatelské péči a zavádí je do praxe. Aktivně se podílí na výzkumu v oblasti ošetrovatelství.

Potvrzují tímto, že jsem byla s touto funkční náplní práce seznámena a beru na vědomí, že mohu být pověřena i jinými úkoly, které souvisejí s činností CSS-JM

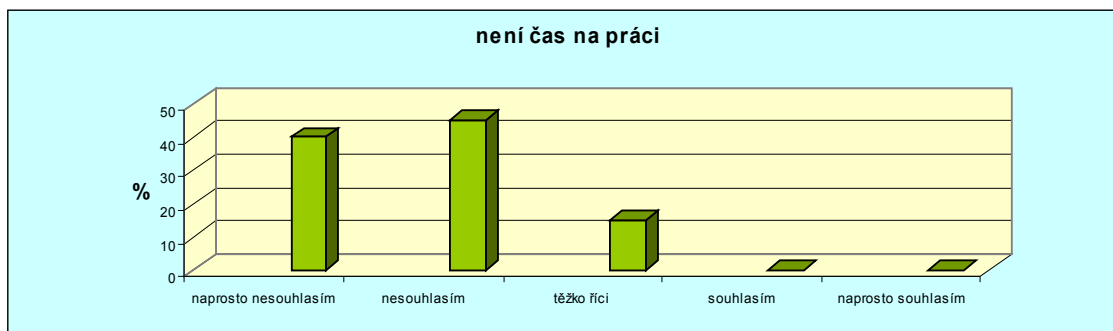
Datum a podpis pracovníka:

Podpis přímého nadřízeného

Podpis vedoucího ÚOP

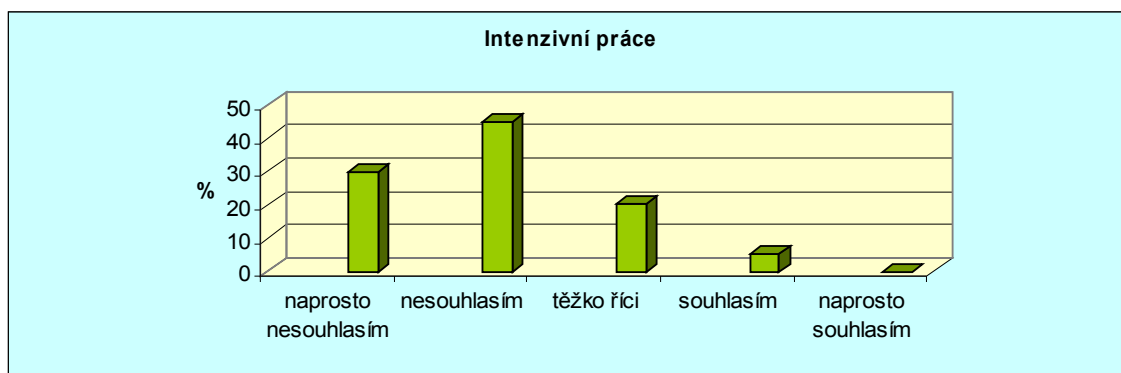
Příloha č. 12: Grafy k dotazníkovému šetření

Graf 1: *Nemám čas na práci, kterou je potřeba udělat.*



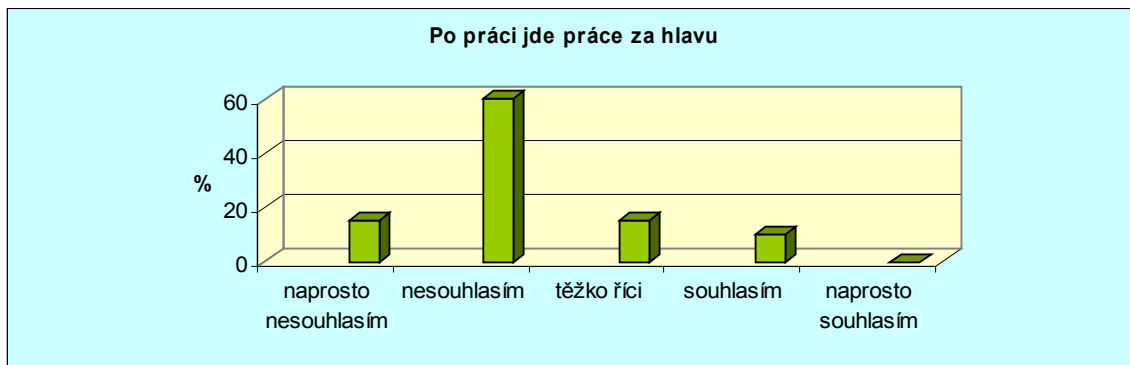
S tvrzením, že pracovníci nemají dostatek času na svou práci nesouhlasilo 17 respondentů (85%), z toho 9 respondentů (45%) nesouhlasilo a 8 respondentů (40%) s tímto tvrzením naprosto nesouhlasilo. Z celkového počtu se 3 respondenti (15%) k otázce jednoznačně nevyjádřili.

Graf 2: *Intenzivně pracuji po dlouhá časová údobí.*



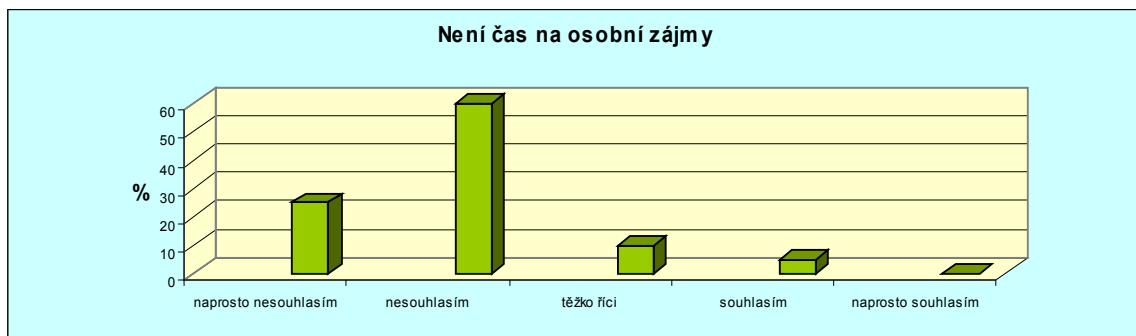
S intenzivní prací po dlouhá časová údobí souhlasil 1 respondent (5%), 4 respondenti nehodnotili jednoznačně (20%), 9 respondentů (45%) s tvrzením nesouhlasilo a 6 respondentů (30%) naprosto nesouhlasilo. Toto tvrzení tedy celkem odmítlo 15 respondentů (75%). Dle jejich vyjádření tedy pracují přiměřeně – ne intenzivně po dlouhá časová období.

Graf 3: *Po práci přijdu domů příliš unavený/á, abych dělal/a věci, které mě baví.*



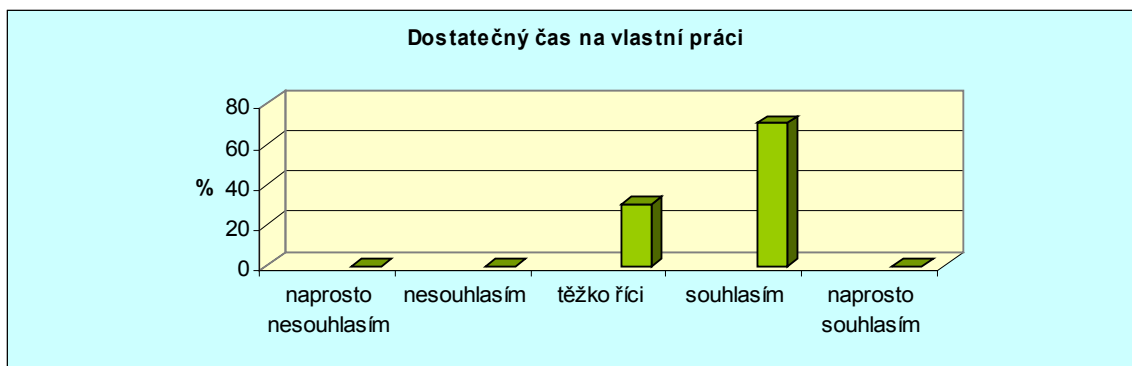
Že po práci jsou tak unaveni, že by nemohli dělat věci které je baví, odmítlo 15 respondentů (75%). Z toho 3 respondenti (15%) toto tvrzení naprosto odmítli a 12 respondentů (60%) ho odmítlo. 3 respondenti (15%) se nevyjádřili jednoznačně a jen 2 respondenti (10%) souhlasili s tvrzením, že v souvislosti s pracovní únavou nemohou dělat věci, které je baví.

Graf 4: *Mám toho v práci tolik, že se nestihám věnovat svým osobním zájmům.*



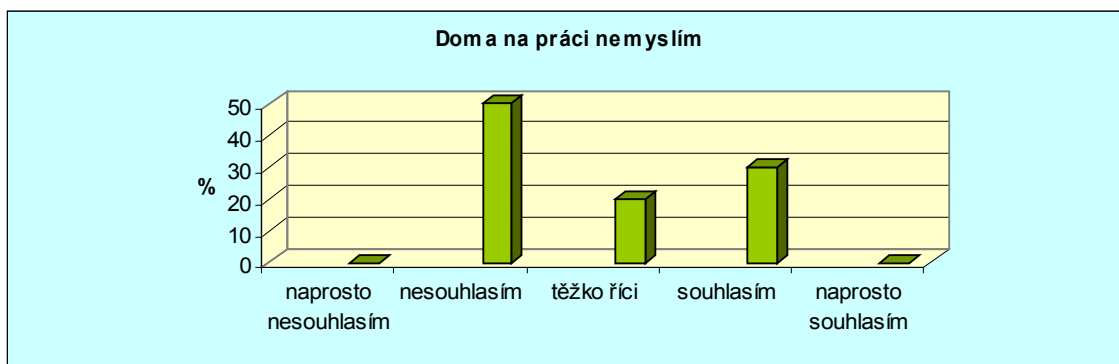
17 respondentů (85%) odmítlo, že by se nestíhali díky množství práce věnovat svým zájmům. Z toho 5 respondentů (25%) tuto možnost naprosto odmítlo a 12 respondentů (60%) s tímto tvrzením nesouhlasilo. 2 respondenti (10%) se k otázce jednoznačně nevyjádřili a jen 1 respondent (5%) vnímá, že množství práce mu neumožňuje věnovat se svým zálibám.

Graf 5: *Mám dost času udělat v práci to, co je důležité.*



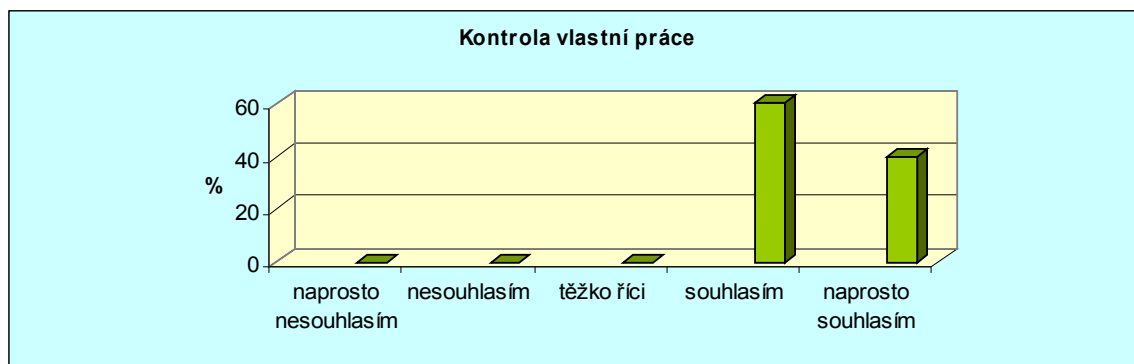
S tvrzením, souhlasilo 14 respondentů (70%) a 6 respondentů (30%) se jednoznačně nevyjádřilo.

Graf 6: *Když jdu po skončení práce domů, hodím práci za hlavu.*



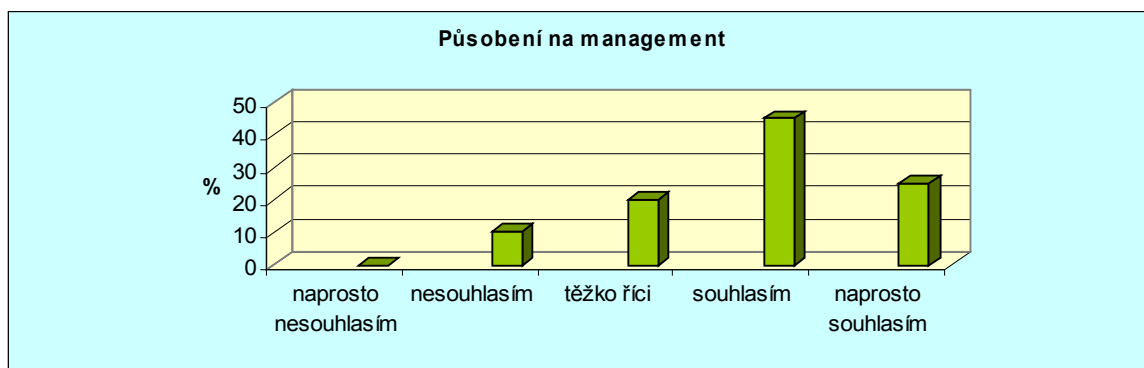
Jednoznačné zde není vyjádřeno, zda dokážou doma nemyslet na práci. Z odpovědí vyplývá, že polovina dotázaných, 10 respondentů (50%), nad prací přemýšlí i doma. 4 respondenti (30%) po příchodu domů na práci nemyslí a 4 respondenti (20%) se nevyjádřili jednoznačně.

Graf 7: *Mám kontrolu nad tím, jak dělám svou práci.*



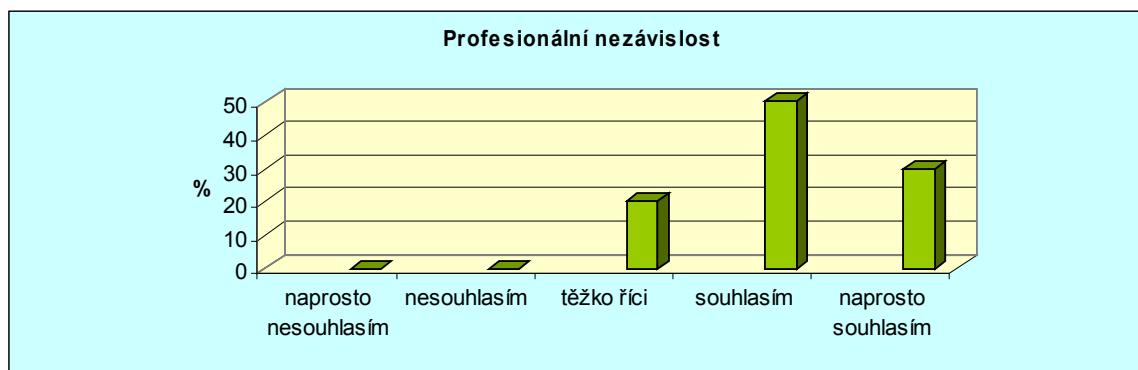
S tvrzením naprosto souhlasilo 8 respondentů (40%) a souhlasně se vyjádřilo 12 respondentů (60%). Všichni dotázaní (100%) tedy uvedli, že mají kontrolu nad tím, jak dělají svou práci.

Graf 8: *Dokážu působit na management, abych získal/a/ vybavení a prostor, které potřebuji ke své práci.*



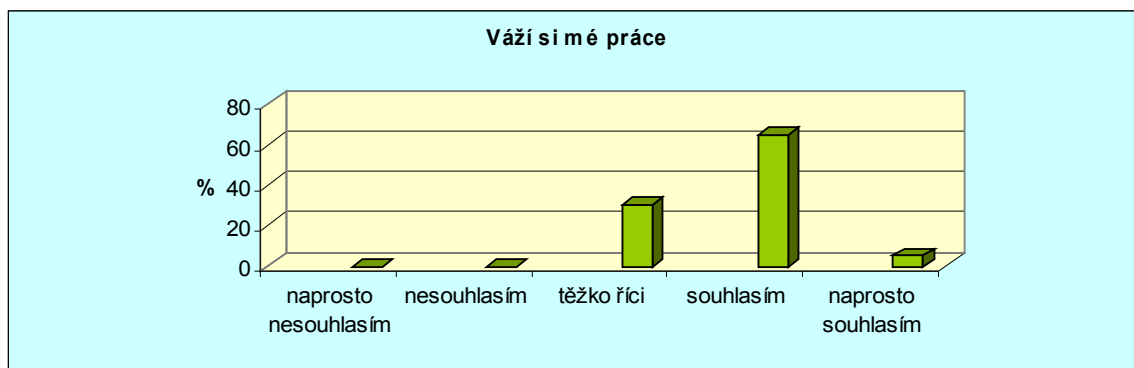
Většina, 14 dotázaných (70%), dokáže získat od managementu vybavení a prostor k práci. 4 respondenti (20%) se nedokázali k otázce vyjádřit a 2 respondenti (10%) nesouhlasili s tím, že by dokázali působit na management, aby získali vybavení a prostor, které potřebují ke své práci.

Graf 9: *V práci se těším profesionální nezávislosti/samostatnosti.*



Výrazně převažuje názor, že jsou profesionálně samostatní. To celkem uvedlo 16 respondentů (80%). Z toho 6 respondentů (30%) s tvrzením jednoznačně souhlasilo a 10 respondentů (50%) ho potvrdilo. Jen 4 respondenti (20%) se pro jednoznačnou odpověď nerozhodli.

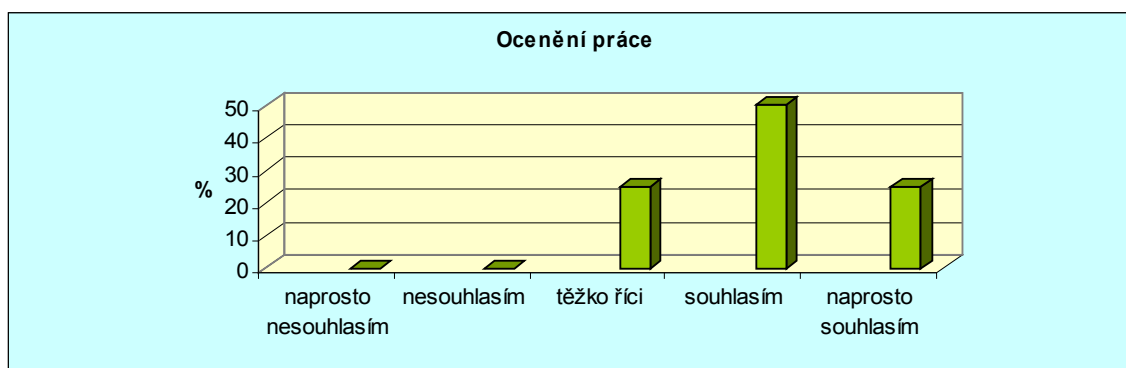
Graf 10: *Váží si mé práce*



Většina, 14 respondentů (70%) uvedla, že ostatní si váží jejich práce. Z toho to jednoznačně ve svých odpovědích potvrdil 1 respondent (5%) a 13 respondentů (65%) s tímto tvrzením souhlasilo. 6 respondentů (30%) se nevyjádřilo jednoznačně, zda jim

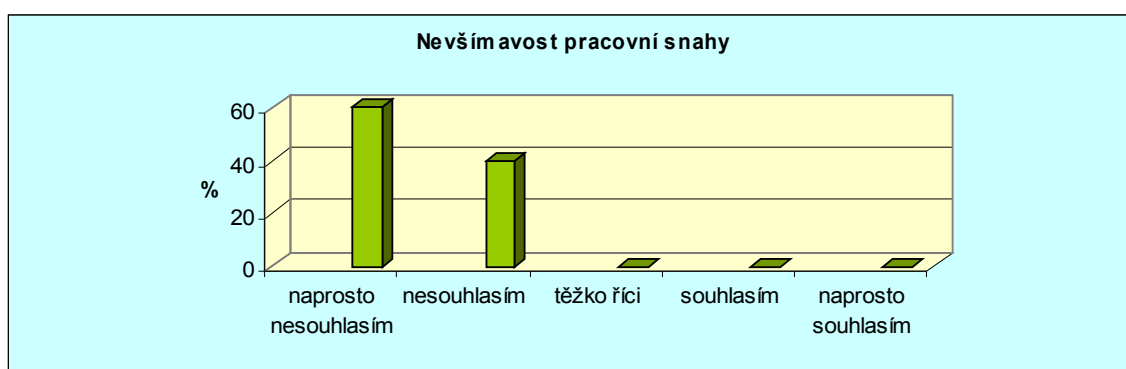
ostatní dávají najevo, že si jejich práce váží.

Graf 11: *Moje práce je oceňována*



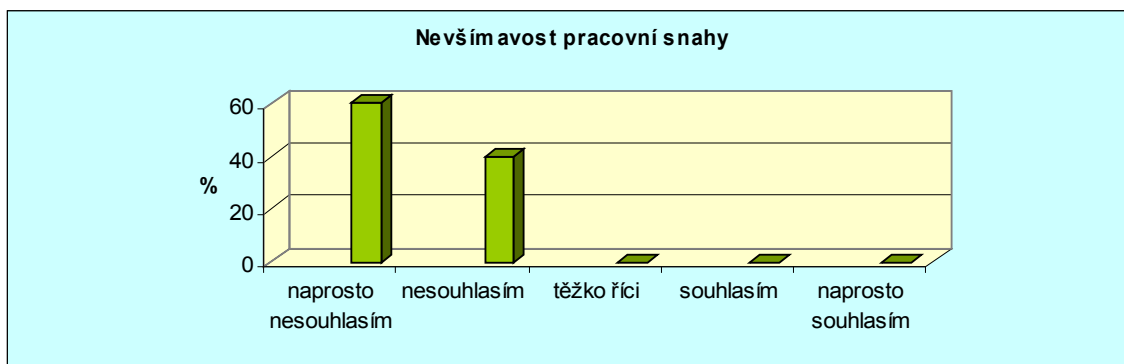
Že je jejich práce oceňována uvedlo celkem 15 respondentů (75%). Z toho jednoznačnou odpověď uvedlo 5 dotázaných (25%) a 10 respondentů (50%) s kladnou odpovědí souhlasilo. 5 respondentů (25%) se k oceňování jejich práce nevyjádřilo jednoznačně.

Graf 12: *Mých snah si obvykle nikdo nevšímá.*



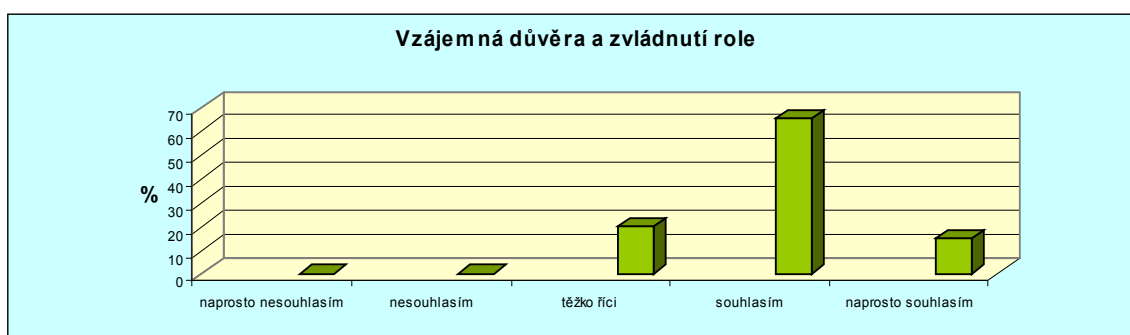
Všichni dotázaní (100%) odmítli, že by si jejich snah nikdo nevšímá. Z toho 12 (60%) s tvrzením jednoznačně nesouhlasí a 8 (40%) s tvrzením nesouhlasí.

Graf 13: *Nedostává se mi dostatečného uznání za všechnu mou práci.*



Většina, 16 pracovníků (80%), odmítla, že by cítili nedostatek uznání za práci, z toho 50% s tvrzením nesouhlasí a 30% naprosto nesouhlasí. Pouze 4 (20%) se nevyjádřili jednoznačně.

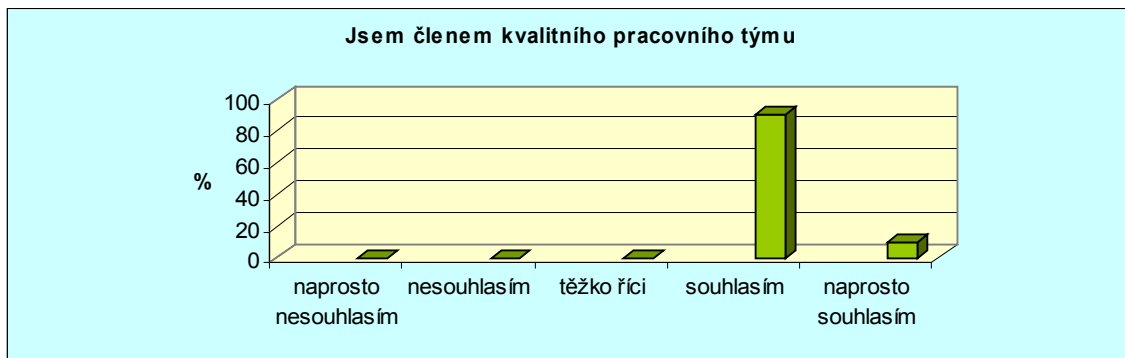
Graf 14: *Lidé u mne v práci si navzájem důvěřují, že zvládnou dané role.*



Z výsledků je zřejmá spokojenost se vztahy na pracovišti. Lidé v práci si důvěřují, což potvrdilo 16 respondentů (80%). Z toho jednoznačně kladnou odpověď uvedli 3 respondenti (15%) a souhlasnou odpověď uvedlo 13 respondentů (65%). Pouze 4 (20%)

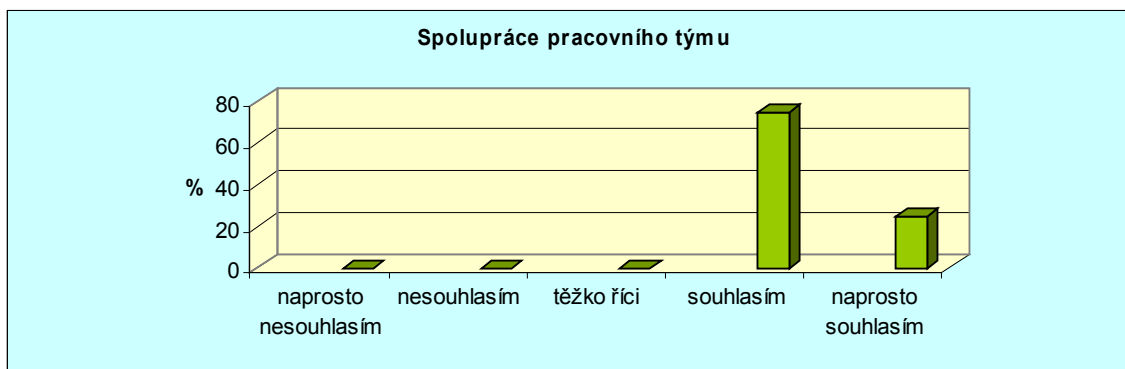
se nevyjádřili jednoznačně.

Graf 15: *Jsem členem kvalitního pracovního týmu.*



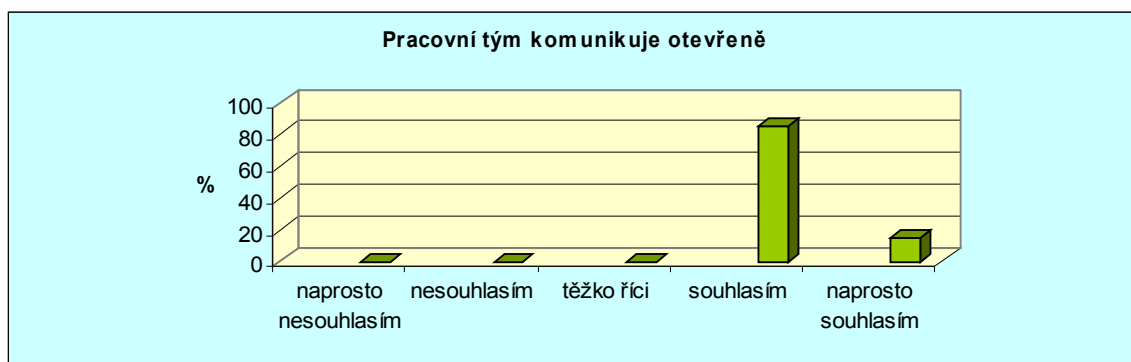
Všech 20 pracovníků (20) uvedlo, že jsou členy kvalitního pracovního týmu. 2 pracovníci (10%) uvedli, že naprosto souhlasí a 18 pracovníků (90%) souhlasí s tím, že jsou členy kvalitního pracovního týmu.

Graf 16: *Členové mého pracovního týmu spolu navzájem spolupracují.*



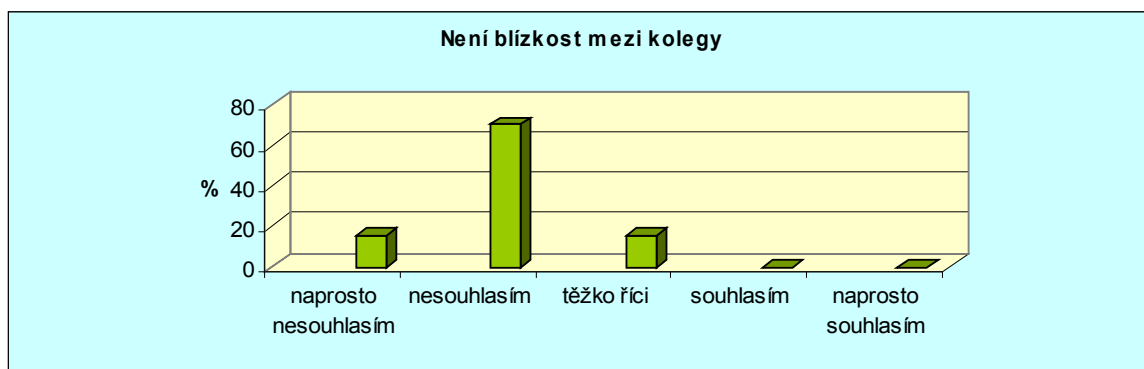
Dle uvedených odpovědí 5 respondentů (25%) naprosto souhlasí a 15 respondentů (75%) souhlasí s tvrzením, že jednotliví členové jejich pracovního týmu navzájem spolupracují.

Graf 17: Členové mého pracovního týmu komunikují otevřeně.



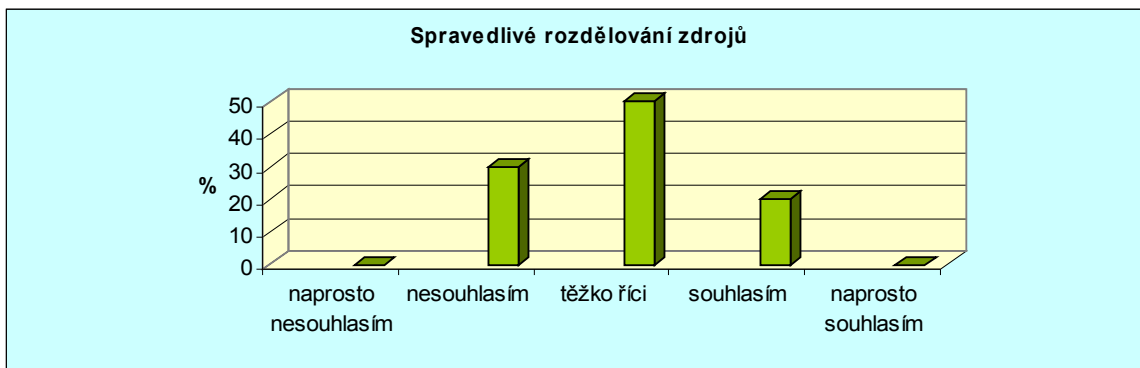
S tvrzením souhlasili všichni, naprosto souhlasili 3 respondenti (15%) a 17 respondentů (85%) s tímto názorem souhlasí.

Graf 18: Nejsem si blízký/á/ se svými kolegy.



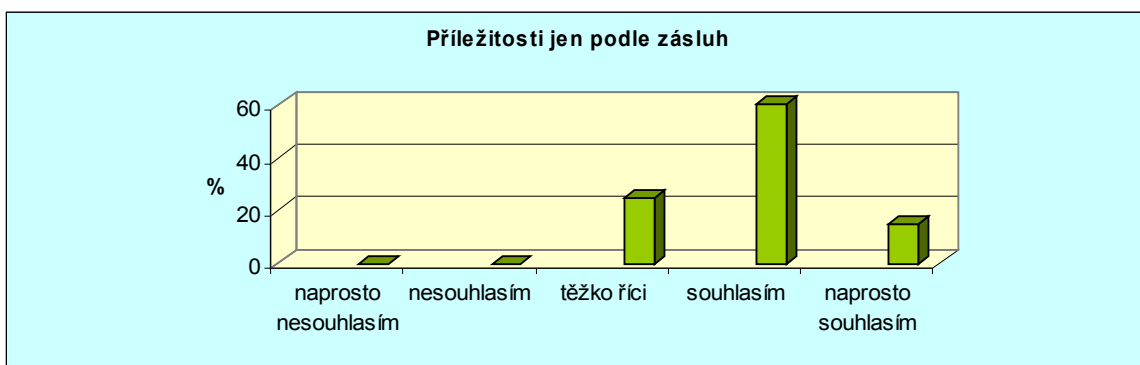
Že by neměli na pracovišti spřízněnou osobu nepotvrdilo 17 respondentů (85%). Z toho s tímto tvrzením naprosto nesouhlasili 3 dotázaní (15%) a 14 dotázaných (70%) s tvrzením, že si nejsou blízcí se svými kolegy, nesouhlasilo. 3 pracovníci (15%) se k otázce jednoznačně nevyjádřili.

Graf 19: Zdroje jsou v naší organizaci rozdělovány spravedlivě.



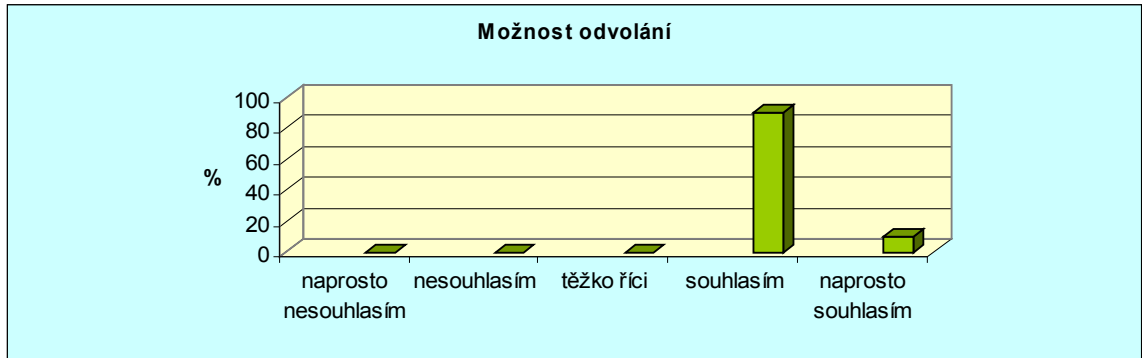
Není jednoznačné vyjádření o spravedlivém rozdělování zdrojů v organizaci. Polovina (50%) neodpověděla jednoznačně, 6 pracovníků (30%) nesouhlasí, že by bylo spravedlivé a 4 pracovníci (20%) souhlasí, že rozdělování spravedlivé je.

Graf 20: *Příležitosti se nabízejí podle zásluh.*



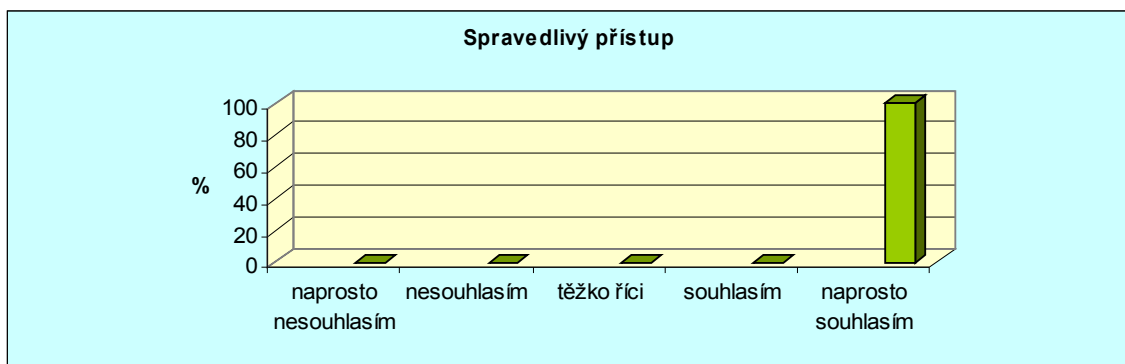
15 respondentů (75%) uvedlo, že příležitosti se nabízejí výhradně podle zásluh, z tohoto počtu 12 dotázaných (60 %) s tvrzením souhlasí, 3 dotázaní (15%) naprosto souhlasí. 5 dotázaných (25%) se nevyjádřilo jednoznačně.

Graf 21: *Když mám pochyby o spravedlnosti nějakého rozhodnutí, mám k dispozici účinné prostředky, jak se odvolat.*



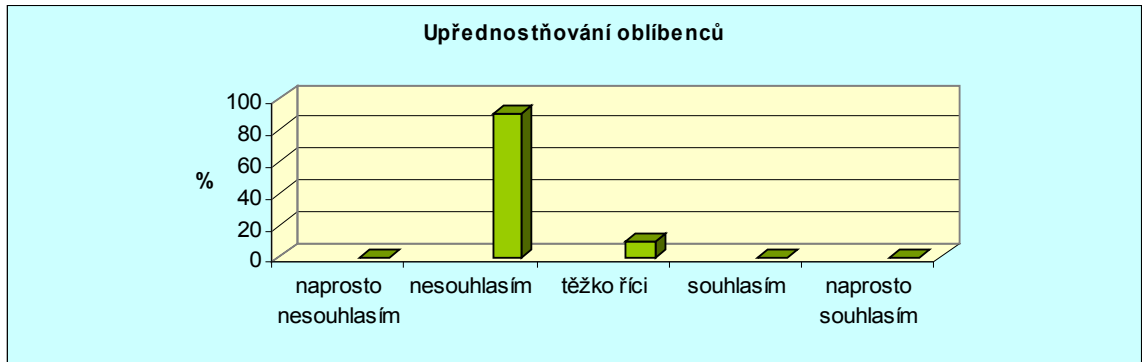
Pokud mají pracovníci pochybnosti o spravedlnosti nějakého rozhodnutí, mají k dispozici účinné prostředky, jak se odvolat. S tímto tvrzením naprosto souhlasili 2 respondenti (10%) a 18 respondentů (90%) uvedlo souhlasnou odpověď o možnosti odvolání se proti nespravedlnosti.

Graf 22: *Management přistupuje ke všem zaměstnancům spravedlivě.*



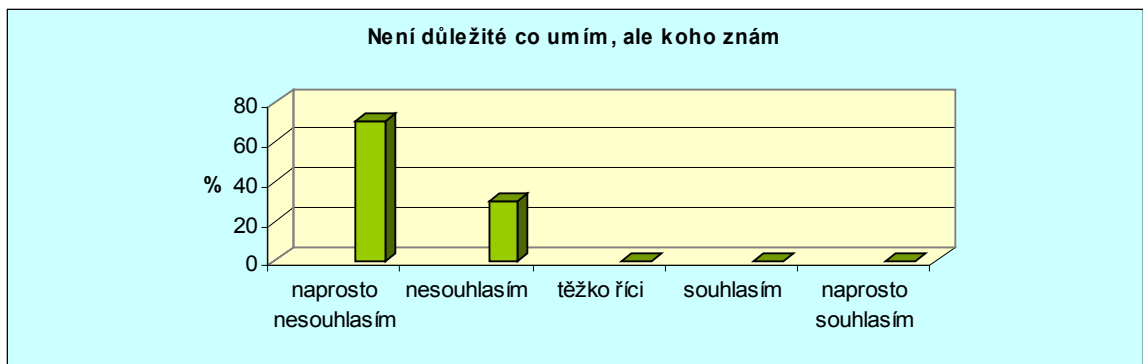
Spravedlivý přístup managementu ke všem zaměstnancům potvrzuje všech 20 dotázaných (100%)

Graf 23: *Na rozhodování má vliv upřednostňování oblíbenců.*



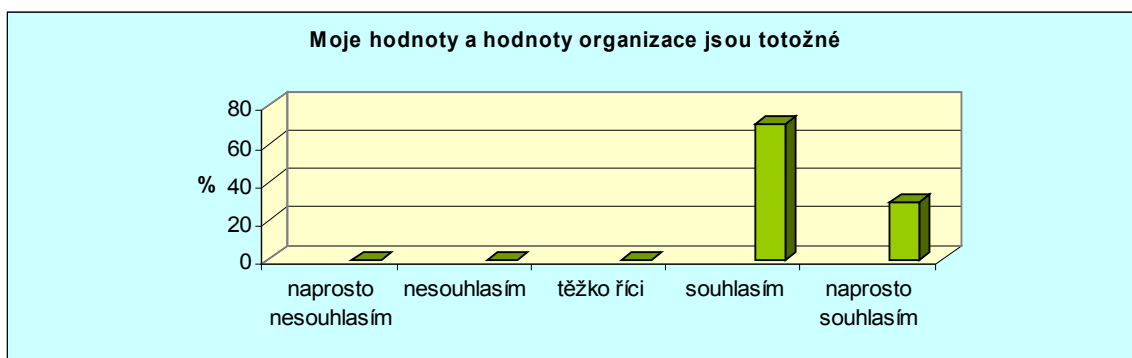
Většina, 18 dotázaných (90%), odmítla upřednostňování oblíbenců při vlivu na rozhodování. Pouze 2 dotázaní (10%) se nevyjádřili jednoznačně.

Graf 24: *Pro kariéru zde není podstatné, co znáte, ale koho znáte.*



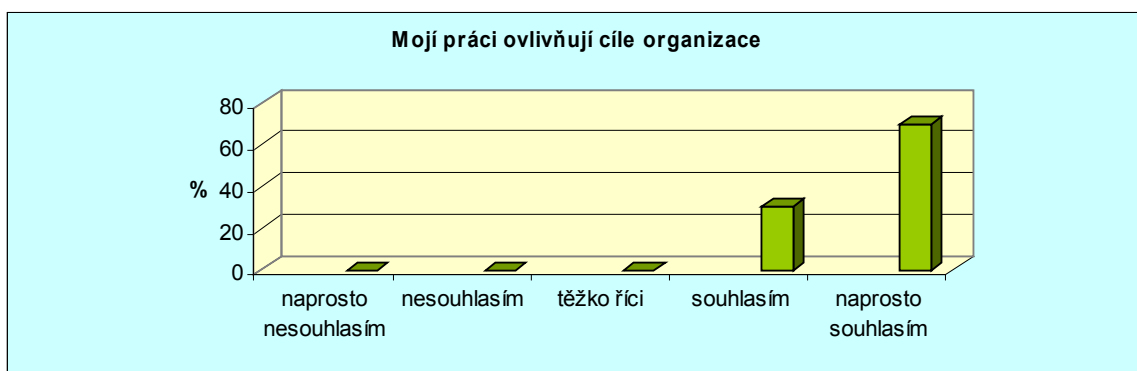
S tvrzením, že pro kariéru v organizaci není podstatné, co znají, ale koho znají, naprosto nesouhlasilo 14 respondentů (70%) a 6 respondentů (30%) nesouhlasilo.. Všichni dotázaní (100%) se tedy shodli, že pro kariéru není podstatné, koho znají, ale co znají.

Graf 25: *Moje hodnoty a hodnoty organizace jsou podobné.*



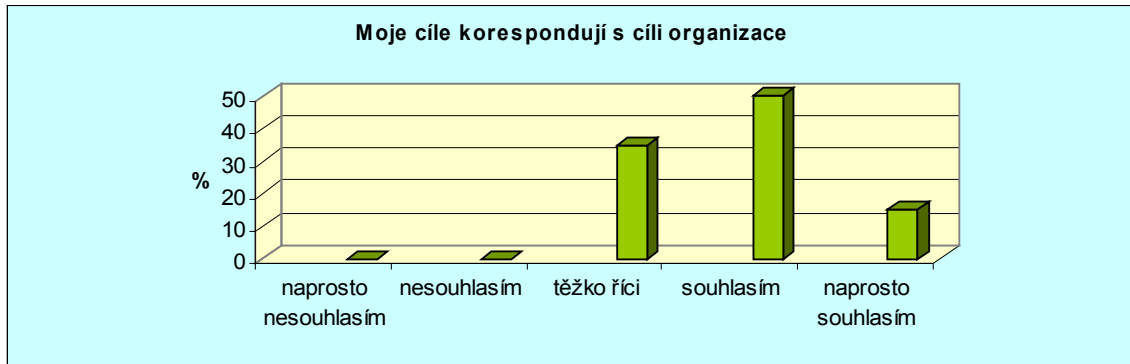
Všichni respondenti (100%) uvedli, že jejich hodnoty jsou podobné s hodnotami organizace. Jednoznačně souhlasnou odpověď uvedli 4 dotázaní (30%) a 16 dotázaných (70%) s odpovědí souhlasilo.

Graf 26: *Cíle organizace ovlivňují mé každodenní pracovní aktivity.*



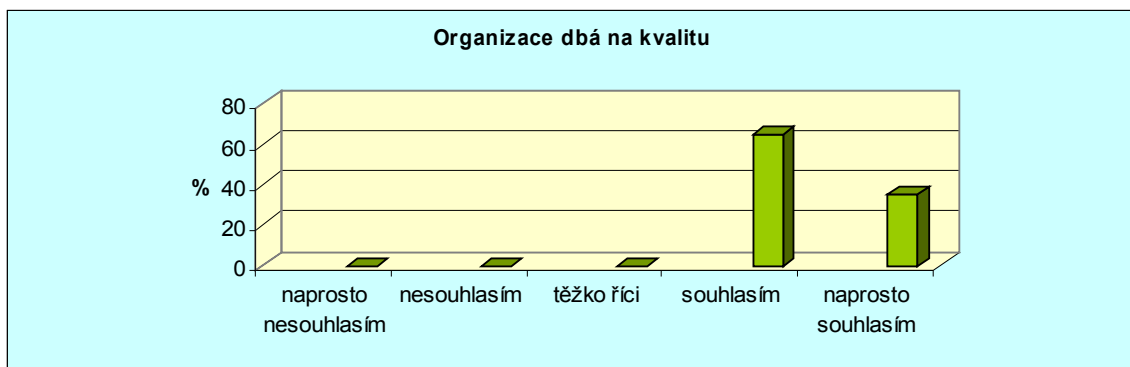
S tvrzením, že cíle organizace ovlivňují jejich každodenní pracovní aktivity, souhlasili všichni, naprosto souhlasilo 16 respondentů (70%) a 4 respondenti (30%) souhlasili.

Graf 27: *Cíle mé osobní kariéry jsou konzistentní s cíli stanovenými organizací.*



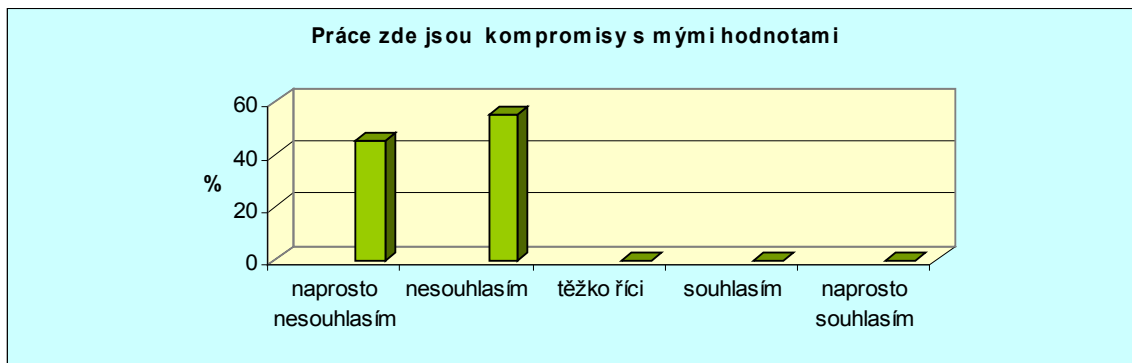
Pro většinu (65%) jsou osobní cíle konzistentní s cíli organizace. To potvrdili 3 dotázaní (15%) naprosto souhlasnou odpovědí a 10 respondentů (50%) souhlasilo. 7 z dotázaných (35%) se nevyjádřilo jednoznačně.

Graf 28: *Tato organizace dbá na kvalitu.*



Všichni (100%) se shodli, že organizace dbá na kvalitu. To jednoznačně souhlasnou odpovědí potvrdilo 7 respondentů (35%) a 13 respondentů (65%) s tvrzením, že jejich organizace dbá na kvalitu, souhlasilo.

Graf 29: *Pracovat zde znamená dělat kompromisy s mými hodnotami.*



Že pracovat v dané organizaci znamená dělat kompromisy se svými hodnotami odmítlo všech 20 respondentů (100%). Naprosto nesouhlasnou odpověď uvedlo 9 dotázaných (45%) a 11 respondentů (55%) nesouhlasilo.

Příloha č. 13: Projekt Diplomové práce

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Studijní obor:

Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích



PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno studenta: Bc. Monika Švarcová

Osobní číslo: 14171

Imatrikulační ročník: 2007 / 2008

Předběžný název diplomové práce: Porovnání typu autokratického řízení a řízení demokratického s přihlédnutím k jejich vlivu na atmosféru na pracovišti

Úvod do problematiky

Interpersonální vztahy na pracovišti významně ovlivňují pracovní výkonnost, spokojenost a motivaci. Nezdravá atmosféra má nepříznivý vliv na výsledky práce, což je ve zdravotnických zařízeních péče o nemocné. Nezasahuje pouze zdravotnické pracovníky, kteří pod vlivem nenormálních vztahů a nenormální komunikace raději přecházejí k rutinnímu způsobu práce (ten je pro dotyčné lépe zvládnutelný), ale ztrácejí tím i schopnost reagovat a měnit rytmus práce. To může velmi ovlivnit kvalitu péče o nemocné. Nezdravá atmosféra na pracovišti však zasahuje i klienta, který vnímá chování sester a ostatních pracovníků, i když není namířena přímo proti němu. Takovéto klima může klienta dokonce odradit od ošetřování od určitých pracovníků a celkově ovlivňuje i jeho chování a posuzování pracoviště jako celku.

Právě problémy spojené s procesem změny managementu a následné změny interpersonálních vztahů na pracovišti budou předmětem mého zájmu – jakožto externího pozorovatele – ve výzkumné části diplomové práce.

Výzkumná část práce zároveň bude vycházet z teoretického zázemí, které bude načrtnuto v teoretické části práce. Jednou z mých základních premis bude, že způsob managementu a vedení lidí zásadním způsobem ovlivňuje atmosféru na pracovišti a motivaci jednotlivých zaměstnanců k práci.

Cíl diplomové práce

Cílem předložené práce bude sledovat průběh a dopady procesu změny managementu, ke kterému došlo ve zkoumaném ošetrovatelském zařízení. Ústředním tématem, na které se v práci zaměřím, bude vliv této změny na interpersonální vztahy mezi zaměstnanci. Dále budu zkoumat případný následný vliv změny těchto vztahů na kvalitu podávaných služeb.

Teoretická část

Teoretická část se bude zabývat především problematikou managementu zdravotních a sociálně-ošetrovatelských organizací a tím, jaký vliv mohou mít jednotlivé typy vedení na interpersonální vztahy na pracovišti. Vycházet budu z následujícího typizování různých způsobů vedení: byrokrat, autokrat, demokrat, liberál¹. Uvedené způsoby vedení se mohou opírat o různé typy moci: odměňovací, donucovací, legitimní, odborná, informační a vztahová.² Za pomoci těchto typů budu popisovat změnu vedení v mnou sledovaném zařízení a její dopad na klima na pracovišti.

Praktická část

Cílem praktické části diplomové práce bude porovnat odlišné typy vedení pracoviště a jejich dopad na atmosféru na sledovaném pracovišti – a to na příkladu konkrétního sociálně ošetrovatelského zařízení.

V úvodu praktické části bude představeno sociálně ošetrovatelské zařízení Centrum sociálních služeb Praha – Jižní Město. Další část bude zaměřena na proces změny vedení v daném sociálně ošetrovatelském zařízení. Proces změny pak bude zachycen v kazuistice, ve které bude popsán styl vedení před změnou a po změně.

Těžištěm zkoumání bude dopad popsaných typů vedení na pracovní klima, na pracovní výkonnost, spokojenost a motivaci zaměstnanců. Budu též sledovat změny ve spokojenosti uživatelů této služby.

Jakým způsobem bude výzkum probíhat? Na samém počátku výzkumu, který bude komparativní (tj. bude srovnávat situaci před a po změně), bude základním výchozím bodem stanovení parametrů, které budou ve zdravotnickém zařízení sledovány. Mezi tyto sledované parametry budou patřit jevy jako je např. iniciativa, tvořivost, dostatečná spokojenost pracovníků, ignorace potřeb, vykonávání služby jen podle předpisu, práce s chutí a elánem, donucovací jednání,...atd. Tyto parametry, jež budou získány studiem odborné literatury relevantní pro danou problematiku³, zároveň budou – pro jejich snadnější zkoumání – setříděny obsahově. U každého

¹ ŠKRLA, P. ŠKRLOVÁ, M. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1.vyd. Praha: Advent-Orion, 2003, str. 264

² tamtéž

³ Např. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*, 2007, PLAMÍNEK, J. *Řízení podle kompetencí*, 2005, KAMP, Di. *Manažer 21. století*, 2000, Stýblo, J. *Management a lidé ve firmě*, 2008,.....Kompletní seznam literatury, z níž budou zkoumané parametry získány, bude součástí práce.

z konkrétních parametrů zároveň budu uvažovat, zda (a jak) je možné je zkoumat i v období před změnou. Zároveň bude uvažováno, která z metod zkoumání – tj. rozhovor, dotazník nebo pozorování – bude nejvhodnější pro každý jednotlivý parametr (domnívám se totiž, že kombinace těchto tří metod sběru dat je pro tento typ práce ideální.)

Metoda sběru dat

Jak již bylo zdůrazněno, optimální pro danou problematiku bude kombinace kvalitativních a kvantitativních metod, tj. konkrétně kombinace rozhovorů, dotazníků a pozorování. Přičemž pro každý sledovaný parametr před i po změně si zvolím, dle svého názoru, takovou metodu sběru dat, která konkrétní parametr nejlépe postihne.

Výzkumný soubor bude tvořit ošetrovatelský tým různých stupňů zařazení pracující na lůžkovém oddělení sociálně ošetrovatelského zařízení.

Časový harmonogram tvorby diplomové práce

Březen 2008 – březen 2009

Průběžné sledování procesu změny v oblasti středního managementu – jako externí pozorovatel.

Březen – červen 2008

Realizace praktické části – rozhovory a dotazníkové šetření ke klientům před změnou vedení.

Září 2008

Zpracování dat získaných v rámci výzkumu

Říjen 2008 – prosinec 2008

Tvorba teoretické části

Leden – únor 2009

Realizace praktické části – rozhovory, dotazníkové šetření ke klientům a k ošetrovatelskému personálu po změně vedení. Záznamy rozhovorů bude součástí přílohy práce v audioformátu.

Březen 2009 – Duben 2009

Zpracování dat získaných v rámci výzkumu

Interpretace dat a vyvození závěrů z praktické části výzkumu

Květen 2009

Závěrečné úpravy (poznámkový aparát, kompletní seznam.bibliografie, graf.úprava práce) a ukončení diplomové práce

Předběžná literatura k tématu

- 1.** ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Z angl. orig. přel. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publisching, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- 2.** BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel*. 1. vyd. Brno: ERA, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9
- 3.** DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2007. 374 s. ISBN 978-80-246-0139-7
- 4.** HAVRDOVÁ, Zuzana. *Praktická supervize*. 1. vyd. Praha: Galén, 2008. 213 s. ISBN 978-80-7262-532-1
- 5.** DRUCKER, Peter. *Drucker na každý den*. Z angl. orig. přel. Irena Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 431 s. ISBN 80-7261-140-2
- 6.** FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci*. Z něm.orig. přel. Petr Kunst. 1. vyd. Praha: Grada Publisching, 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8
- 7.** GLADKIJ, Ivan, a kol. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8
- 8.** HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2
- 9.** KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Z angl. orig. přel. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0

10. KOTTER, John, P. *Vedení procesu změny*. Z angl.orig. přel. Hana Škapová. 1. vyd.(dotisk). Praha: Management Press, 2004. 190 s. ISBN 80-7261-015-5
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
12. MENDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1. vyd. Praha: Grada Publisching, 2007. 132 s. ISBN 978-80-247-1732-6
13. OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Z angl. orig. přel. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publisching, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3
14. PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publisching, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9
15. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publisching, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5
16. ŠKRLA, Petr, ŠKRLOVÁ, Magda. *Kreativní ošetrovatelský management*. 1.vyd. Praha: Advent-Orion, 2003. 477 s. ISBN 80-7172-841-1
17. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Z angl. orig. přel. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9
18. WIEKE, Thomas. *Problémové rozhovory v zaměstnání*. Z něm. orig. přel. Ivana Zapletalová. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1685-2

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Podpis:

Vypracovala: Bc. Monika Švarcová

Podpis:

Datum: 31.1.2009