

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Klára Hradilová

**Optimalizace efektivity systému hodnocení sester ve vybraném
zdravotnickém zařízení**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 24. června 2016

Bc. Klára Hradilová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Mgr. Petru Vrzáčkovi za odborné vedení, cenné rady, ochotu a vstřícnost v čase konzultací, jež mi v průběhu psaní mé diplomové práce věnoval. Zároveň bych mu také chtěla poděkovat za profesionální přístup, studijní přínos a užitečné informace, které v jeho hodinách odborných přednášek nikdy nechyběly.

OBSAH

1. Úvod	1
2. TEORETICKÁ ČÁST	3
2.1. Řízení lidských zdrojů	4
2.1.1. Modely řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.1.1. Michiganský model řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.1.2. Harvardský model řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.1.3. Evropský model řízení lidských zdrojů	7
2.1.2. Úloha personálního managementu	8
2.1.3. Řízení výkonnosti zaměstnanců	10
2.1.4. Úspěšné řízení lidí	11
2.2. Motivace	12
2.2.1. Teorie motivace	13
2.2.2. Vybrané motivační teorie.....	13
2.2.2.1. Maslowova pyramida potřeb	13
2.2.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie	16
2.2.2.3. McClellandova motivační teorie úspěchu.....	17
2.2.2.4. McGregorova teorie motivace	18
2.2.3. Pravidla manažerské motivace.....	18
2.2.4. Motivace a pracovní spokojenost ve zdravotnictví.....	20
2.2.5. Projevy a faktory demotivace	21
2.3. Zpětná vazba	22
2.3.1. Pozitivní zpětná vazba	25
2.3.2. Negativní zpětná vazba	25
2.4. Hodnocení	26
2.4.1. Cíle hodnocení.....	27
2.4.2. Metody hodnocení.....	28
2.4.2.1. Metody zaměřené na minulost.....	29
2.4.2.1.1. Pracovní normy a záznamy o dosažených výsledcích	29
2.4.2.1.2. Zpětná vazba a metoda hodnocení na místě	29
2.4.2.1.3. Model 360° zpětné vazby.....	29
2.4.2.1.4. Komparativní metody	29
2.4.2.2. Metody zaměřené na budoucnost.....	30

2.4.2.2.1. Motivačně hodnotící pohovor.....	30
2.4.2.2.2. Řízení podle cílů	31
2.4.2.2.3. Assessment Centre a Supervize	32
2.4.3. Formy hodnocení zaměstnanců	33
2.4.3.1. Neformální hodnocení	33
2.4.3.2. Formální hodnocení	33
2.4.4. Aspekty efektivního procesu hodnocení.....	34
2.5. Výkon profese všeobecné sestry.....	36
2.5.1. Legislativní ustanovení vztahující se k výkonu práce sestry	37
2.5.2. Pracovní komunikace	38
2.5.3. Důvěra	39
3. Empirická část	41
3.1 Zkoumané zdravotnické zařízení.....	41
3.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky	42
3.4 Metodologické ukotvení	43
3.5 Definice cílové skupiny výzkumu.....	43
3.6 Realizace výzkumu a zpracování dat	45
3.7 Analýza dat a výsledky výzkumu	49
3.7.1 Spokojenost.....	51
3.7.1.1 Pracovní podmínky.....	51
3.7.1.2 Pracovní vztahy	57
3.7.1.3 Motivace	61
3.7.2 Zpětná vazba	65
3.7.2.1 Spokojenost s hodnocením	65
3.7.2.2 Informovanost zaměstnanců	69
3.7.2.3 Participace pracovníků na hodnocení.....	73
3.7.3 Vztahy s nadřízeným	75
3.7.3.1 Komunikace nadřízený – podřízený	75
3.7.3.2 Kompetence	79
3.7.3.3 Řešení konfliktů.....	82
3.8 Shrnutí výsledků výzkumu.....	84
3.9 Doporučení vyplývající ze zjištěných informací.....	90
4. Závěr.....	93

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnocení všeobecných sester ve vybraném zdravotnickém zařízení. Teoretická část se věnuje problematice řízení lidských zdrojů s větším zaměřením na oblast hodnocení a motivace zaměstnanců. Nechybí zde ani část popisující výkon profese všeobecné sestry včetně základního přehledu legislativního ustanovení. Empirická část je tvořena výsledky kvalitativního šetření. Výzkumné šetření proběhlo formou polostrukturovaných rozhovorů. Ke zpracování dat byla použita metoda tematické analýzy. Výsledky výzkumného šetření přinesly následující zjištění a odpověděly na předem vytvořené výzkumné otázky, a odkryly i další témata a souvislosti, které nebyly primárním předmětem zkoumání. Seznámení s obsahem interní dokumentace týkající se hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu má vliv na vlastní využití stanovených postupů v praxi pro zaměstnance i pro vedoucí pracovníky. Mezi faktory, které ovlivňují spokojenost sester, se řadí fyzická a psychická náročnost, pracovní prostředí, pracovní vztahy, důvěra mezi zaměstnanci a jejich informovanost, poskytování zpětné vazby, vymezení kompetencí a zodpovědnosti všech pracovníků. Profese všeobecné sestry patří k nejvýznamnějším faktorům pracovní motivace sester. Lidský faktor v podobě kolegů, nadřízeného nebo pacientů je významnější motivátor v porovnání s hodnocením, ohodnocením a financemi. Pozitivní zpětná vazba převážně sestrám chybí, ale i negativní zpětná vazba při dobře zvolené formě významně přispívá k jejich motivaci. Přátelský vztah nadřízený – podřízený ovlivňuje vybudování vzájemné důvěry na rozdíl od profesionální úrovně vztahu, přesto ho některé sestry preferují. V rámci sebereflexe sestry uvádějí, že zájem o pacienta je pro ně nejvyšší prioritou, a to i za cenu uplatnění sankcí ze strany zaměstnavatele a ohrožení pozitivního vztahu s nadřízeným.

Klíčová slova: personální management, pracovní spokojenost, motivace, hodnocení, zpětná vazba, všeobecná sestra, zdravotnické zařízení, pracovní vztah

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the topic of general nurses assessment in a chosen medical institution. The theoretical part focuses on human resource management, especially on staff appraisal and staff motivation. Moreover, one part describes the profession of a general nurse including basic legislation. The practical part consist of results of qualitative research. The research was carried out via semi-structured interviews. The data was then processed using topic analysis. The research results have brought the following findings, answered the research questions and revealed other topics and connections which were not primarily the major focus of the research. Getting to know internal documents related to staff appraisal and staff performance affects the actual use of the stated guidelines both by staff and executives. Factors which affect satisfaction of nurses include physical and mental difficulty of their job, workplace, work-related relationships, trust among staff and their awareness, feedback, competence specification, and responsibility of all staff members. The profession of a general nurse itself is one of the most influential factors of work-related motivation of nurses. The human factor in the form of colleagues, superiors and patients is the most influential motivator compared to assessment, salary and financial aspects. Nurses in general miss positive feedback but on the other hand negative feedback in an appropriate form substantially improves their motivation, too. A friendly relationship between a superior and a subordinate influences building up their mutual trust, compared to a professional relationship, though some nurses prefer the latter. As part of self-reflexion, nurses state that their highest priority is their interest in patients, no matter what penalties from their employer or loss of positive relationship with their superior.

Key words: Human resource management, job satisfaction, motivation, appraisal, feedback, general nurse, medical institution, employment

Motto:

„Motivace začíná touhou. Když něco chceš, máš motiv to získat.“

Denis Waitley

1. ÚVOD

Zdravotnická zařízení usilují o zvýšení spokojenosti a bezpečnosti pacientů a zaměstnanců prostřednictvím aktivit zaměřených na zvyšování kvality a bezpečí poskytovaných služeb. Společný zájem na kvalitě poskytovaných služeb má jednak management samotného zdravotnického zařízení, které tím nejčastěji plní jeden ze svých cílů, ale i profesní organizace a ministerstvo zdravotnictví.

Zajištění kvality péče ve zdravotnických systémech bylo deklarováno jako jeden z evropských regionálních cílů Světové zdravotnické organizace v programech Zdraví pro všechny do roku 2000 a Zdraví 21 pro Evropský region (Veber, 1999).

Podání důkazu o kvalitě poskytovaných služeb široké veřejnosti je získání akreditace. Příprava na akreditaci přináší řadu výhod a jednou z nich je možnost zaměstnanců vyjádřit se k různým oblastem a procesům, které budou standardizovány, kontrolovány a průběžně hodnoceny. Důležitým předpokladem zavedení tohoto procesu je rozdělení jednotlivých úkolů (plánování, analýza dat a následná kontrola) a kompetencí mezi členy výkonných týmů. Spokojení pacienti i zaměstnanci včetně managementu organizace jistě mohou pozitivně přispívat k budování dobrého jména nemocnice nejen pro pacienty, ale i pro budoucí zaměstnance, kteří si budou vybírat své zaměstnavatele.

K výběru tématu diplomové práce mě inspiroval závěr z diagnostiky organizace, kdy oblast hodnocení zaměstnanců byla ve zkoumaném zařízení identifikována jako oblast nevyhovující a vyžadující změnu. Nejen prostřednictvím praxe, ale i z komunikace s některými z kolegů, kteří pracují na vedoucích pozicích ve zdravotnictví, jsem se setkávala s obdobnými stížnostmi týkajícími se hodnocení zdravotníků. Po několika neúspěších získat povolení zkoumat tuto oblast tam, kde byl problém pojmenován několika pracovníky, jsem se rozhodla znovu oslovit zdravotnické zařízení, které mi jednak umožňovalo přístup a informace během školní praxe řízení, ale i souhlasilo s realizací mé navrhované výzkumné práce. Domnívám se, že úspěšná změna může nastat jen v takových organizacích, které si uvědomují naléhavost něco změnit, a zároveň má o změnu zájem i více pracovníků. Realizace změny v systému hodnocení by měla být jen konečným přínosem mé diplomové práce pro konkrétní organizaci,

ne však hlavním tématem. Dalším důvodem výběru tématu byl můj zájem o předmět Personální management, do jehož problematiky nás velice zajímavým způsobem uvedl pan Mgr. Ing. Lejsal.

Vzhledem k velikosti tématu personálního managementu se ve své diplomové práci chci zaměřit na motivaci a zpětnou vazbu v systému hodnocení sester.

Cílem mé diplomové práce je zjistit stávající úroveň hodnocení nelékařského zdravotnického personálu v konkrétním zdravotnickém zařízení. Za pomoci kvalitativního výzkumu identifikuji některé faktory, které mají vliv na tuto fázi pracovního života zaměstnance. Hrají v tomto směru roli i jiné aspekty a motivy, na které se zapomíná v rámci profesního života zaměstnance? Snažím se posoudit nejdůležitější vlivy v procesu hodnocení, které jsou z hlediska zaměstnanců vnímané jako zásadní.

Výzkumné otázky budou zaměřeny na oblast hodnocení a motivace zaměstnanců.

Na základě zjištěných výsledků navrhu optimalizaci procesní metodiky hodnocení zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení. Provedená metodologie výzkumu a výsledky výzkumného šetření by mohly být inspirací pro další zkoumání i v jiných zdravotnických zařízeních.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Řízení lidských zdrojů

V této kapitole bych chtěla více přiblížit pojem řízení lidských zdrojů a to zejména z pohledu jednotlivých modelů, které souvisejí s určitým časovým obdobím. Pro ucelení tohoto tématu, bude popsáno řízení výkonnosti zaměstnanců a základní principy úspěšného řízení lidí.

V odborné literatuře se setkáme s celou řadou pojmů a definic, týkajících se personálního managementu, personálního řízení a řízení lidských zdrojů.

Pojetí a úlohu personálního managementu chápe Armstrong (2007) jako „měkkou“ podobu řízení lidských zdrojů ve vztahu ke komunikačním a participačním procesům.

Koubek používá pojem personální práce a vyhýbá se pojmům management a řízení a uvádí následující definici:

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2007, s. 13)

Dědina a Cejthamr (2005) uvádějí stejnou definici jako Koubek a chápou řízení lidských zdrojů jako nejrozvinutější pojetí personalistiky, které tvoří část podnikového řízení zaměřujícího se na vše, co se týká lidí v pracovním procesu.

Změny v terminologii jsou dány také v čase a ve vnímání zaměstnanců ze strany zaměstnavatelů. Za žádoucí považuji právě na tyto definice pohlížet právě z hlediska vývojových etap, které jsou v odborných textech zmiňovány níže uvedenými autory, kteří také definují rozdíly v chápání jednotlivých modelů řízení lidských zdrojů.

Jednou z vývojových etap současné koncepce personální práce je řízení lidských zdrojů, která zahrnuje přístup organizace a řízení lidí. Odborná literatura (např. Armstrong, 1999; Dvořáková et al, 2012; Koubek, 2007; Vojtovič, 2011) uvádí různé koncepce personální práce

a rozdílné vývojové etapy personální práce, ale převážně se jedná o tyto koncepce a vývojové etapy personální práce:

- Personální administrativa
- Personální řízení
- Řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014).

Tab. 1 *Koncepce a vývojové etapy personální práce*

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř, Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, 2014

Z výše uvedeného vyplývá, že posun ve vnímání zaměstnanců se do dnešní doby významně vyvinul. V současnosti by měl pro zaměstnavatele zaměstnanec být jednoznačně jedním z nejcennějších zdrojů, do jehož rozvoje se vyplatí investovat.

2.1.1. Modely řízení lidských zdrojů

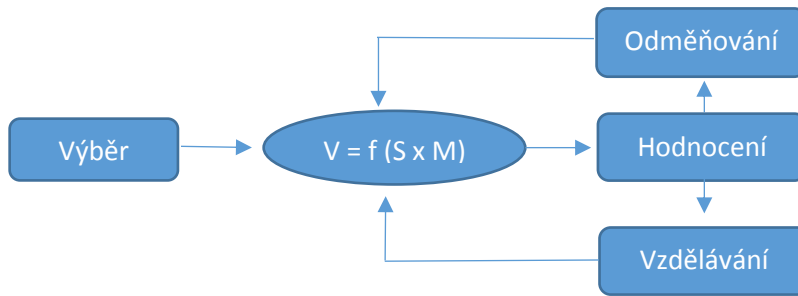
Šikýř (2014) uvádí, že jednotlivé koncepce personální práce souvisí s určitým historickým obdobím a dodnes se s nimi můžeme setkat v organizacích v různých podobách.

2.1.1.1. Michiganský model řízení lidských zdrojů

Michiganský model řízení lidských zdrojů ovlivňuje výkon organizace prostřednictvím výkonu lidí. Základ systému řízení lidských zdrojů, který organizaci umožní pozitivně ovlivnit schopnosti a motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a plnění strategických cílů organizace spočívá v zaměstnaneckém:

- Výběru
- Hodnocení
- Odměňování
- Vzdělávání (Šikýř, 2014).

Obr. 1 Michiganský model řízení lidských zdrojů



V – výkon S – schopnosti M – motivace

Zdroj: Šikýř, *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, 2014

2.1.1.2. Harvardský model řízení lidských zdrojů

Beer a kolektiv (1984) zakládá Harvardský model řízení lidských zdrojů na principu přijetí větší odpovědnosti liniových manažerů v jejich rozhodování a činnostech, které mají vliv na vztah mezi zaměstnancem a organizací. Základní charakteristikou tohoto modelu je přijetí větší odpovědnosti liniových manažerů a ze strany personalistů vytvoření správné formulace politiky lidských zdrojů, která určuje směr v návrzích a činnostech týkajících se řízení lidských zdrojů.

Armstrong (2007) souhlasí s výše uvedeným tvrzením, že řízení lidských zdrojů podle Harvardského modelu se týká všech manažerů.

Harvardský model klade důraz na manažerskou úlohu v řízení lidských zdrojů. Zainteresované strany (vlastníci, manažeři, zaměstnanci, odbory, dodavatelé, stát, apod.) mají vliv na zásady a postupy v řízení lidských zdrojů a jsou ovlivněny působením situačních faktorů uvnitř i mimo organizaci. Mezi situační faktory patří normy a hodnoty společnosti, charakteristiky lidských zdrojů, strategie a podmínky organizace, pojetí řízení organizace, podmínky na trhu práce, vývoj technologií, apod. Zásady a postupy v řízení lidských zdrojů tvoří výsledky lidských zdrojů s dlouhodobými důsledky pro jednotlivce, organizaci i společnost.

Zásady a postupy v řízení lidských zdrojů zahrnují:

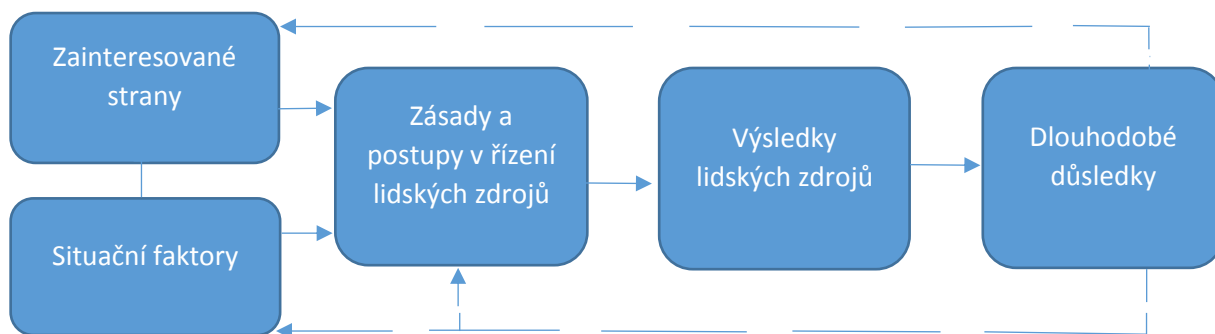
- Vliv zaměstnanců
- Pohyb lidských zdrojů
- Systém odměňování

- Systém práce

Výsledky lidských zdrojů jsou tvořeny:

- Oddaností zaměstnanců nejen k práci, ale i k organizaci
- Schopností a motivovaností zaměstnanců vykonávat určitou práci
- Rovnováhou mezi zaměstnaneckými a organizačními cíli
- Efektivností nákladů na lidské zdroje (Šikýř, 2014)

Obr. 2 *Harvardský model řízení lidských zdrojů*



Zdroj: Šikýř, *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, 2014

2.1.1.3. Evropský model řízení lidských zdrojů

Evropský model zohledňuje vliv právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti. Vymezení evropského modelu podle Brewstera zahrnuje následující oblasti:

- Okolí – právní prostředí
- Cíle – cíle organizace, společenská odpovědnost, klíčovým zdrojem jsou lidé
- Zaměření – kontext okolí, analýza nákladů a výnosů
- Vztahy se zaměstnanci
- Vztahy s liniiovými manažery
- Role personalistů – nejednoznačnost, odolnost a flexibilita (Armstrong et al, 2015)

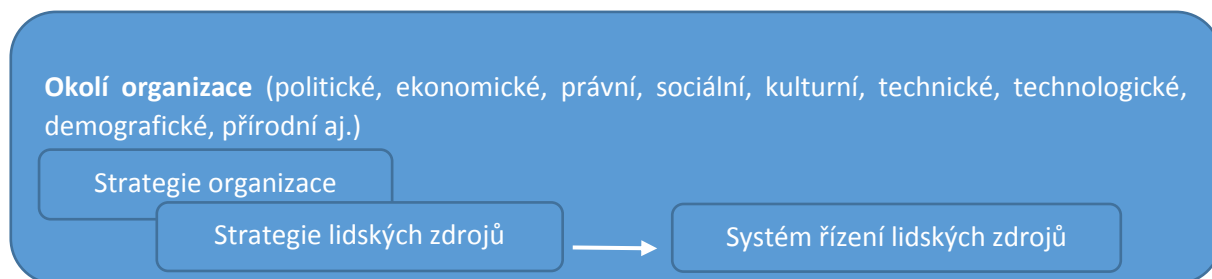
Nejen mezi USA a Evropou existují značné rozdíly v oblasti politické, právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické, demografické, přírodní a dalších, ale rozdíly jsou také mezi jednotlivými evropskými zeměmi. Tyto odlišnosti byly důvodem ke kritickému přezkoumání původních amerických modelů řízení lidských zdrojů, které pronikaly do evropských zemí skrze Spojené království. Původní univerzalistické americké pojetí řízení lidských zdrojů

podporovalo předpoklad „nejlepší praxe“ neboli „best practice“ a používalo univerzální zásady a postupy za účelem zlepšení výkonu organizace. Na druhé straně kontingenční evropské pojetí řízení lidských zdrojů podporuje předpoklad „nejlepšího přizpůsobení“ neboli „best fit“ a žádné zásady a postupy v řízení lidských zdrojů nejsou uplatňovány univerzálně, ale pouze v souladu s okolnostmi jejich uplatňování (Šikýř, 2014).

Mabey a kol. zařadili mezi charakteristiky evropského modelu:

- Dialog sociálních partnerů
- Společenskou odpovědnost
- Multikulturnost organizace
- Možnost rozhodovat
- Kontinuální vzdělávání (Armstrong et al, 2015)

Obr. 3 Model řízení lidských zdrojů v souladu s okolím organizace



Zdroj: Šikýř, Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, 2014

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že koncepce personální práce se vyvíjí nejen v čase, ale i s ohledem na specifika jednotlivých kontinentů (Amerika, Evropa).

2.1.2 Úloha personálního managementu

Úloha personálního řízení je vedení lidí takovým způsobem, aby se podíleli na zvyšování produktivity své organizace. Obecně platné cíle personálního řízení, které jsou vyjádřeny v personální politice, lze rozdělit do čtyř oblastí:

- Společenský cíl – přijmout zodpovědnost k požadavkům a vlivům společnosti a eliminovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci; odpovědně využívat vlastních zdrojů

- Organizační cíl – uvědomit si přínos personálního řízení ke zvýšení efektivnosti organizace
- Funkční cíl – sledovat cíle podniku prostřednictvím vedoucích pracovníků
- Osobní cíle pracovníků – podporovat a umožnit pracovníkům jejich seberealizaci, aby byli spokojeni a aby jejich pracovní výkony a chování bylo v souladu s cíli organizace.

Personální politika je součástí podnikové politiky a lze ji označit za souhrn relativně stabilních zásad, kterými se organizace řídí při rozhodování a přímo nebo nepřímo se týká pracovníků a práce. Personální politika úzce souvisí s etickým kodexem organizace a její součástí je rozpracování dílčích oblastí a to např. zásady vyhledávání a přijímání nových zaměstnanců, vzdělávací politika, mzdová a platová politika, zásady realizace pracovní kariéry v organizaci apod. (Horalíková, 2006).

Původní koncepci řízení lidských zdrojů lze považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o celou řadu teorií týkajících se chování lidí a organizací. Využívá obecné principy v jednotlivých postupech řízení lidí.

Mezi jednotlivé cíle řízení lidských zdrojů patří:

- Podporovat dosahování strategických cílů organizace
- Přispívat k rozvoji kultury organizace se zaměřením na dosažení vysokého výkonu
- Zaměstnávat talentované, kvalifikované a oddané lidi
- Vytvářet pozitivní pracovní vztahy a budovat vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a managementem
- Uplatňovat etický přístup při řízení lidí (Armstrong et al, 2015)

Pojem personální řízení byl v posledních letech ve vyspělých státech nahrazen pojmem řízení lidských zdrojů, což není pouhá formalita, ale vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu jedince a organizace. Řízení lidských zdrojů klade důraz na využití lidských schopností a lidského potenciálu, které jsou přínosné jednak pro jedince, ale i organizaci (Horalíková, 2006).

2.1.3 Řízení výkonnosti zaměstnanců

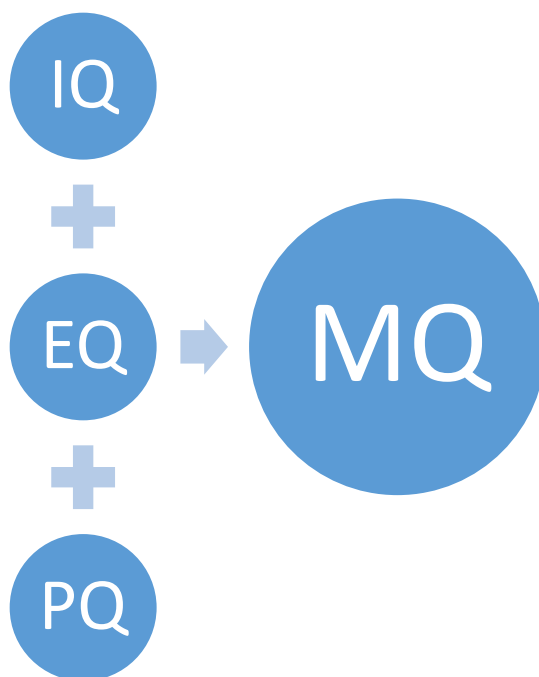
Šikýř (2014) uvádí, že řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů směřující k realizaci strategických cílů organizace prostřednictvím dosahování požadovaných pracovních výkonů zaměstnanců. Důležitým nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení a poskytování zpětné vazby. Rozvoj požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých pracovních podmínek je výchozím předpokladem řízení pracovního výkonu. Urban (2012) se na rozdíl od Šikýře zaměřuje na tzv. preventivní řízení výkonu, které vychází z rozboru hlavních příčin výkonových nedostatků. Zaměřuje se také na situace, kdy vedoucí pracovníci nevyužívají všechny dostupné nástroje a možnosti, které mají k dispozici v rámci jejich řídicích pozic. Preventivní nástroje se zpravidla omezují na zaškolení a další vzdělávání zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015) zdůrazňují nutnost zapojení liniových manažerů do plánování a zavádění řízení pracovního výkonu. Důležité je také získat podporu vrcholových manažerů, kteří vedou přesvědčené liniové manažery, že čas, který projektem stráví, se jim vyplatí v podobě zlepšeného výkonu. Hekelová (2012) uvádí jako základní předpoklad řízení výkonu sester jejich dostatečnou motivaci se správným a systematickým řízením. Škrlová a Škrla (2008) se zabývají odpovědností sestry manažerky za kvalitní a bezpečnou ošetrovatelskou péči skrze kontinuální monitorování a hodnocení výkonu u ošetrovatelského personálu. Pro Zítkovou a kol. (2015) představuje systém řízení pracovního výkonu sester ucelený způsob, jak usměrňovat pracovní výkon jednotlivce a dále jeho výkonnost rozvíjet. Předpokladem co nejlepšího fungování společné práce je vnímání systému řízení pracovního výkonu jako flexibilního cyklu, který manažeři používají při práci se svými týmy v souladu s okolnostmi, ve kterých tyto kolektivy fungují.

Optimální řízení výkonu zaměstnanců se významně neliší v jednotlivých oborech a v principu by mělo být zaměřeno na: strategické cíle organizace, prevenci na základě zjištěných nedostatků, poskytování zpětné vazby, rozvoj a motivaci zaměstnanců, monitorování a hodnocení zaměstnanců a podstatnou roli by v tomto směru mělo hrát zapojení liniových manažerů.

2.1.4 Úspěšné řízení lidí

Urban (2003) uvádí, že řízení lidí v organizaci má své pevné obecné základy. Princip personálního managementu spočívá v porozumění zaměstnancům jako jednotlivcům, uplatňování manažerských postupů při jednání se zaměstnanci a znalost hlavních principů manažerského personálního řízení. Podle Hekelové (2012) je nutným předpokladem k dlouhodobě úspěšnému řízení sester manažerská schopnost dokázat řídit a motivovat sám sebe. Výstižný je zajisté také citát, který autorka uvádí: „*Chceš-li úspěšně vést druhé, alespoň občas se za sebou ohlédni, jestli za tebou ještě někdo kráčí.*“ (s. 53). Harmut (2008) se v souvislosti s úspěšným řízením lidí zabývá významem emoční inteligence, která pomáhá nejen manažerům, ale i podřízeným. Tento pojem zavedl americký psycholog Daniel Goleman, podle něhož manažeři oslovují emoce svých podřízených a tím vzbuzují a posilují jejich pozitivní pocity. Hekelová (2012) více popisuje emoční inteligenci, která se podílí z 75–80 % na celkovém úspěchu manažera, v kontextu rozdělení osobnosti manažera na tři oblasti, jež dohromady vyjadřují manažerský kvocient.

Obr. 4 Manažerský kvocient



Zdroj: Hekelová, *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*, 2012

Význam jednotlivých oblastí:

- IQ = inteligenční kvocient (rozumové řízení) – znamená schopnost logicky a v souvislostech myslet, manažer má odborné znalosti a teoretické znalosti zásad správného managementu
- EQ = emocionální kvocient (sociální řízení) – zahrnuje správnou komunikaci s podřízenými, schopnost motivovat a prakticky je řídit, vyžaduje dostatek sebereflexe, aby mohl manažer pracovat na svých slabých stránkách
- PQ = politický kvocient (mocenské řízení) – schopnost manažera účelného zacházení s mocí, která mu byla svěřena (Hekelová, 2012).

Úspěšné řízení lidí je založeno na vedoucích pracovnících, kteří mají manažerské předpoklady vycházející jednak z jejich znalostí, ale také i schopností pracovat s lidmi a se svými pravomocemi.

2.2. Motivace

Vytvoření pozitivního vztahu k vykonání nějakého úkolu je pod vlivem vnějších podnětů nebo vnitřních pohnutek. Na základě tohoto dělení rozlišujeme pojmy motivace a stimulace. V manažerské praxi se běžně s těmito pojmy setkáváme. Vnější podněty (stimuly) a vnitřní pohnutky (motivy) mohou působit současně a vzájemně se posilovat. Po dobu, po kterou budou působit stimuly na pracujícího člověka, např. ve formě vyplácení odměny, můžeme počítat s tím, že práce bude probíhat. V okamžiku, kdy zastavíme vnější stimuly, práce se zastaví. Práce může pokračovat za předpokladu, když se dobře zaměříme na motivy člověka, práce bude pokračovat i bez vnějších podnětů. Člověk vykonává práci, protože ho baví, považuje ji za významnou a důležitou. Dalo by se uvažovat o tom, že tam kde chybí motivace, lze jednoduše nahradit stimulací, ale tato forma zjednodušení může vyústit v násilí (vynucování, nátlak, vydírání) či klamání (manipulace, podvody, úskoky). Zlatým pravidlem motivace je vhodný výběr lidí pro zadaný úkol (Plamínek, 2015). Zítková a kol. (2015) také rozlišují pojem motivace a stimulace u zdravotnických pracovníků a to především v délce účinku na jedince. Motivací se rozumí dlouhodobé ovlivnění vnitřních motivačních procesů a stimulace znamená působení na vnější motivační faktory a její stálost v čase je velmi nepatrná a diskutabilní. Tvrzení obou autorů se doplňují a potvrzují.

Motivace je v současné době vnímána jako důležitý faktor úspěchu. Personalisté hledají do zaměstnaneckých stavů vysoce motivované lidi, kteří budou schopni motivovat nejen sebe, ale i své spolupracovníky. Motivace je často spojována s hlavní úlohou manažera a schopnost motivovat své podřízené je určitou kvalifikací na manažerskou pozici (Vévoda et al, 2013). Stejně tvrzení, že jedním úkolem manažerů je motivovat sestry, uvádí i Marková (2010) a následně dodává, že každá sestra je zodpovědná sama za sebe a měla by se zamyslet nad vlastní motivační hierarchií.

Každá organizace by ráda zaměstnávala motivované lidi. „*Co Vás motivuje?*“ nebo „*Co Vás v práci motivuje?*“ je oblíbenou otázkou zaměstnavatelů, kteří hledají nové lidi do zaměstnaneckých řad. Jaká je však správná odpověď a co chtějí při pohovorech slyšet? Z výše uvedeného textu je patrné, že vybrat zaměstnance pro konkrétní úkol je důležitým předpokladem jeho úspěšného splnění. V praktické části této práce se zabývám otázkou motivace zaměstnanců a hledám motivační a stimulační faktory sester v konkrétním zdravotnickém zařízení.

2.2.1. Teorie motivace

Různé koncepce motivačních přístupů vytváří žádoucí chování lidí. Za motivy označujeme důvody a pohnutky v jednání. Za potřeby považujeme stavy nedostatku. Při neuspokojení některých potřeb je vyvolána aktivita jedince (Srpková et al, 2010). Poznání různorodosti potřeb, které se lidé snaží uspokojovat, označuje Plevová a kolektiv (2012) za hlavní přínos teorií motivace. Manažeři musí poznat a porozumět struktuře potřeb pracovníků a to i za předpokladu, že nejsou pracovníci schopni své potřeby popsat, musí je manažeři odvodit z jejich chování.

2.2.2. Vybrané motivační teorie

2.2.2.1. Maslowova pyramida potřeb

Tureckiová (2004) popisuje původní předpoklady Maslowovy teorie. Mělo se jednat o obecnou teorii motivace a jednotlivé skupiny potřeb měly být univerzálně použitelné pro většinu lidí. Dalším předpokladem bylo, že po relativním uspokojení potřeb nižší hierarchické úrovně byly iniciovány potřeby vyšší hierarchické úrovně.

Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa je uspořádána od nejnižší po nejvyšší a při uspokojení určité úrovně potřeb klesá její význam a nastupuje úroveň vyšší. Uspokojování potřeb je základem lidské aktivity. Hierarchické uspořádání potřeb:

- Fyziologické potřeby – jsou základní potřeby pro přežití (voda, vzduch, potrava, přiměřené klimatické podmínky)
- Potřeby jistoty a bezpečí – zajišťují existenci do budoucna, neexistenci nebezpečí a ohrožení
- Potřeba sounáležitosti – potřeba začlenění do nějaké skupiny a potřeba dobrých vztahů k ostatním lidem
- Potřeba uznání a ocenění – potřeba respektu a uznání ze strany druhých lidí, ale i sebeocenění
- Seberealizace – vyplývá z potenciálu jedince a zahrnuje realizaci jeho schopností a talentu

Vedle finanční motivace mzdovými stimuly existuje celá řada dalších levnějších možností, jak uspokojovat podřízené, což je poznatkem manažerů (Srpková et al, 2010).

Tureckiová (2004) dále uvádí, že Maslowova teorie byla podrobena kritice a její přínos zůstává do současné doby z následujících důvodů: „*Maslow jako první vyslovil tezi o hierarchizaci lidských potřeb, která se ukázala jako nosná; svojí prací podnítil rozvoj teoretických úvah o motivech lidské činnosti a stál tak nepřímo u zrodu dalších motivačních teorií, byť některé z nich vznikaly právě v opozici k jím formulovaným hypotézám; jeho teorie je stále jednou z nejoblíbenějších ve firemní praxi – zřejmě nejen pro svoji přehlednost, srozumitelnost a snadnou aplikovatelnost.*“ (s. 59, 60).

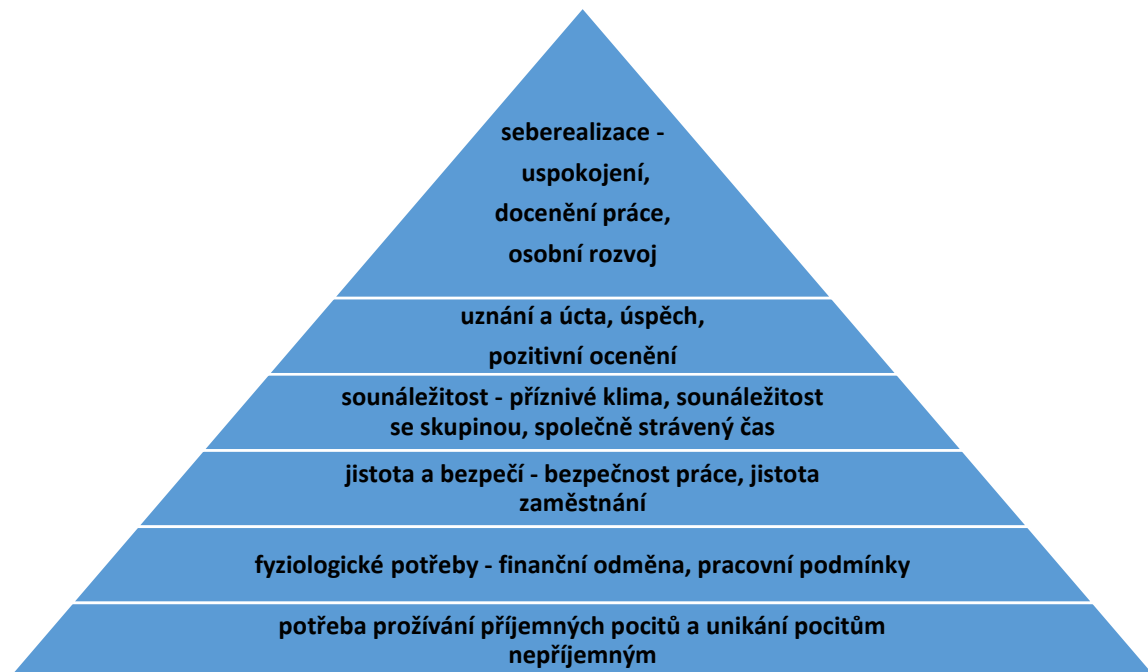
Teorie motivace se především zaměřuje na obsah motivačního procesu a jedná se v podstatě o realizaci kroků za účelem uspokojení potřeb. Pyramidu potřeb lze aplikovat i na potřeby související s pracovním uplatněním. Pět hierarchických úrovní pyramidy jistým způsobem ovlivňuje jednání lidí a vypovídá o subjektivním vnímání důležitosti různých skupin potřeb a určité životní období může aktivovat nebo zdůraznit určitou potřebu. Maslowova teorie byla některými autory modifikována a za inspirující modifikaci pro klinickou praxi lze považovat

Plamínkovo doplnění „nultého patra“ do pyramidy (Zítková et al, 2015). Podle Armstronga (2007) jsou nejvlivnější teorie motivace rozděleny do tří skupin:

- Teorie zaměřené na obsah – teorie jsou zaměřeny na rozpoznání a udržení faktorů pracovního prostředí a pracovního procesu, které v člověku vyvolá žádoucí chování a jeho motivaci. Autory teorií byli Maslow a Herzberg a kol.
- Teorie zaměřené na proces – teorie jsou zaměřeny na psychologické procesy ovlivňující motivaci a jakým mechanismem lze dosáhnout motivace pracovní činnosti.
- Teorie instrumentality – založena na odměně a trestu tzv. „cukru a biče“. Lidé přizpůsobí své chování a žádoucí konání v souvislosti s odměnou nebo trestem.

Plamínek (2010) uvádí, že pocity, které vznikají v souvislosti s určitým chováním, vedoucí k uspokojení potřeb, mají významný vliv na naše chování. Podaří-li se zajistit s výkonem práce potřebu prožívání příjemných pocitů, aktivujeme tím prospěšné chování jedinců. Příjemné pocity fixují chování a nepříjemné pocity vyvolají vyhýbání se určitému chování. Zároveň pocitová zpětná vazba je základem individuálního učení.

Obr. 5 Modifikovaná Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Plamínek, *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, 2010

2.2.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg je autorem další teorie zaměřené na vlastní obsah procesu motivace. Teorie je založena na předpokladu, že na pracovní motivaci a spokojenost působí odlišné skupiny faktorů:

- Vnější faktory (faktory nespokojenosti, hygienické faktory, dysatisfactory) – faktory související s okolnostmi práce a pracovního zařazení, jedná se např. o pracovní prostředí, bezpečnost práce, personální a sociální politiky organizace, vliv práce na osobní život, jistota zaměstnání, mezilidské pracovní vztahy
- Vnitřní faktory (faktory spokojenosti, motivátory, satisfactory) – faktory související s okolnostmi pracovního výkonu, jedná se např. o úspěch, uznání, odpovědnost za práci, možnost kariérního rozvoje a osobního rozvoje (Zitková et al, 2015)

Tab. 2 Praktický dopad faktorů podle Herzbergovy teorie

	Vnitřní faktory	Vnější faktory
Příznivý charakter	vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci	způsobují, že pracovníci nejsou nespokojeni, na motivaci dlouhodobě nepůsobí
Nepříznivý charakter	Způsobují, že pracovníci nejsou nespokojeni, na motivaci nepůsobí	vyvolávají pracovní nespokojenost a snižují pracovní motivaci

Zdroj: Zitková et al, *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*, 2015

Herzberg předpokládal, že za zvýšením pracovního výkonu je identifikace faktorů práce, které mají vliv na pracovní spokojenost (nebo také nespokojenost) a bude možné vytvářet na pracovních místech pracovní úkoly a pracovní podmínky. Hygienické (udržovací) faktory tvoří základnu pro spokojenost, samy o sobě nepřinášejí uspokojení z práce a v nepříznivém případě mohou vést k nespokojenosti. Pro motivaci a pracovní spokojenost je důležitá přítomnost satisfaktorů (Plevová et al, 2012).

Tab. 3 Přehled motivujících a udržovacích faktorů dle Herzberga

Motivující faktory	Udržovací faktory
<ul style="list-style-type: none"> • dosažení cíle • uznání • povýšení • práce sama o sobě • možnost osobního růstu • odpovědnost • samostatnost 	<ul style="list-style-type: none"> • podniková politika a správa • vztahy v kolektivu a pracovní podmínky • mzda • jistota práce • životní styl • postavení

Zdroj: Plevová et al, Management v ošetrovatelství, 2012

Dědina a Cejthamr (2005) popisují vznik Herzbergovy teorie, která byla založena na interview s 203 účetními a inženýry z Pittsburghu, kterým se dařilo v obchodním světě získávat důležitější postavení. Měli popsat důvody, které vedly k jejich pocitům v období, kdy se ve své práci cítili nejlépe a kdy nejhůře. Výsledkem výzkumu bylo zjištěno, že existují dva typy faktorů ovlivňující pracovní motivaci: faktory hygieny a faktory sloužící k motivaci jedince. Dále autoři uvádějí, že faktory hygieny zhruba odpovídají Maslowovým potřebám nižší úrovně a motivátory potřebám vyšší úrovně.

2.2.2.3. McClellandova motivační teorie úspěchu

McClelland identifikoval čtyři motivy: úspěchu, moci, sdružování a vyvarování se, které byly zjištěny na základě výzkumu, týkajícího se vztahu mezi pocitem hladu a mírou ovlivnění myšlenkových pochodů představou jídla. Dědina a Cejthamr (2005) označili čtyři charakteristiky u lidí, kteří mají velkou potřebu úspěchu:

1. charakteristika - preference střední obtížnosti plnění úkolu: jednoduchý úkol nevyvolá motivaci k jeho provedení a při jeho splnění by bylo pouze malé uspokojení z úspěchu a naopak příliš těžký úkol dává menší šance na úspěch.
2. charakteristika - osobní odpovědnost za výkon: lidé raději dosahují úspěchu sami, nežli v týmu.
3. charakteristika - jasná a jednoznačná zpětná vazba: zpětná vazba pomáhá rozlišit úspěch a neúspěch.

4. charakteristika – více inovací: lidé, kteří se vyhýbají rutině, neustále hledají nové způsoby, jak zpracovávat úkoly a někdy mají sklon k lehkému podvádění.

2.2.2.4. McGregorova teorie motivace

McGregorova teorie je založena na manažerském vnímání svých zaměstnanců a rozděluje dvě kontrastní formy motivace a řízení zaměstnanců. Manažeři, kteří se velice zaměřují na kontrolu svých podřízených, a vždy se snaží najít viníka, kterého potrestají, vycházejí při vedení podřízených z předpokladu teorie X. Na druhé straně jsou manažeři, kteří umožňují svým podřízeným využívat své schopnosti, a jejich vztah je založen na vzájemné důvěře. Vnímání zaměstnanců manažery je založeno na předpokladu teorie Y (Janišová et al, 2013). I další autoři Srpová a kol. (2010), Vojtovič (2011) dále upřesňují, z jakých předpokladů jednotlivé teorie vycházejí:

- Teorie X – je založena na motivaci strachem, nejistotou, ale i penězi. Jedná se o člověka s malou ctí, s vrozenou antipatií k práci, který se snaží vyhnout zodpovědnosti. Tito lidé potřebují neustálý tlak a kontrolu ze strany vedení. Nejvíce potřebují jistotu zítřejšího dne a jsou málo tvořiví.
- Teorie Y – motivace zaměstnance je dána realizací svého vlastního potenciálu. Práci vnímají jako jedinou možnost dalšího růstu a chce, aby ho bavila. Tito lidé mají potřebu směřovat k určitému cíli a hledají a přijímají zodpovědnost a jejich disciplína je účinnější nežli všechna stanovená pravidla. Jejich důvtip a tvořivost mohou být v organizaci využity.

Vojtovič (2011) také uvádí, že na základě výzkumu K. Lewina nemá vždy praxe personálního řízení v souvislosti s teorií X jen negativní výsledky. Za zmínku jistě stojí pokornější chování zaměstnanců, což bylo jedním z výsledků zkoumání. Dalším autorovým poznatkem je, že řízení v souvislosti s teorií Y vyžaduje řízení pomocí zadávání náročnějších úkolů, aby byly naplněny vyšší potřeby z Maslowovy hierarchie, které vyžadují vlastní úsilí zaměstnanců.

2.2.3. Pravidla manažerské motivace

Každý člověk potřebuje motivaci ke všemu, co dělá. Mezi hlavní úkoly manažera patří zajištění optimálního klimatu pracoviště a spokojenost podřízených. (Halík, 2008). Rovněž

Urban (2003) považuje motivování za hlavní úlohu manažera. Toto tvrzení uvádí v popisu čtyř základních pravidel manažerské motivace, která jsou důležitá pro motivaci zaměstnanců:

- Motivování zaměstnanců je úkolem manažera – existují individuální rozdíly v motivaci zaměstnanců a v jejich přístupu k práci, který souvisí s jejich osobními vlastnostmi. Výsledky výzkumů, ale ukazují na nejvýznamnější vliv manažerů na úroveň motivace zaměstnanců (schopnost otevřené komunikace, spravedlivé odměňování, ocenění za dobrou práci, vytvoření příznivého pracovního prostředí a týmové atmosféry apod.).
- Pro zajištění dlouhodobě vyšší výkonnosti zaměstnanců lze dosáhnout tehdy, upřednostníme-li pozitivní motivační nástroje před negativními – odměna a trest jsou dva základní přístupy praktické manažerské motivace. Odměnu ve formě peněz, uznání, profesního postupu apod. zaměstnanec získává v případě, že plní zadané úkoly od manažera. V opačném případě může dojít k napomenutí, snížení mzdy až propuštění. Než manažer přistoupí k některé z forem trestu, měl by se ujistit, že vyčerpá všechny pozitivně motivační nástroje (pochvala, uznání, odměna) k podpoře požadovaného chování zaměstnance.
- Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování zaměstnavatelé odměňují – nejčastěji jsou motivační faktory používány nesprávně a to například odmění-li manažer rozdílné výkony zaměstnanců stejnou odměnou. Nejdůležitější je předem stanovit jaké chování od zaměstnanců budeme vyžadovat a zároveň jaké chování budeme formou odměňování posilovat.
- Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní zaměstnance – úkolem manažera je zjistit, jaké jsou hlavní motivační faktory každého zaměstnance. Některé motivační faktory za určitých okolností mohou působit daleko silněji nežli peníze. Základem systému hodnocení a motivace zaměstnanců by mělo být zjištění individuálních a skupinových faktorů motivace.

Další doporučení autora Fairweathera (2009) k cestě stát se úspěšným motivujícím manažerem je stanovení následujících deseti faktorů, které lidé nejčastěji očekávají od svého zaměstnavatele:

- Jistota zaměstnání
- Pochopení pro osobní problémy

- Loajalita firmy k zaměstnancům
- Zajímavá práce
- Dobré pracovní podmínky
- Ohleduplně udržovaná disciplína
- Dobrý plat
- Osobní růst a postup v organizaci
- Pocit účasti na dění ve firmě
- Uznání za vykonanou práci.

2.2.4. Motivace a pracovní spokojenost ve zdravotnictví

Ve světě byla realizována řada výzkumů zabývajících se motivací a spokojeností sester ve zdravotnictví. Důvodem je zajisté vytvořit optimální pracovní podmínky, které zabrání zbytečné fluktuaci zdravotnických pracovníků. Důvody také souvisejí s úsporou nákladů při náboru nových zaměstnanců a snahou o zachování vysoké kvality poskytované zdravotní péče. Aiken a kol. (2001) tvrdí, že pracovní nespokojenost zdravotních sester je vyšší v porovnání s ostatními profesemi. Toto tvrzení je podloženo výzkumem provedeným v letech 1998 – 1999 v Německu, USA, Skotsku, Kanadě a Anglii, který zahrnoval 43 000 sester ze 711 nemocnic. Výsledky výzkumu ukázaly na pracovní nespokojenost ve vyspělých zemích mimo Německa. Pracovní nespokojenost byla v Kanadě 32,9%, v Anglii 36,1%, ve Skotsku 37,7%, v USA 40% a v Německu 17,4%. Dále autor uvádí, že pracovní spokojenost sester a úroveň syndromu vyhoření je zvláště důležitá v kontextu nedostatku sester. Hart (2001) publikoval studii, která byla zaměřena na bývalé zdravotní sestry, které již o pacienty nepečují a které v současnosti o pacienty pečují. Vyšší spokojenost byla zjištěna u sester, které pracují na klinikách fakultních (univerzitních) nemocnic na rozdíl od sester pracujících oblastních (městských) nemocnicích nebo jiných zařízeních. Méně spokojené byly sestry pracující na noční či noční a denní směny než ty, které pracují pouze na denní směny. Spokojenější jsou sestry pracující na plný úvazek než sestry pracující na částečný úvazek. 56 % sester požaduje méně stresující nebo méně fyzicky náročnou práci, 22 % sester požaduje pravidelné směny, 18 % sester potřebuje více peněz, 14 % sester chce mít příležitost k postupu, 14 % sester chce mít čas na rodinu a 11 % sester chce méně pracovních hodin. Tyto faktory označuje Vévoda a kol. (2013) za příčiny, proč odcházejí sestry ze zaměstnání. Cockey (in Vévoda et al, 2013)

uvádí další zajímavé výsledky výzkumu organizovaného American Nurses Association, které se týkalo interakce a komunikace: „*Sestry uvedly největší spokojenost se vztahy s ostatními sestrami (67%), střední úroveň spokojenosti pak se vztahy k lékařům (58%) a sesterskému managementu (56%).*“ (Vévoda et al, 2013, s. 22).

Je důležité mít dostatek informací k tomu, co sestry motivuje, jaké jsou motivační a stimulační faktory. Jistě každé pracoviště s sebou přináší řadu svých specifík, ale může být jistě přínosné nechat se inspirovat jak zahraničními výzkumy, tak výzkumy realizovanými v České republice, přeci jen se jedná o jeden obor.

V roce 2015 se Lulková (2015) ve své práci zabývala procesem hodnocení zdravotníků jako faktor stimulační pracovního výkonu v jednom neuvedeném zdravotnickém zařízení. Výzkum probíhal po roce od zavedení hodnocení ve zdravotnickém zařízení u vedoucích i řadových pracovníků z řad lékařů i sester. Výzkum přinesl mimo jiné i tato zjištění:

- Větší váhu přisuzují všichni pracovníci podávání kontinuální zpětné vazbě.
- Nepřijetí ze strany zaměstnanců, kdy je toto hodnocení prováděno zcela formálně, bez vidiny smyslu.

Obdobně se vyjadřuje Marková (2010), která uvádí, že pokud sestra vnímá jako hlavní motiv ve smysluplnosti své práce, vyžaduje zpětné ocenění. Stejně komentují autoři Škrlovi (2003). K posílení vnější a vnitřní motivace sester pomáhá jejich pravidelné hodnocení. Pomocí zpětné vazby dochází ke zlepšování výkonnosti a motivaci sester.

2.2.5. Projevy a faktory demotivace

Myslet na motivaci zaměstnance je potřeba již od jeho nástupu do zaměstnaneckého poměru a vyhnout se tak tzv. demotivaci. Demotivace zaměstnance může být spuštěna z těchto příčin:

- Vychází z osobních vlastností a temperamentu (nedostatek sebejistoty)
- Ztráta zájmu o zaměstnání
- Nevyhovující klima na pracovišti (nedostatek podpory od školitele nebo kolektivu)
- Styl vedení a přístup vedoucího zaměstnance (nespravedlivé hodnocení, nedostatečná zpětná vazba, projevy nedůvěry)
- Neúspěch nebo nepříjemná pracovní zkušenost

Posílení sebejistoty formou správného hodnocení nových zaměstnanců je důležité z hlediska jejich motivace. V opačném případě, za sníženou sebejistotou zaměstnanců může být nevhodný způsob hodnocení zaměstnanců vedoucím pracovníkem, kdy se jeho hodnocení odráží do jeho chování. Zaměstnanec může získat pocit, že jeho slabé stránky jsou nepřekonatelné a přestává na čemkoli pracovat. Konstruktivní zpětná vazba, objektivní hodnocení pracovního výkonu a motivačně-hodnotící pohovor jsou nástroje, jak rezignaci zaměstnanců zamezit (Zítková et al, 2015).

Projevy demotivace zaměstnanců podle Meiera (2009) jsou následující:

- Nepřicházející návrhy od zaměstnanců
- Snaha zbavit se náročnějších úkolů a zodpovědnosti
- Plnění úkolů jen nezbytně nutných
- Lhostejný přístup k chybám
- Přísné dodržování úředního postupu v komunikaci
- Silný důraz na hierarchii

Mezi faktory, které mají vliv na demotivaci zaměstnanců, a které vycházejí z přístupu vedoucího lze zařadit:

- Pocit nespravedlivého hodnocení
- Nedostatečná zpětná vazba
- Vnímání projevu nedůvěry (Zítková et al, 2015)

Je jistě důležité, aby si každý zaměstnavatel uvědomoval, jak předcházet demotivaci a udržovat motivaci u svých zaměstnanců. Odchod zaměstnance je pro zaměstnavatele nejen ztrátou finanční, ale ztrácí i určité know-how.

2.3. Zpětná vazba

Bez zpětné vazby bychom zřejmě zahynuli. Takto vyjádřená důležitost zpětné vazby je popisována v úvodu odborné literatury Kubeše a Šebestové (2008). Jsme závislí na různých mechanismech zpětné vazby a na základě vyhodnocení stavu systému organismu je spuštěna korekční akce. Pokud dojde k selhání mechanismů zpětné vazby, bude vážně ohrožen náš život. Stejná situace nastává v případě organizace. Prostřednictvím zpětné vazby lze zjistit dvě

důležité věci a to, že vše funguje jak má a není potřeba nic měnit, nebo zpětná vazba upozorňuje na nežádoucí odchylky, které vyžadují změnu.

Poskytování a přijímání zpětné vazby patří mezi nejčastější druh komunikace. Díky zpětné vazbě nejlépe poznáme sociální chování a jak ho v případě potřeby změnit. Autoři Allhoffovi (2008) stanovili deset pravidel rozhovoru, ve kterých se zpětná vazba vztahuje k rušivému chování na interpersonální úrovni:

1. Vjemy sdělovat jako vjemy, domněnky jako domněnky a emoce jako emoce.
2. Zpětná vazba je otevřený dialog mezi partnery a má být poskytována co nejkonkrétněji a dostatečně podrobně.
3. Zpětná vazba se vztahuje ke konkrétní situaci a konkrétnímu chování.
4. Zpětná vazba neslouží k analýze člověka, mělo by být sděleno, co člověk pozoruje, cítí, vidí, slyší.
5. Obsahem zpětné vazby by mělo být jen to, co druhý dokáže v danou chvíli vnímat.
6. Zpětná vazba se poskytuje tehdy, vyžaduje-li to vnější situace a obě strany jsou k tomu připraveny.
7. Forma zpětné vazby by měla být obousměrná a to i za předpokladu různého postavení obou partnerů.
8. Zpětná vazba není slovní útok na příjemce, proto by měl příjemce nejprve jen klidně naslouchat.
9. Zpětná vazba je zdrojem informací, ne snahou druhého změnit.
10. Zpětná vazba není kritika, proto zahrnuje pozitivní vjemy a emoce.

Zpětná vazba je nejen důležitým nástrojem k ulehčení spolupráce, rozvoji a v konečném důsledku i k přežití, ale má v sobě i silný hodnotící element, který není v managementu na první pohled samozřejmostí. Na poskytnutí zpětné vazby se mohou podílet následující osoby:

- Sám zaměstnanec – předpokladem úspěšného seberozvoje je prostřednictvím sebehodnocení definovat vlastní schopnosti, silné a slabé stránky.
- Nadřízený – zažitý model ve většině organizací, který odráží její hierarchický charakter.
- Podřízený – nejcennější zdroj informací. Používá se tak, aby byla zachována anonymita podřízených zaměstnanců.

- Kolegové – významné pro zajištění bezproblémového fungování procesů.
- Další skupina hodnotitelů - jedná se především o externí zákazníky (Kubeš et al, 2008).

Folkman (2006) shrnul svoje zkušenosti do sedmi principů, které fungují v každé interakci zahrnující zpětnou vazbu:

1. Žádáme-li ostatní o zpětnou vazbu, zvyšujeme jejich očekávání ve vztahu k nám, že se změníme.
2. Nezměníme-li se k lepšímu po přijetí zpětné vazby, budeme vnímáni negativněji, než tomu bylo před zpětnou vazbou.
3. Nezměníme nic, o čem nejsme přesvědčeni, že je potřeba změnit.
4. Místo přijetí kritiky, máme sklon k odmítání kritiky včetně odmítání osoby, která nám kritickou zpětnou vazbu poskytuje.
5. Nejefektivnější způsob zpracování zpětné vazby je přijmout ji jako zcela reálnou a pravdivou.
6. Stav „paralýzy a analýzy“. Zpětnou vazbu striktně neodmítat, nezveličovat a nedramatizovat, ale nalézt zdravou míru přijetí zpětné vazby.
7. V okamžiku přijetí zpětné vazby začíná proces změny.

Sebeuvědomění ovlivňuje naši komunikaci, a přesto je vždy do určité míry pohled na sebe sama zkreslen. Pomocí tzv. okna Johari můžeme symbolicky rozdělit vlastní Já do čtyř oblastí. Jednotlivé oblasti představují součásti osobnosti, které jsou na sobě závislé (zvětšení jedné, znamená zmenšení ostatních) a hrají svoji roli v komunikaci (Gladkij et al, 2003).

Tab. 4 Okno Johari – symbolické rozdělení vlastního Já

	Co vím	Co nevím
Co vědí ostatní	Oblast otevřenosti – představuje všechny informace, chování, postoje, názory, které o sobě víme (věk, jméno, víra).	Oblast slepoty – vědomosti, jež o nás vědí druhí a my je nemáme (např. skákání druhým do řeči).

	Co vím	Co nevím
Co nevědí ostatní	Oblast skrývání – představuje všechny informace, které o sobě víme, ale skrýváme před ostatními (např. neetické praktiky, názory za které se stydíme).	Oblast neznámého – je taková oblast vlastního Já, kterou neznáme ani my, ani druzí. Jde o informace v podvědomí a lze si je uvědomit např. pomocí psychoterapie nebo snů.

Zdroj: Gladkij et al, *Management ve zdravotnictví*, 2003

2.3.1. Pozitivní zpětná vazba

Podávání pozitivní zpětné vazby je jedním z důvodů, aby ten, který zpětnou vazbu přijímá, opakoval žádoucí chování. Nestačí pouze říci: „*práci jsi odvedl skvěle*“, ale je potřeba popsat právě to, co se nám líbí z toho, co jsme viděli nebo slyšeli. Tato metoda se nazývá popisná (Fairweather, 2009). Urban (2013) potvrzuje výše popsanou podstatu pozitivní zpětné vazby v souvislosti s upozorněním pracovníků na jeho úspěchy či nedostatky. Venglářová a Mahrová (2006) přibližují výklad pozitivní zpětné vazby na konkrétní situaci, kdy se usmějeme na člověka, který nám něco vypráví, dojde k jeho povzbuzení a bude vyprávět více. Znovu je podstata zpětné vazby popsána v posílení dosavadního chování po poskytnutí zpětné vazby. Na druhou stranu autorky formulují pojem zpětné vazby za důležitý prvek udržující rovnováhu v mezilidské komunikaci a za regulační mechanismus v mysli jedince nikoliv podnětů od druhých.

2.3.2. Negativní zpětná vazba

V případě, že jsme s něčím nespokojeni, co jsme viděli nebo slyšeli, je poskytnutí popisného sdělení ještě důležitější. Cílem není druhého člověka rozčlít, stresovat nebo demotivovat, tímto způsobem jen těžko budeme schopni vyřešit nežádoucí situaci či chování, ale srozumitelně popsat konkrétní situaci, aby nám porozuměl (Fairweather, 2009). Stejný popis negativní zpětné vazby mají autorky Venglářová a Mahrová (2006). Důsledek poskytnutí negativní zpětné vazby na jedince je vytvoření rovnováhy prostřednictvím sebeomezení, přibrzdění a zkoordinování sebe sama.

2.4. Hodnocení

Šikýř (2012) označuje hodnocení zaměstnanců za nástroj k řízení pracovního výkonu. Vedoucí pracovníci usměrňují a podněcují zaměstnance během vykonávání sjednané práce, pomáhají dosahovat požadovaných úkolů a strategických cílů organizace. Podstatou hodnocení je poskytovat a získávat zpětnou vazbu na skutečný pracovní výkon zaměstnanců. Manažer se zaměstnancem projednává dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Výsledná zpráva by měla sloužit manažerovi v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu zaměstnanců (odměňování, vzdělávání, apod.) a měla by být součástí personální evidence. Martin (2007) uvádí obdobný popis systému hodnocení zaměstnanců, které slouží zaměstnavateli i zaměstnancům k poskytování pravidelných informací o pracovním výkonu a plánu rozvoje zaměstnance. Zaměstnavatel má právo hodnotit zaměstnancův výkon, zda dosahuje požadované úrovně. Na základě hodnotících pohovorů lze zjistit nejen určité nedostatky v pracovním výkonu, ale také konkrétní oblasti, které bude potřeba rozvíjet např. formou dalšího vzdělávání, školení nebo tréninku. Je důležité, aby rozvojový plán reagoval na chystané změny v organizaci a zaměstnanec měl možnost získat potřebné dovednosti. V rámci procesu hodnocení může dojít k názorové neshodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, která často vyústí ve spor. Je důležité, aby lidé, jež jsou zodpovědní za realizaci hodnotícího systému, byli dostatečně proškoleni v této oblasti, měli dostatek informací o cílech, administrativě a souvisejících problémech. V neposlední řadě by měl být obsah a postup pro hodnocení prodiskutován a měly by být identifikovány hlavní cíle systému hodnocení.

Dědina a Cejthamr (2005) nabízí pohled na jednotlivé hodnotitele a kdo jimi může být:

- Přímý nadřízený – nejkompentnější osoba, která vyhodnocuje závěrečné hodnocení a navrhuje příslušná opatření vyplývající z hodnocení pracovníka.
- Přímý nadřízený nadřízeného – ověřuje a schvaluje hodnocení, může jej i provádět.
- Personalista – zastupuje v tomto směru funkci přímého nadřízeného, není-li k dispozici a provádí hodnocení, které slouží k rozvoji zaměstnance nebo vyhledávání vhodných zaměstnanců pro nový úkol.
- Nezávislý externí hodnotitel (např. psycholog) – hodnotí některé specifické aspekty pracovníků.

- Zákazník – hodnotí pracovníka, se kterým bývá v kontaktu.
- Spolupracovník nebo tým spolupracovníků – hodnocení bývá věrohodné, ale spolupracovníci se nechtějí na něm podílet.
- Podřízený – hodnotí chování svého nadřízeného, využívá se málo.
- Sebehodnocení – tvoří přípravu na hodnotící rozhovor a přináší další pohled, který může být konfrontován s dalšími hodnotiteli.

V personálně vyspělých organizacích se můžeme setkat s hodnocením zaměstnanců od více hodnotitelů najednou a v pravidelném čase. Z vlastní praxe si troufám říci, že hodnocení je pro zaměstnance přínosné a vnímají ho spíše pozitivně a motivačně, protože vidí svůj rozvoj případně stagnaci. Je také důležité, aby byl zaměstnanci rozvoj umožněn, což může přispívat k pocitu důležitosti a nenahraditelnosti.

Ve zdravotnickém týmu musí být jasně definováno, kdo koho hodnotí, včetně jasně stanovených kritérií hodnocení (Vévoda et al, 2013).

2.4.1. Cíle hodnocení

Cíle systému hodnocení:

- Zaměstnanci i manažerovi umožnit zhodnocení vlastního výkonu ve srovnání se současnými cíli a plánovaným výkonem.
- Na základě identifikace silných a slabých stránek definovat školící plán.
- Definovat prostředky, kterými lze měřit cíle a úkoly.
- Plán kariérního postupu.
- Poskytnout podporu a předat rady a doporučení zaměstnanci ze strany hodnotitele (Martin, 2007).

Správnou formulací cílů vycházejících z parametrů SMART by mělo být přínosné jednak k úspěšnému vedení, ale také ke kontrole výsledků práce s vyhodnocením případných odchylek od požadovaného stavu. Každé písmeno slova SMART definuje jedno kritérium, které by měl cíl splňovat:

S = specifický – každý cíl musí být co nejkonkrétněji a zároveň nejstručněji formulován

M = měřitelný – hodnocení stupně dosažení cíle za pomoci jednoznačných kvantitativních nebo kvalitativních kritérií

A = ambiciózní, atraktivní, akceptovaný – nastavení cíle tak, aby nebyl pro zaměstnance demotivační, ale aby v něm podnítil a probudil jeho skryté možnosti

R = realistický – předpoklad možnosti cíle dosáhnout a k tomu zajistit zaměstnanci potřebné zdroje

T = termínovaný – na základě stanovení konkrétního data dojde ke zjednodušení kontroly pro zaměstnance i manažera (Daigeler, 2008).

Technika dohoda o cílech i technika hodnocení slouží k zaměření aktivit zaměstnance na firemní cíle. Obě techniky mají mnoho společných bodů, ale v praxi se liší aplikovaným stylem vedení.

Tab. 5 *Hodnocení versus dohoda o cílech*

Hodnocení	Dohoda o cílech
Zaměřené na minulost	Zaměřená na budoucnost
Písemně se zaznamenávají subjektivní hodnocení, jež vedou k objektivním ekonomickým a personálním důsledkům	Porovnávají se subjektivní odhady budoucích cílů a podporuje se vzájemné porozumění a spolupráce
Vedle výkonu se hodnotí i charakterové vlastnosti	Hodnotí se dosažení cíle a způsoby chování při spolupráci, které vedly k cíli
Vedení je standardizované a centralizované	Vedení je individualizované a decentralizované
Vedoucí pracovník kontroluje	Vedoucí pracovník podněcuje personál
Vysoká byrokratická náročnost	Relativně bez pevně dané formy
Zaznamenáno v osobní složce	Z velké části důvěrné

Zdroj: Daigeler, Vedení lidí v kostce, techniky vedoucí k úspěchu, 2008

Cíl hodnocení by měl mít dvě roviny. První dává zaměstnanci zpětnou vazbu a druhá navazuje na strategické cíle celé organizace.

2.4.2. Metody hodnocení

Metody hodnocení lze rozdělit na základě převahy zaměření vzhledem k minulosti či budoucnosti. Metody hodnocení s převahou zaměření na minulost (k tomu, co se již stalo)

souvisí s odměňováním a metody orientované do budoucnosti souvisejí s rozvojem a vzděláváním. Při hodnocení zaměstnance je vhodné obě metody kombinovat (Hroník, 2008).

2.4.2.1. Metody zaměřené na minulost

Použitím těchto metod se vracíme zpět k určitému časovému úseku.

2.4.2.1.1. Pracovní normy a záznamy o dosažených výsledcích

Metoda pracovních norem je využívána především u úřednických a výrobních profesí, které se orientují na výrobu a výstup. Pro ošetrovatelskou praxi není tato metoda plně realizovatelná, protože nejsou oficiálně stanoveny normy výkonu. Vedoucí pracovníci často využívají své osobní normy vytvořené na základě zkušeností v konkrétním oboru a na konkrétním pracovišti. V praxi to znamená, že zaměstnanec samostatně vypracuje záznam o absolvování vzdělávací akce a nabyté informace a získané dovednosti mohou sloužit danému pracovišti (Zítková et al, 2015).

2.4.2.1.2. Zpětná vazba a metoda hodnocení na místě

Zpětná vazba a metoda hodnocení na místě tvoří základ neformálního hodnocení. Zpětná vazba společně s konstruktivní kritikou a pochvalou je důležitá pro profesionální rozvoj a růst zaměstnance (Zítková et al, 2015).

2.4.2.1.3. Model 360° zpětné vazby

Organizace používají 360° zpětnou vazbu za účelem hodnocení nebo rozvoje pracovníka i celé organizace. Hodnocení pracovníka často spojené s hodnocením pracovního výkonu je často spojováno i s odměňováním. Získaný pohled na zaměstnance touto metodou přináší bohatou zpětnou vazbu prostřednictvím sebehodnocení, hodnocením nadřízeným, podřízenými, kolegy a dalšími hodnotiteli např. zákazníky (Kubeš et al, 2008).

2.4.2.1.4. Komparativní metody

Na základě předem stanovených kritérií jsou srovnáváni zaměstnanci mezi sebou. Tuto metodu je vhodné používat v soutěživém a individualistickém prostředí. V některých obchodních firmách probíhá půlroční hodnotící cyklus zaměstnanců a vždy poslední dva zaměstnanci se s firmou loučí i za předpokladu, že v předcházejícím období se umístili na prvních dvou příčkách. Z tohoto hodnocení jsou vyřazeni nově nastupivší zaměstnanci, kteří

mají půlroční dobu „hájení“. V tomto prostředí, kde se uplatňují komparativní metody nelze očekávat spolupráci ani sdílení mezi zaměstnanci (Hroník, 2006).

2.4.2.2. Metody zaměřené na budoucnost

Vedoucí pracovník se věnuje nejen uplynulému období, ale systém hodnocení doplňuje o pohled do budoucnosti. Výsledkem je vytvoření dohody mezi zaměstnancem a podpora v profesním i osobním životě (Zítková et al, 2015).

2.4.2.2.1. Motivačně hodnotící pohovor

Správné zahájení motivačně hodnotícího pohovoru by mělo ubezpečit obě strany o smyslu setkání. Mělo by navodit pocit soukromí a zachování důvěrnosti. Hodnotitel nejprve uvede cíl, záměr a průběh pohovoru a poté nechává prostor zaměstnanci (Boukal et al, 2013). Obdobný průběh hodnotících pohovorů je i u sester, což popisuje Hekelová (2012), která navrhuje: „*Ideálně by se měly hodnotící pohovory provádět dvakrát ročně, a to jednou na přelomu roku (o něco delší – stanovují se nové úkoly) a jednou v polovině roku (může být kratší – korigují se případné nedostatky).*“ (Hekelová, 2012, s. 94). Hroník (2008) rozděluje motivačně hodnotící pohovor na dvě části. V první části hodnotí zaměstnanec sám sebe a je mu poskytnut dostatečný čas k záznamu jeho sebehodnocení. Hodnocení zaměstnance vedoucím pracovníkem tvoří druhou část hodnocení. Struktura motivačně hodnotícího pohovoru je uvedena v následujících tabulkách č. 6 a 7:

Tab. 6 *Struktura motivačně hodnotícího pohovoru – část sebehodnocení*

Sebehodnocení	Komentář
Vlastní silné a slabé stránky.	Zjistíme schopnost rozlišit silné a slabé stránky a úspěchy a nezdary.
Aspirace za 1 rok a 3 roky – formy postupu či růstu: <ul style="list-style-type: none"> • Prohlubování odborných znalostí (profesní růst) • Postup v hierarchii (získání manažerských kompetencí, kariérový růst) • Horizontální postup (získání dalších 	Získáme preference zaměstnance z jednotlivých oblastí.

Sebehodnocení	Komentář
odborností)	
Potřeby k dosažení profesionálních cílů (vzdělávání, podmínky).	Čím je zaměstnanec ochoten se podílet na dosažení profesionálních cílů?
Silné a slabé stránky firmy z pohledu pracovníka.	Vidění firmy jako celku. Ověření, že zaměstnanec zná vizi, poslání a strategii firmy. Schopnost zaměstnance být kritický a zároveň loajální.
Co by jako první u firmy zaměstnanec změnil, kdyby mohl.	Zjistíme, jak zaměstnanec ve svém uvažování „přesahuje práh“ svého pracoviště.
Organizace práce vyžadující změnu a zaměstnanec nejvíce brzdí.	Lze získat cenné podněty a zároveň budovat důvěru v systém hodnocení.
Co zaměstnanec u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy.	Vypovídá o faktorech, které zaměstnanec motivuje a demotivuje.
A jiné.	Co zaměstnanec považuje za důležité.

Zdroj: Hroník, To nejlepší z HR v našich firmách, 2008

Tab. 7 Struktura motivačně hodnotícího pohovoru – část hodnocení pracovníka nadřízeným

Hodnocení pracovníka nadřízeným	Komentář
Pozitivní hodnocení – s čím je nadřízený spokojený.	Vyhodnocení splnění cílů a úkolů za předešlé období, nic se nepovažuje za samozřejmost.
Oblasti, ve kterých má zaměstnanec rezervy – zaměstnanec má předpoklady, ale z nějakého důvodu daný úkol nerealizuje.	Vyhodnocení splnění cílů a úkolů za předešlé období.
Perspektiva zaměstnance.	Příležitost k odpovědi na předchozí sebehodnocení zaměstnance v oblasti ambice a seznámení zaměstnance s očekáváním nadřízeného, cíli firmy včetně jejich smyslu a významu.
Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů.	Výstup do rozvojového plánu.

Zdroj: Hroník, To nejlepší z HR v našich firmách, 2008

2.4.2.2.2. Řízení podle cílů

Řízení podle cílů označováno také MBO (Management by Objectives) má i další synonyma (řízení podle výsledků - Management by Results; plánování a kontrola práce). Všechny tyto přístupy spojují základní prvky:

- Stanovení cílů (čeho dosáhnu)
- Plánování (jak toho dosáhnu)
- Sebeřízení (motivace a úsilí)
- Koučování (průběžná pravidelná kontrola) (Hroník, 2008).

Dědina a Cejthamr (2005) popisují MBO jako systém managementu spojující cíle organizace s individuálním výkonem a rozvojem se zapojením všech úrovní managementu. Základ tohoto systému definují obdobně jako Hroník (2008) a to na určování cílů a plánů, zapojení jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu a průběžné hodnocení a posuzování výsledků.

Vybudování opravdového týmu, jež dokáže stmelit úsilí jednotlivců ve společné úsilí, je v rukou každé podnikové organizace. K dosažení společného cíle organizace přispívá každý člen něčím jiným. Přínos každého zaměstnance musí vytvářet jeden celek, ve kterém nevznikají mezery, tření nebo zbytečné redundance. Každá pracovní funkce musí být orientována na cíle celého podniku z hlediska výkonnosti. Zejména u manažerských pozic se očekává, že jejich výkonnost je odvozena od výkonnostních cílů organizace a výsledky manažerů jsou posuzovány na základě jejich podílení se na úspěchu celé organizace (Drucker, 2002).

2.4.2.2.3. Assessment Centre a Supervize

Další metody zaměřené na budoucnost jsou Assessment Centre a Supervize, obě metody jsou nejen hodnotící, ale i rozvojové. Metoda Assessment Centre se jednak využívá při výběrovém řízení na volnou pracovní pozici, ale její použití je stejně efektivní a možná ještě příhodnější pro hodnocení potenciálu a zaměření rozvoje (Hroník, 2008). Termín Assessment Centre se nepřekládá, ale jednou byl použit výstižný český ekvivalent „diagnostický výcvikový program“, který je tvořen z hodnotících postupů s následujícími rysy:

- Pozornost je nejvíce soustředěna na chování.
- Příprava úkolů, které simulují klíčové aspekty práce na daném pracovním místě.
- Doplnění skupinových úkolů o pohovory a testy.
- Měření výkonu v několika rovinách.
- Několik účastníků je hodnoceno najednou.

- Zajištění více hodnotitelů z řad vyšších a vrcholových pracovníků pro zvýšení objektivitu.

Výstupem z dobře připraveného Assessment Centre jsme schopni lépe předpovědět zaměstnancův budoucí pracovní výkon a rozvoj (Armstrong, 1999).

Supervize je metoda založená na reflexi a zpětné vazbě a více se týká rozvoje, nežli hodnocení. Supervizní setkání probíhá tak, že jeden účastník prezentuje problém a reflexi a zpětnou vazbu mu poskytují kolegové na stejné úrovni v hierarchii. Poskytnutí zpětné vazby během supervize může být daleko efektivnější než zpětná vazba od vedoucího nebo kolegy (Hroník, 2006).

Teorie nabízí širokou paletu metod hodnocení, ale praxe ve zdravotnictví může být odlišná v běžném využití těchto metod. Nejčastěji se mohou sestry setkat s využitím těchto metod: zpětná vazba na místě, pracovní normy a záznamy o dosažených výsledcích, motivačně hodnotící pohovor, který je v každém zdravotnickém zařízení plánován v jiné časové frekvenci.

2.4.3. Formy hodnocení zaměstnanců

V praxi rozlišujeme hodnocení zaměstnanců na formální a neformální.

2.4.3.1. Neformální hodnocení

Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během výkonu práce a nebývá zvykem hodnocení zaznamenávat (Dědina et al, 2005). Tato forma hodnocení slouží k identifikaci a následnému řešení odchylek od požadovaného pracovního výkonu a stanovení nápravných opatření (Šikýř, 2012).

2.4.3.2. Formální hodnocení

Formální hodnocení je zaznamenáváno a uloženo do složky zaměstnance. Na základě předem zvolených kritérií bývá formální hodnocení periodické, standardizované, plánované a systematické. (Dědina et al, 2005). Mezi nejčastější kritéria, charakteristiky a determinanty hodnocení pracovního výkonu patří:

- výsledky (kvantita, kvalita, preciznost práce)

- chování (přístup k práci, přítomnost v práci, týmová spolupráce)
- schopnosti (způsobnost k výkonu práce)
- motivace (pracovní nasazení a ochota k práci)
- podmínky (pracovní podmínky a klima) (Šikýř, 2012).

Formální hodnocení představuje režim tzv. systematického hodnocení, které nejčastěji probíhá ve dvou fázích. V první fázi přípravy na hodnotící pohovor je zapotřebí se zaměřit na cíl setkání, mít připravena kritéria hodnocení, pracovat s popisem pracovního místa, jehož obsahem jsou klíčové povinnosti a pracovní cíle zaměstnance. Hodnotící pohovor dává příležitost oběma zúčastněným stranám ke zhodnocení pracovního výkonu. Prostřednictvím rozhovoru by měl zaměstnanec získat pocit důležitosti a měl by zaměstnance povzbudit, motivovat, odměnit a stimulovat. V neposlední řadě vedoucí pracovník pracuje s posledním písemným záznamem hodnocení zaměstnance. Vlastní průběh hodnotícího pohovoru představuje druhou fázi formálního hodnocení (Jay et al, 2006).

2.4.4. Aspekty efektivního procesu hodnocení

Důvodů špatného hodnocení zaměstnanců může být celá řada od uvádění nekonkrétních příkladů přes nedostatek získaných informací vztahující se k průběžnému sledování výkonu zaměstnance až po souhrnný výčet chyb, kterých se zaměstnanec dopustil, namísto průběžné snahy o postupné usměrnění chování zaměstnance. Hodnotitel se nejčastěji dopouští těchto chyb:

- Halo efekt – jedna pozitivní či negativní hodnocená oblast celkově ovlivní další výkonnostní oblasti zaměstnance.
- Stereotypy – vliv předsudku či obecného soudu na hodnotitele.
- Srovnávání – sklon srovnávat výkon dvou zaměstnanců.
- Efekt zrcadla – tendence lépe hodnotit ty zaměstnance, kteří se podobají hodnotiteli nebo se chovají obdobně jako hodnotitel.
- Manažer jako „milý člověk“ – hledat na podřízených nedostatky a o nich s nimi hovořit je důvodem proč se mnoho manažerů brání hodnocení zaměstnanců (Urban, 2003).

Čeho se vyvarovat při hodnocení:

- zaujatosti a předpojatosti
- osobních přátelských i naopak nepřátelských vazeb
- hodnotit všechny stejně – zlatou střední cestou, nadprůměrně nebo podprůměrně
- hodnotit jiné, než sledované období
- nenechat se ovlivnit jen jedním aspektem (kladným nebo záporným)
- shovívavosti nebo naopak přísnosti
- antipatií nebo naopak sympatií
- porovnávat jednoho pracovníka s druhým
- pocitu neomylnosti a osvícenosti
- nekonkrétně specifikovaná témata (Halík, 2008).

Hroník (2008) uvádí osm nezbytných předpokladů pro efektivní systém hodnocení:

- Systém hodnocení má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu.
- Systém hodnocení je v souladu s firemní kulturou.
- Systém hodnocení podporuje organizační cíle a odpovídá potřebám organizace (business strategii).
- Systém hodnocení pracovníci akceptují.
- Systém hodnocení není administrativně náročný.
- Systém hodnocení je hodnotící a zároveň rozvíjející (má návaznost na systém odměňování a systém rozvoje).
- Systém hodnocení je kontinuální.
- Systém hodnocení je vyhodnocovaný.

Každé hodnocení je provázeno emocemi, což může významně ovlivnit hodnotící proces, ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Naše domněnky a předsudky je obtížné zcela eliminovat a zachovat tak objektivitu na obou stranách. Plamínek (2015) uvádí, že emocemi hodnotíme, jak se nám daří prožívat příjemné pocity a také eliminovat pocity nepříjemné. Svůj emoční projev můžeme skrývat nebo nabízet světu kolem nás jako naši aktuální zpětnou vazbu. Každým okamžikem si vytváříme určitý názor na vlastní hodnotu a hodnotu okolí, která je s námi v interakci. Vztah nás a našeho okolí je to jediné co nás z našeho okolí zajímá.

Není jednoduché získat na okolí pohled, který bude objektivní, nezatížený a nedeformovaný, protože náš názor na okolí je v každém okamžiku subjektivní, zatížený a deformovaný naší vlastní existencí a naprosto běžně se názory a pohledy různých lidí liší.

2.5. Výkon profese všeobecné sestry

Většina zdravotnických zařízení v České republice má podobnou organizační strukturu, která se týká zejména sester. V nestátních zdravotnických zařízeních se můžeme setkat s různými názvy pozic pro sestry vykonávajícími manažerskou funkci. Obvykle na nejvyšší pozici bývá hlavní sestra nebo také náměstkyně ředitele pro ošetrovatelskou péči, o stupeň níže pak hlavní sestra zodpovědná za ošetrovatelskou péči daného oddělení a mezi ní a řadovými sestrami jsou staniční sestry na každé jednotce příslušného oddělení.

Jak uvádí Škrlová a Škrla (2008), sestry jsou v rámci celého světa nejpočetnější skupinou zaměstnanců ve zdravotnictví, proto se na ně soustředí pozornost médií a veřejnosti, které se zaměřují nejen na rizika vyplývající z lékařské péče, ale i péče ošetrovatelské. Autoři také uvádějí systémové a osobní důvody, které vedou k pochybení ošetrovatelského personálu:

- „nedostatečná orientace nových sester,
- nedostatečná nebo nevhodná komunikace,
- nedostatečná informovanost sester,
- nedostatečná supervize/dohled,
- nezajištění bezpečí pacienta,
- nepozornost v důsledku narušení soustředěnosti.“ (Škrla et al, 2008, s. 46).

Aby nedocházelo k výše uvedeným pochybením a byla poskytována kvalitní ošetrovatelská péče, což je základní cíl současného ošetrovatelství, je dána povinnost vedoucím pracovníkům „...průběžně hodnotit kvalitu ošetrovatelské péče, organizaci práce ošetrovatelských pracovníků, a spokojenost klientů s poskytovanou péčí.. Za organizaci práce ošetrovatelského personálu a kvalitu ošetrovatelské péče ve fakultních nemocnicích odpovídá obor ošetrovatelské péče (v některých nemocnicích může být pod jiným názvem), v jehož čele stojí náměstkyně ředitele pro ošetrovatelskou péči, která by měla být vysokoškolsky vzdělanou sestrou s dalším vzděláním v oblasti managementu. V menších nemocnicích tuto funkci zastávají hlavní sestry. Jsou blízkými spolupracovníky ředitele nemocnice a úzce spolupracují

s vedoucími pracovníky nelékařských profesí.“ (Kelnarová et al, 2015, s. 6, 7). Výše uvedené tvrzení potvrzuje i Schmitt (2001) a to, že funkčnost multidisciplinárního týmu předpokládá lepší výsledky poskytované péče např. v nákladech na zdravotní péči, v délce hospitalizace, v mortalitě pacientů. Plevová a kol. (2012) uvádí, že zdravotnický tým složený z jednotlivých členů týmu, kteří nemají vždy stejné kompetence, je výhradně hierarchicky uspořádán, ale jednotlivé týmové podskupiny mohou být uspořádány jak hierarchicky, tak ahierarchicky. Ve zdravotnictví existuje mnoho situací, kdy se např. sestra musí podřizovat nařízení lékaře. Mezi jednotlivými členy týmu je vytvořen pracovní vztah nadřízený – podřízený nebo pracovní vztah mezi jednotlivými spolupracovníky na stejné pozici a se stejnými kompetencemi a zodpovědností. *„K základním předpokladům dobrých mezilidských vztahů mezi spolupracovníky patří vzájemná úcta, respektování osobnosti a názoru druhého, ochota pomáhat, vědomí společné zodpovědnosti za výsledky práce celého týmu, přátelské vztahy a přívětivost. Skutečná kolegiální sester, lékařů a dalších zdravotnických pracovníků plyne z jejich příslušnosti ke zdravotnickému povolání, které je zaměřeno na pomoc člověku.“* (Plevová et al, 2012, s. 107).

2.5.1. Legislativní ustanovení vztahující se k výkonu práce sestry

Výkon práce všeobecných sester je upraven zákonem č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče, ve znění pozdějších předpisů. Ustanovení § 5 upravuje odbornou způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry, když stanoví podmínky k získání takové způsobilosti a dále vymezí druhy péče, které sestra vykonává sama, nebo na kterých se podílí. Ustanovení § 53 ukládá povinnost pro všechny zdravotnické pracovníky a jiné odborníky k celoživotnímu vzdělávání v příslušném oboru. Ustanovení § 54 definuje jednotlivé formy celoživotního vzdělávání. Hlava V., díl 3. zákona upravuje specializační vzdělávání včetně jeho financování. Ustanovení hlavy VI. zákona upravují osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu. Takové osvědčení v praxi přináší nemalé komplikace v případě, kdy sestra má odbornou způsobilost, avšak nemá potřebné osvědčení. To vede k tomu, že nemůže vykonávat činnosti bez odborného dohledu dle § 4 odst. 3, i když má potřebnou specializaci.

Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, ve znění pozdějších předpisů, činnosti, které vykonává sestra, jsou upraveny v ustanovení § 3 odst. 1 a dále v § 4, který upravuje takové činnosti, které vykonává všeobecná sestra bez odborného dohledu a bez indikace, v souladu s diagnózou stanovenou lékařem. Na základě této vyhlášky se vytváří popisy pracovních činností a pracovní náplně sester. V ustanovení části čtvrté, hlavy I. vyhlášky jsou upraveny činnosti všeobecné sestry se specializovanou způsobilostí, které vykonává nad rámec činností uvedených v ustanovení § 4.

Již nástup do každého zaměstnání může zaměstnance vyděsit záplavou různých formulářů důležitých nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Většinou je vše v kompetenci personalistů a liniových manažerů. Zajisté se bude lišit administrativní náročnost u drobnějšího podnikatele v porovnání s velkými institucemi či dokonce nadnárodními konglomeráty. Chtěla bych se zaměřit na legislativní ustanovení týkající se profese zdravotních sester a všech povinností a pravomocí týkajících se zaměstnavatele ve vztahu k zaměstnanci.

Vzhledem k tomu, že údaje, které zaměstnanec zaměstnavateli poskytuje, jsou důvěrné, proto je třeba s nimi nakládat v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, který jednak vymezuje pojmy jako např. osobní, citlivý a anonymní údaj, a dále upravuje práva a povinnosti při zpracování, archivování a likvidaci takových údajů.

Ustanovení § 1a zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů vyjadřuje základní zásady pracovněprávních vztahů, které svým výslovným zakotvením v právním předpisu získávají ještě větší význam. Mezi tyto základní zásady patří např. právo na zajištění uspokojivých a bezpečných podmínek pro výkon práce a právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za vykonanou práci a dále také zásadu rovného zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

Další povinnosti zaměstnavatelů týkající se jejich hodnocení, vyplývají z interních směrnic konkrétních zdravotnických zařízení.

2.5.2. Pracovní komunikace

„Komunikace je centrálním nástrojem organizace a řízení, je to základní aktivita organizačních struktur. Kvalita řízení závisí na kvalitě informací a na efektivním způsobu

jejich přenosu.“ (Mikuláščík, 2010, s. 117). Hekelová (2012) popisuje jednotlivé podoby komunikace mezi pracovníky ve zdravotnictví a za základní předpoklad efektivní spolupráce považuje dodržování vzájemného respektu, autonomie každé strany a kompetenci v daném okamžiku. Dále by komunikace měla být kvalitní jak z obsahové, tak i z formální stránky. Pravdivé a dostatečné informace by měly být předávány na profesionální úrovni zaměřené na fakta bez projevu emocí. Wernerová (2010) poukazuje na možná úskalí v komunikaci jednoduchým přirovnáním, že nejsme každý stejný a občas vysíláme na jiné frekvenci nebo posloucháme jinou stanici a zároveň dává jednoduchý návod, jak se s druhým setkat na stejné vlně. Schopnost empatie, pozitivní náhled na druhé vyjádření pochvaly a ocenění nám umožní dobrou spolupráci včetně lidského přístupu k druhým. Mikuláščík dále (2010) uvádí, že za úspěšný komunikační proces se dá označit jen takový, který podporuje spolupráci a dosažení cíle. Komunikaci v organizacích rozděluje na pět základních funkcí: úkolová pracovní, sociálně podporující, motivační, integrační a inovační. Dále autor uvádí, že jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného manažera je popisována tzv. komunikační kompetence. Různé způsoby komunikace mezi manažerem a podřízeným modelují pohled podřízeného na manažera. Zdůrazňuje také důležité aspekty pro efektivní práci jako výše uvedené autorky.

2.5.3. Důvěra

Důvěra mezi zaměstnanci se musí nejprve vybudovat a hraje důležitou roli ve vztahu podřízený a nadřízený (Harmut, 2008). Halík (2008) se drží přísloví: „důvěřuj, ale prověřuj“, což platí nejen pro kontrolu práce zaměstnanců ze strany jejich nadřízených, ale i pro ověření důvěryhodnosti a loajality zaměstnanců. Vytvořil si tzv. „test důvěry“, který čas od času zkoušel na svých podřízených. Vždy vybral jednoho zaměstnance, kterému sdělil důvěrnou informaci a čekal, zda se informace k němu přes jiné pracovníky dostane. Pokud se tak stalo, považoval podřízeného, jemuž informaci sdělil, za nespolehlivého, na kterého se nemohl obrátit v situaci, kdy opravdu potřeboval týmového spoluhráče, který umí mlčet, pracovat a pak teprve mluvit. Cejthamr a Dědina (2010) uvádějí, že mezi vzdálenými spolupracovníky začíná důvěra na nízké úrovni a v průběhu doby vzrůstá. Autoři Dědina a Odcházal (2007) uvádějí za důležité vytvářet vzájemnou důvěru mezi členy týmu od počátku jejich pracovního vztahu. Plněním přijatých závazků dochází k posilování důvěry. Osvaldová (in Vévoda et al,

2013) považuje důvěru za důležitou z hlediska podpory činnosti a rozvoje zdravotnického týmu. Důvěra je více ovlivňována činy, nežli slovy, a je natolik křehká, že jedním skutkem může být zničena. Autorky Venglářová a Mahrová (2006) považují získání vzájemné důvěry za dlouhodobý proces založený na mnoha zkušenostech, který vyžaduje trpělivost, toleranci a profesionalitu. Pro zdravotní sestry je v tomto ohledu správná komunikace jejich dobrou dovedností. Všechna tvrzení autorů jsou založena na obdobné teorii a důvěru staví na důležité místo v pracovním vztahu. Nejen v profesionálním životě, ale i v osobním životě je získávání a udržení důvěry předpokladem každého vztahu a zakončila bych tuto kapitolu příslovím „*Důvěra budí důvěru*“.

3. EMPIRICKÁ ČÁST

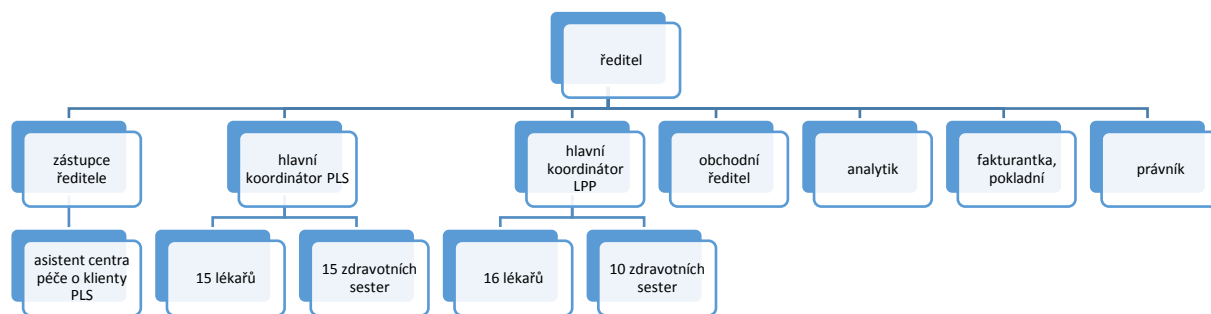
3.1 Zkoumané zdravotnické zařízení

V úvodu praktické části bych chtěla představit zdravotnické zařízení, ve kterém bylo realizováno výzkumné šetření za účelem získání podkladů pro empirickou část diplomové práce. Nestátní zdravotnické zařízení (dále jen NZZ) bylo založeno v okresním městě roku 1995. Při zrodu vzniku firmy byla ordinace praktického lékaře a rehabilitace. Během několika let firma postupně expandovala do dalších lékařských oblastí. Rozvoj firmy byl zajištěn nákupem ordinací v okolních i vzdálených městech a dával tak příležitost celé řadě profesí a to především lidem z lékařských i nelékařských oborů. V současné době má NZZ 32 středisek a celkem 68 zaměstnanců (9 pracovníků v managementu, 28 všeobecných sester, 31 lékařů), kteří poskytují následující služby:

- Léčebněpreventivní péči pro dospělé (LPP)
- Léčebněpreventivní péči pro děti a dorost
- Pracovnílékařské služby (PLS)
- Rehabilitační péči

NZZ je odborným pracovištěm v poskytování pracovnílékařských služeb dle zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách a prováděcí vyhlášky č. 79/2013 Sb., o pracovnílékařských službách a některých druzích posudkové péče. Pracovnílékařské služby jsou zajištěny formou odborné činnosti v otázkách ochrany a podpory zdraví, sociální pohody zaměstnanců a pracovní kategorizaci. Společně s vedením firem sledují vliv pracovního prostředí a pracovních podmínek během pracovního procesu zaměstnance. Vykonávají preventivní lékařské prohlídky zaměstnanců a zajišťují návaznou péči pro občany a firmy. Jejich hlavní náplní jsou činnosti zaměřené především na prevenci ochrany zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání a na prevenci pracovních úrazů. V neposlední řadě poskytují primární péči, nutnou a neodkladnou péči, předoperační a specializovaná vyšetření včetně diagnostiky a zajišťují preventivní program pro registrované pacienty u praktických lékařů a specialistů. Hlavním cílem NZZ je dosažení a udržení nejlepšího možného zdravotního stavu klientů a garance vysoké úrovně zdravotní péče.

Schéma 1 *Organizační struktura zkoumaného zdravotnického zařízení*



Zdroj: zkoumané zdravotnické zařízení

Z výše uvedených pojmů obsažených v organizační struktuře popíši jen ty, které se bezprostředně týkají respondentů. Na pozici hlavního koordinátora PLS (pracovnělékařské služby) je sestra manažerka, která je přímo podřízena lékaři a řediteli v jedné osobě a zároveň nadřízena výše uvedenému počtu všeobecných sester. Stejně zařazení má i pozice hlavního koordinátora LPP (léčebněpreventivní péče). Jednou z hlavních náplní práce obou koordinátorů je personálně zajistit všechna střediska dostatečným zdravotnickým personálem (lékaři a všeobecné sestry). Lékaři zůstávají přímo podřízeni řediteli NZZ.

3.2 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Výzkumné otázky budou zaměřeny na oblast hodnocení a motivace zaměstnanců.

Na základě prostudování interní dokumentace se snažím najít odpověď na výzkumnou otázku:

- Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců?

Prostřednictvím rozhovorů hledám odpovědi na níže uvedené výzkumné otázky:

- Jaké faktory ovlivňují spokojenost sester ve vybraném zdravotnickém zařízení?
- Jaký význam má zpětná vazba ve vztahu podřízený – nadřízený?
- Jaké jsou hlavní předpoklady pro vytvoření důvěry mezi řadovým a vedoucím pracovníkem?
- Jaké faktory mají vliv na sebereflexi pracovníků?
- Jaké jsou motivační a stimulační faktory zaměstnanců ve zkoumaném zdravotnickém zařízení?

3.4 Metodologické ukotvení

Kvalitativní výzkum tvoří empirickou část diplomové práce. Formulací výzkumných otázek bylo vytvořeno schéma s okruhy otázek pro získání specifických údajů potřebných pro výzkumné šetření. Pro sběr dat byla použita metoda polostrukturovaných rozhovorů. Kvalitativní data byla se souhlasem respondentů fixována na diktafon, v případě nesouhlasu byla použita metoda zápisků s pomocí papíru a tužky. Z pořízených audiozáznamů byla následně provedena transkripce rozhovorů. Data byla zpracována metodou tematické analýzy. Hendl (2016) uvádí, že tematická analýza má široké využití a označuje ji za proces identifikace datových vzorců, datových konfigurací a témat v kvalitativních datech. Existuje celá řada způsobů, kterými lze k tematické analýze přistupovat. Při induktivním způsobu je kódování a návrh témat určeno obsahem dat. Analýza má celkem 6 fází:

1. Seznámení s daty
2. Generování počátečních kódů
3. Vyhledávání témat
4. Propracování témat a jejich revize
5. Vymezení a pojmenování témat
6. Příprava zprávy

Za pomoci otevřeného kódování byly vytvořeny relevantní kategorie k výzkumným otázkám. U jednotlivých kategorií byly definovány vlastnosti jevu a jednotlivé dimenze, které v rámci analýzy dat popisují a uvádím konkrétní příklady formou citací z pořízených rozhovorů. Z důvodu zachování anonymity údajů o respondentech, není transkripce rozhovorů součástí diplomové práce, pouze její výstupy. Ve výsledném diskurzu komentuji a doplňuji zjištěná data, která uvádím do kontextuálních vztahů. Praktickým výstupem diplomové práce jsou opatření zvyšující efektivitu procesu hodnocení a to na základě získaných informací z provedeného šetření v jednotlivých oblastech.

3.5 Definice cílové skupiny výzkumu

Skupina respondentů byla tvořena ze všeobecných sester. Mým cílem bylo oslovit jednak hlavní koordinátory pro PLS a LLP (dále budu používat termín sestry manažerky) a získat jejich souhlas k rozhovoru, tak řadové sestry, které jsou jim přímo podřízené. Podmínkou výběru byl minimálně rok praxe v daném NZZ.

Zkoumaný soubor tvořily všeobecné sestry podle následujících kritérií:

- Všeobecné sestry, které souhlasily s výzkumným šetřením
- Všeobecné sestry, které pracovaly v různém pracovním zařazení
 1. na vedoucích pozicích – sestry manažerky
 2. v ambulantním provozu pro PLS a LLP – řadové sestry
 3. ve specializovaných ambulancích pro LLP
- Všeobecné sestry, které měly minimální délku praxe alespoň 1 rok ve vybraném zdravotnickém zařízení

Tab. 8 Základní údaje o výzkumném vzorku

Číslo respondenta	Nejvyšší dosažené vzdělání	Délka praxe ve vybraném zdravotnickém zařízení	Délka praxe na pozici všeobecná sestra celkem	Věk
R1	Vysokoškolské	1 rok	3 roky	28 let
R2	Střední odborné s maturitou	10 let	30 let	49 let
R3	Střední odborné s maturitou	1 rok	23 let	42 let
R4	Střední odborné s maturitou	3 roky	13 let	33 let
R5	Vyšší odborné	1 rok	21 let	43 let
R6	Střední odborné s maturitou	5 let	9 let	29 let
R7	Střední odborné s maturitou	7 let	26 let	45 let
R8	Střední odborné s maturitou	2 roky	16 let	35 let
R9	Střední odborné s maturitou	4 roky	22 let	42 let
R10	Vysokoškolské	1 rok	10 let	35 let

Číslo respondenta	Nejvyšší dosažené vzdělání		Délka praxe ve vybraném zdravotnickém zařízení	Délka praxe na pozici všeobecná sestra celkem	Věk
R11	Střední s maturitou	odborné	2 roky	19 let	38 let
R12	Střední s maturitou	odborné	2 roky	26 let	45 let
R13	Střední s maturitou	odborné	3 roky	22 let	41 let
R14	Vysokoškolské		1 rok	12 let	34 let

Zdroj: vlastní výzkum

Charakteristiku mojí role výzkumníka ve vztahu k terénu označuje Švaříček a Šed'ová (2007) za tzv. roli návštěvníka, která je charakteristická tím, že ho respondenti znají jménem, mají informace o jeho povaze a práci a opakovaně k nim přichází za účelem výzkumu.

3.6 Realizace výzkumu a zpracování dat

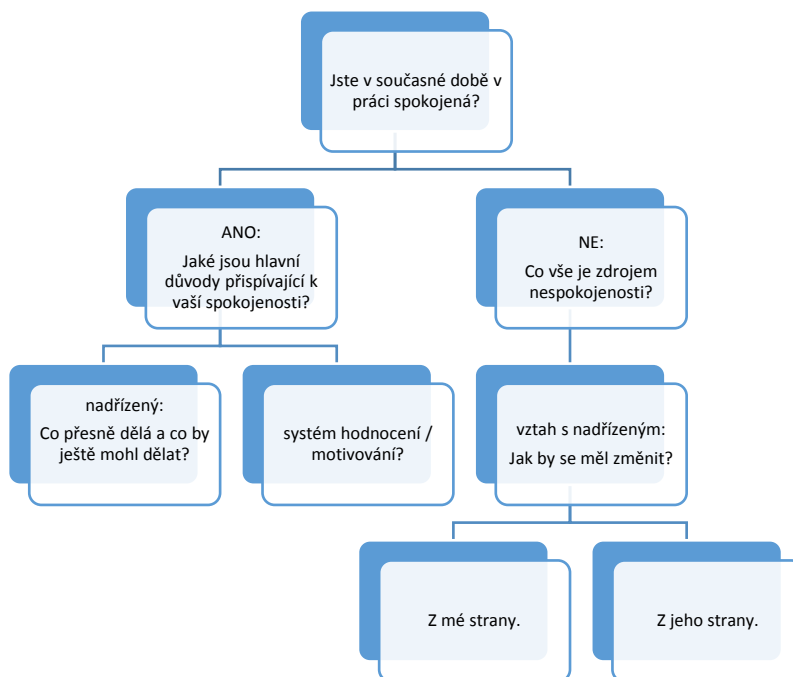
V únoru 2016 jsem získala souhlas s výzkumným šetřením od ředitele NZZ a téhož měsíce byla předána informace směrem k nelékařskému zdravotnickému personálu. Zaměstnanci měli pouze informaci o tom, kdo je bude kontaktovat a přibližně kdy. V kontaktu jsem nejvíce byla se sestrami manažerkami, bez jejichž ochoty, profesionality a výborného plánování, bych nebyla schopná získat potřebné informace od většiny řadových sester, které působí na různých pracovištích po celé České republice.

Přípravou otázek jsem se zabývala v březnu. Začátkem dubna jsem oslovila kamarádku všeobecnou sestru, pracující v jiném zdravotnickém zařízení, s níž jsem provedla pilotní rozhovor a následně upravila původní otázky. Dalším krokem bylo rozfázování rozhovoru do třech základních témat. Vzhledem k předchozím zkušenostem s rozhovory jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru, protože každý rozhovor je jedinečný a nabízí další informace, na které je vhodné reagovat. Dalším důvodem pro zvolení polostrukturovaného rozhovoru byla vhodná návaznost jednotlivých otázek na předchozí odpovědi. Respondentky

hovořily o dalších tématech, proto jsem pokládala doplňující otázky, aby došlo k lepšímu vzájemnému porozumění.

1. Spokojenost

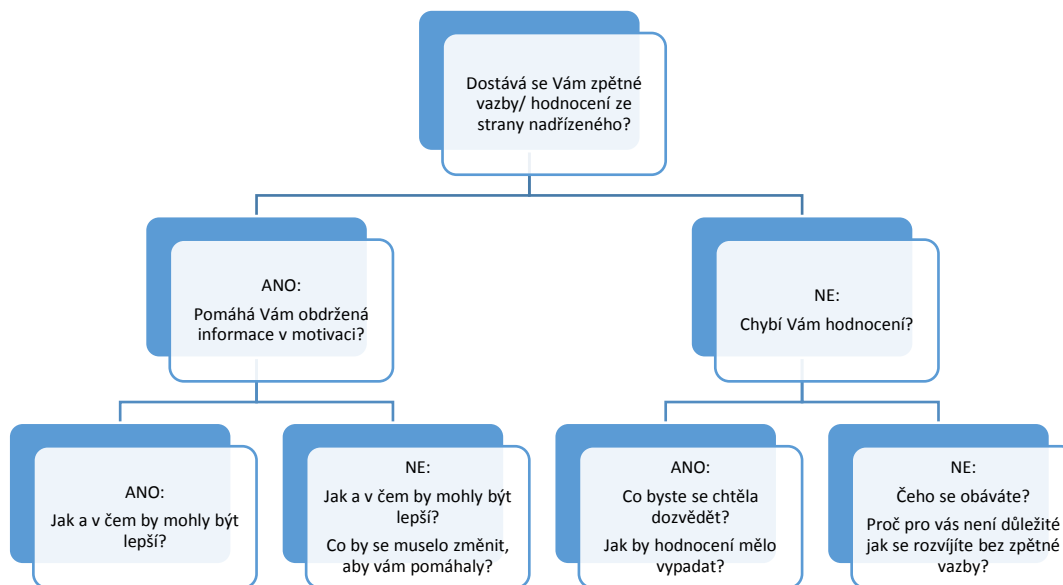
Schéma 2 *Otázky rozhovoru zaměřené na téma spokojenost*



Zdroj: vlastní výzkum

2. Zpětná vazba

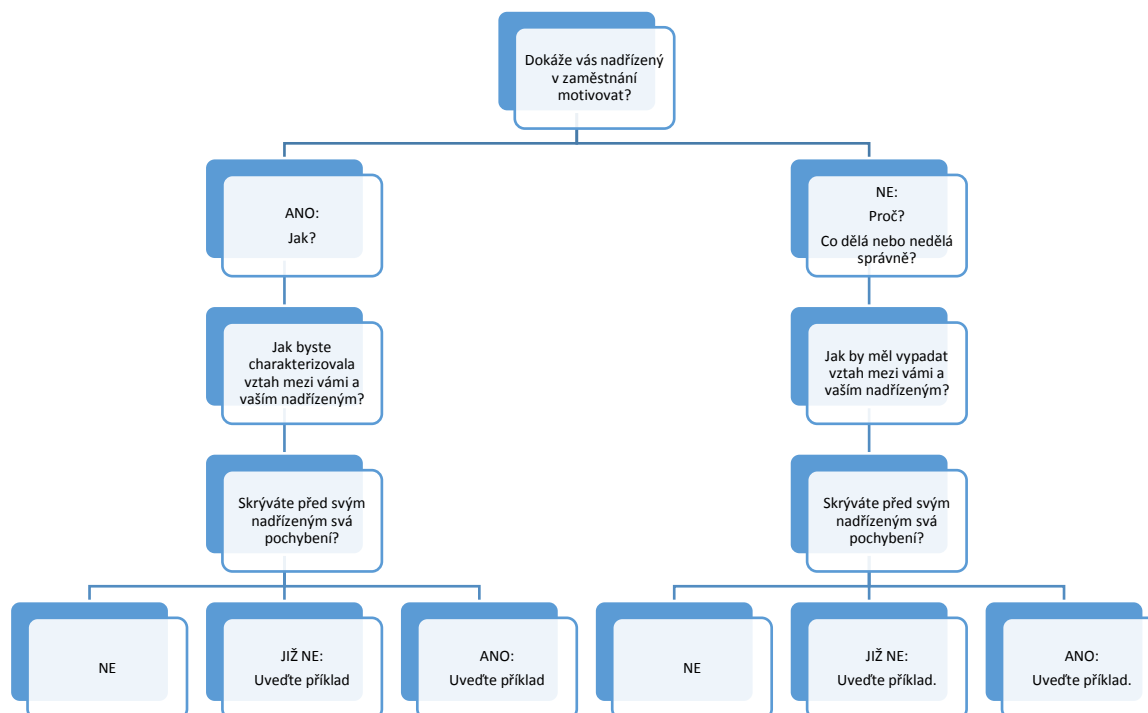
Schéma 3 Otázky rozhovoru zaměřené na téma zpětná vazba



Zdroj: vlastní výzkum

3. Vztah s nadřízeným

Schéma 4 Otázky rozhovoru zaměřené na téma vztah s nadřízeným



Zdroj: vlastní výzkum

V průběhu dubna 2016 jsem měla naplánovány schůzky s respondenty, během kterých jsem rozhovory realizovala. Vždy den dopředu jsem se telefonicky spojila s respondentkou, abych si ověřila, zda se mnou počítá a je ochotna mi věnovat přibližně 40 minut svého času. Se všemi respondenty jsem se setkala na jejich pracovišti, v době jejich pracovní pauzy nebo až po skončení pracovní doby. V žádném případě jsem nechtěla narušit chod ordinace nebo zbytečně vyvolat stres z nahromadění úkolů. Během rozhovoru nebyli přítomni další lidé. Na úvod každého rozhovoru jsem respondentky ujistila o zachování anonymity a obdržela od každé z nich souhlas s rozhovorem a každou z nich jsem požádala o možnost nahrávání rozhovoru na diktafon. Samotné rozhovory trvaly od 20 do 35 minut. Z celkového počtu 28 všeobecných sester (včetně sester manažerek) splňovalo můj požadavek, alespoň jeden rok praxe ve zkoumaném NZZ, 20 sester. Předem jsem vyřadila 2 sestry z důvodu velké vzdálenosti a 1 sestru z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti. Celkem jsem oslovila 17 všeobecných sester a s rozhovorem souhlasilo 14 sester. Původní předpoklad zaznamenat všechny rozhovory na diktafon nebyl naplněn z důvodu odmítnutí nahrávky ze strany 4 sester. Poskytly souhlas se zaznamenáváním poznámek během rozhovoru, na což jsem byla od první chvíle připravena a čímž se také rozhovor časově prodloužil. Musím konstatovat, že tento postup byl pro mě náročnější a během rozhovoru nebyla vytvořena tak optimální atmosféra, která naopak byla při rozhovorech za použití diktafonu. Po nasbírání nahrávek a terénních poznámek jsem přistoupila k transkripci rozhovorů. Terénní poznámky z rozhovorů od 4 sester, které nesouhlasily s nahrávkou, jsem přepsala v plném dostupném rozsahu a to bezprostředně po uskutečnění rozhovoru, abych si byla schopna vybavit některé důležité informace, které jsem si zaznamenala ve zkráceném tvaru. Dále jsem pokračovala s doslovnou transkripcí 3 rozhovorů. Z důvodu maximálního zachování anonymity respondentů nejsou transkripce rozhovorů součástí diplomové práce. U zbývajících 7 rozhovorů jsem použila selektivní přepis s předchozím opakovaným poslechem záznamu, abych nevynechala žádnou důležitou informaci. Zvolený postup uvádí Strauss a Corbinová (1999): „*Přepsat z pásky všechny materiály, odstavec po odstavci, řádek po řádku, může nebo nemusí být nutné, záleží to na účelu vašeho výzkumu. Vlastní přepisování (stojící dost času, energie a peněz) by mělo být selektivní.*“ (s. 19)

Po pořízení objemného množství dat z přepsaných rozhovorů jsem přistoupila k analytické části. Rozdělila jsem rozhovor na 3 základní témata. Po otevřeném kódování každé části

rozhovoru jsem určila na každé téma celkem 3 kategorie. Vzhledem k objemnému množství vytvořených tabulek při zpracování dat, uvádím pouze ukázky v příloze č. 3 a příloze č. 4. Pro každou kategorii jsem pojmenovala vlastnosti jevu a jejich dimenze, které jsou vždy uvedeny v analytické části práce. Každá kategorie tvoří jednu podkapitolu a jsou v ní popsány vztahy a souvislosti mezi jednotlivými jevy.

3.7 Analýza dat a výsledky výzkumu

Analýza interní dokumentace:

Interní dokumentaci týkající se hodnocení sester ve vybraném zdravotnickém zařízení tvoří celkem 7 dokumentů:

1. Směrnice „Hodnocení zaměstnanců“

V této směrnici je uvedena odpovědnost všech vedoucích pracovníků za zpracování přesného hodnocení zaměstnanců. Výsledky se využívají pro potřeby stanovení mezd, stanovení dalšího budoucího využití zaměstnance, zajištění dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnance, motivace a docílení vysokých pracovních výkonů, zlepšení vztahů na pracovišti mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, dalšího kariérního postupu. Směrnice dále stanovuje, že pracovník musí být hodnocen před koncem zkušební doby, před ukončením sjednané doby a dále pak pravidelně hodnocen jedenkrát ročně. Kritéria hodnocení se v jednotlivých skupinách pracovníků liší. Hodnocení nových zaměstnanců: kvalita práce, kvantita práce, postoj k práci, samostatnost, docházka, adaptabilita, dodržování BP a pořádku. Hodnocení zaměstnanců před ukončením sjednané pracovní doby: pracovní výkonnost, pracovní vytrvalost, iniciativa, docházka, efektivní využívání pracovní doby, dodržování BP a pořádku, ochota spolupracovat, schopnost navázat a udržovat dobré vztahy se spolupracovníky. Směrnice definuje hlavní kritéria hodnocení zaměstnanců včetně výhod a sankcí vyplývajících z výsledků periodického hodnocení. K hodnocení se používá pětistupňová hodnotící škála. Hodnocení nemá být za účelem kritiky, ale za účelem dalšího povzbuzení a poděkování. Výsledky se konfrontují s názory hodnocených. Hodnotí výhradně přímý nadřízený pracovníka. Hodnocení je trvalou a průběžnou součástí vedení zaměstnanců. Hodnocení je zaznamenáno do příslušného formuláře a archivováno v osobní složce zaměstnance. Ve směrnici jsou přesně uvedeny požadavky na vedoucího pracovníka, týkající se jeho hodnot, chování a odborné způsobilosti.

2. Formulář „Hodnocení nového zaměstnance“

U nových zaměstnanců se hodnotí kvalita práce, kvantita práce, postoj k práci, samostatnost v práci, docházka, adaptabilita, dodržování BP a pořádku. Nový pracovník se porovnává s ostatními spolupracovníky a na základě toho je slovně ohodnocen a v případě odkrytí slabých stránek, ale se současným zájmem pokračovat se zaměstnancem v pracovním poměru, je navržen rozvojový vzdělávací plán.

3. Formulář „Hodnocení pracovníka v manažerské funkci“

4. Formulář „Periodické hodnocení zaměstnanců“

Součástí formuláře jsou již výše uvedená kritéria vztahující se ke každé kategorii zaměstnanců a zároveň výsledkem hodnocení je pojmenování slabých, silných stránek zaměstnance včetně doporučení a vyjádření pracovníka. Jako všechny dokumenty i tyto se datují a parafují oběma zúčastněnými stranami.

5. Formulář „Postihy – vyčíslení částek“

Tento dokument přesně definuje jednotlivé nežádoucí chování a pochybení zaměstnanců, která opravňují zaměstnavatele k předem určené výši finanční sankce a některá jednání či pochybení mohou vést k disciplinárnímu řízení nebo až k ukončení pracovního poměru. Nejprísnejší sankce jsou ty, které se týkají pacientů. Konkrétní příklady: pozdní příchod na pracoviště, zkreslování denních výkazů, práce sester a lékařů v civilním oděvu, nešetrné zacházení s majetkem společnosti včetně svěřených motorových vozidel, zkreslování výkazu jízd a poskytnutí cestovních náhrad, odmítnutí ošetření jakéhokoliv pacienta, zvláště pacienta objednaného, neochotné a nevstřícné jednání s pacienty, nepřesné, neúplné vedení zdravotnické dokumentace, pozdní zakládání výsledků, nevedení dokumentace chronologicky, pozdní vyplňování žádostí všeho druhu, nedodržování hygienických a provozních řádů ordinace.

6. Směrnice „Prémiový řád“

Definuje základní principy mzdové politiky. Cílem směrnice je stabilizovat ve zdravotnickém zařízení kvalifikované pracovníky a motivovat je k tomu, aby svůj odborný potenciál věnovali růstu firmy, plnili svěřené úkoly s pečlivostí a na odborné úrovni. Z těchto důvodů je pro všechny zaměstnance mzda třísložková (fixní základní mzda, pohyblivá složka mzdy a mimořádná složka výkonového odměňování). Metodika výpočtu je na základě definovaných a sledovaných parametrů (výkonové pořadí mezi jednotlivými zaměstnanci, počet stížností,

objem vybrané hotovosti za činnosti nehrazené ze zdravotního pojištění, dodržení preskripce na základě pozitivního listu, nárůst/ úbytek registrovaných pacientů, % z tržby, míra rentability a zisku, celkové zhodnocení chování zdravotnických pracovníků v ordinaci, zhodnocení odborné úrovně středních zdravotnických pracovníků) a to s ohledem na předchozí sledované období. Mimořádné odměny jsou přiznány při plnění výše definovaných úkolů z rozhodnutí ředitele do předem stanovené výše za měsíc a za čtvrtletí.

7. Formulář „ Výkaz zdravotnických činností“

Tento dokument slouží nejen jako podklad k výpočtu vykonané práce, ale i k výpočtu výtěžnosti zaměstnanců včetně evidence počtu ošetřených pacientů, odpracovaných výkonů, odpracovaných hodin a ujetých km.

Analýza rozhovorů:

3.7.1 Spokojenost

Zvolené téma spokojenosti jsem na základě analýzy dat rozdělila do třech kategorií:

- Pracovní podmínky
- Pracovní vztahy
- Motivace

3.7.1.1 Pracovní podmínky

Tab. 9 *Kategorie pracovní podmínky*

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Délka pracovní doby a její využití	<ul style="list-style-type: none"> – Pracovní doba trvá déle než 8 hodin – Efektivní využití pracovní doby – Plánování
Fyzická náročnost	<ul style="list-style-type: none"> – Náročnost práce – Nedostatek sester – Zvládání velkého objemu práce – Nové projekty
Psychická náročnost	<ul style="list-style-type: none"> – Nervózní pacienti – Nedočkaví pacienti – Znalost zákazníků – Nutnost soustředění – Není stereotyp – Nejasné kompetence – Nedostatek zkušeností – Výplata

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Psychická podpora	<ul style="list-style-type: none"> – Hodní pacienti – Spokojení pacienti – Zájem nadřízeného
Optimální pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> – Zájem sester – Zájem nadřízeného o pracovní prostředí – Zájem nadřízeného zlepšit pracovní prostředí
Požadavek na zastupitelnost	<ul style="list-style-type: none"> – Setry musí umět všechno – Navzájem se zastupují – Zastupují se dle potřeby k zajištění pracovního provozu

Zdroj: vlastní výzkum

Pracovní podmínky významným způsobem přispívají k pracovní spokojenosti. Psychická i fyzická náročná práce je jednak důvodem k nespokojenosti, ale i zdrojem spokojenosti.

Psychickou náročnost sestry popisují jako chaos v pracovním procesu, ale zároveň bez toho nechtějí být.

(...) někdy je práce náročná, občas chaos, ale nemohla bych dělat v klidu (...) (R1)

Respondentce R1 vyhovuje pracovat v chaosu, který se občas v práci vyskytne, následující respondentka má možnost srovnání s prací v nemocnici a práci pojmenovává jako chaotickou.

(...) jako že takový trochu chaos, je to jiné než v nemocnici. (R7)

Práce sester vyžaduje jejich maximální soustředění a přizpůsobení se aktuálním požadavkům pacientů a pokynům lékařů.

(...) práce vyžaduje extrémní a soustavné soustředění. (R8)

(...) jak se to vezme, není každý den stejný. Hodně to ovlivňují pacienti a doktor, se kterým pracuju. (R10)

Některým sestrám více vyhovuje zaběhnutý stereotyp v práci, jiné mají naopak rády různorodost a změny.

(...) mám raději stereotyp (R8)

(...) víc dělám PLS, to mě víc baví a hlavně, že tam je pět vět dokola. (R3)

(...) vyhovuje mi, že pokaždé dělám něco jiného (R2)

(...) není každý den stejný (R10)

(...) nejste pořád na jednom místě (R7)

Dalším zdrojem psychické náročnosti přispívající k pracovní nespokojenosti uvádějí sestry (R8, R10) negativní chování pacientů.

(...) zrovna dneska to byli nervózní a nedočkaví pacienti. (R10)

Dále sestry (R2, R3, R4, R9, R13, R14) uvádějí jako další faktor psychické náročnosti, která ovšem přispívá k pracovní spokojenosti, vliv chování pacientů a vztah s nimi.

(...) někteří pacienti pořádně dokážou vycucnout energii, ale nevadí mně to, připadám si potřebná a hlavně mám pocit, že něco smysluplného dělám. (R3)

*(...) tato práce skýtá i řadu psychických problémů, hodně je to o porozumění si s pacientem
(...) (R4)*

Psychickou náročnost lze na základě výpovědí respondentek vyjádřit na škále chaotická vs. klidná práce; nervózní, nedočkaví pacienti vs. porozumění s pacienty; energetické nároky až po vnitřní uspokojení z práce.

Pacienti jsou jednak zdrojem psychické náročnosti, ale i zdrojem **psychické podpory** sester (R2, R9, R13, R14). Významnou roli v konečném vnímání zde hraje chování a vztah s pacienty.

*(...) pacienti jsou hodní, mám radost, když se takových za den sejde více, to mě úplně pohladí.
(R2)*

(...) nemám žádný problém s pacienty, naopak mě těší si s nimi povídat. (R9)

(...) do práce se nejvíc těším na pacienty. (R13)

(...) těší mě, když je pacient spokojený. (R14)

Všechny sestry vyjma R5 uvedly zájem o zaměstnance ze strany nadřízeného za důležitý faktor ovlivňující jejich psychickou pohodu. Některým respondentkám (R8, R10, R12, R13) zájem ze strany nadřízeného chybí a rády by to změnilo, další respondentky (R1, R2, R3, R4,

R6, R7, R9, R11, R14) naopak popisují konkrétní situace, kterými nadřízený dává najevo svůj zájem nejen o ně, ale i o jejich kolegyně.

(...) kdyby byla více empatická, věděla bych, že má o mě zájem. (R8)

(...) když jsem měla rodinné problémy, přišla za mnou sama a nabídla pomoc a takovou dočasnou úlevu v práci. (R3)

(...) není ji lhostejný, když třeba máme problém s pacientem, aby to neřešila, vždy se postaví na naši stranu. (R14)

Psychickou podporu lze na základě výše uvedených citací z rozhovorů vyjádřit na škále nekonfliktní pacient vs. spokojený zdravotnický personál; dále mírou empatie a mírou zájmu a v neposlední řadě lhostejností nebo naopak pomocí.

Některé sestry mají pocit, že neznají svou pracovní náplň a **kompetence** pracovních činností.

(...) nevím, co přesně mám dělat a co se ode mě očekává. (R12)

Není mi zcela zřejmý, kdo je můj přímý nadřízený a kdo firmu řídí a kdo vykonává jen pokyny. (R13)

Finanční ohodnocení respondentky uvádějí jako faktor psychické náročnosti směřující k pracovní spokojenosti, avšak méně významný než ostatní faktory, neboť některé respondentky se k otázce finančního ohodnocení vůbec nevyjadřují. Finanční ohodnocení lze vyjádřit na škále od spokojenosti, přes přijetí faktu, že je normální, že lidé chtějí vždy vyšší mzdu až po nespokojenost, i když respondentka připouští zlepšení.

(...) haprují finance, trvá to děle, ale hodně se to zlepšilo (...) Člověk pracuje hodně a pak prosí o peníze. (R1)

(...) každý má pocit, že by mohl mít víc peněz. (R2)

(...) jsem spokojena s výší platu. (R4)

Nejsem spokojena s finančním ohodnocením. (R13)

O **fyzické náročnosti** se sestry zmiňují v souvislosti s nedostatkem sester a potřebou navýšit stav personálu, aby nebyly přetěžované.

(...) práce je náročná, myslím si, že je nás tady málo (...) (R1)

(...) práce je fyzicky náročná (...) (R3)

(...) bylo by dobré zajistit víc sester do provozu, (...) ale to už je na nadřízené. (R9)

Zároveň to, že je stále co dělat, že nečekají na práci, uvádí R14 jako hlavní důvod spokojenosti. Žádná z respondentek neuvádí fyzickou náročnost jako zdroj nespokojenosti. O náročné práci hovoří R9, která by chtěla, aby nadřízený prosadil více sester do provozu. Stejně jako R14, která vnímá nedostatek sester jako překážku dalšího vzdělávacího rozvoje.

(...) kdyby nás bylo víc, bylo by třeba víc času na další vzdělávání a náš rozvoj. (R14)

Na jedné straně sestry vnímají zařazení nových projektů jako obohacení své práce a jako zdroj svého dalšího profesního rozvoje, ale zároveň nemají dostatek času vše realizovat podle stanovených termínů.

Sestry zvládají **velký objem práce** R2, R7, R12 a zároveň si také toho jsou schopny všimnout u svých nadřízených (R14).

(...) je to akční práce, tím, že hodně cestujete a přejezdy se nezapočítávají do pracovní doby. Nikdo za mě neudělá čtyřicet pacientů denně a to bych řekla, že čtyřicet je relativně v pohodě. Někdy jich přijde i šedesát. (R7)

Vím, že toho má nadřízená až nad hlavu, tak ji nechci zatěžovat zbytečností. Řeším s ní pouze zásadní otázky týkající se akutních věcí a pacientů. (R2)

Vůbec nechápu, jak takový objem práce může zvládat. Já bych se zbláznila hned první den, to jí zvoní i tři telefony najednou. No, hrůza! (R14)

Pracovní zařazení sester ve vybraném zdravotnickém zařízení předpokládá jejich vzájemnou **zastupitelnost** a je jednou z klíčových otázek při náboru nového zaměstnance. Vyžaduje jednak širší záběr jejich dovedností a vědomostí. Zastupitelnost sester zajišťuje plynulý pracovní provoz.

Navzájem se zastupujeme, jsem vyslaná, kam je potřeba, ale vyhovuje mi to, poznávám i jiné lidi. Byla jsem na to upozorněna při nástupním pohovoru. (R1)

(...) práce je rozmanitá, hlavně tím, že se navzájem zastupujeme, jednou dělám prohlídky, jindy jsem v ordinaci (...) (R2)

K zajištění plynulého provozu, jsme všichni připraveni se navzájem zastupovat a očekává se od nás, že musíme umět všechno. (R10)

Zastupitelnost sester lze popsat na škále od požadavku společnosti přes pozitivní vnímání výhod zastupitelnosti zaměstnancem až po pozitivní přínos pro zajištění provozu.

Nastavení optimální **pracovní doby** je jedním z možných návrhů, které by sestry (R2, R6, R9) rády změnily.

(...) ráno jsem v práci od pěti a končím v osm večer, potřebovala bych víc volného času, musím taky někdy odpočívat a prostě mít na sebe a pro sebe víc času a chtěla bych mít normální osmihodinovou pracovní dobu. (R2)

Ve výpovědi R6 je patrná souvislost mezi prací přesčas a výskytem chyb.

(...) ale tady je největší problém s časem, to se potom nemůže nikdo divit, že se něco zapomene udělat nebo se to udělá špatně. (R6)

Sestry (R1, R2, R6, R9, R11, R14) uvádějí delší pracovní dobu než je osm hodin, což má samozřejmý vliv na nedostatek volného času k odpočinku. Zároveň jedna z respondentek R14, ale také uvádí, že náročnost a využití pracovní doby je právě to, co se jí na práci líbí.

(...) v práci jsem pořád, a když to nestihnu udělat tady do večera, tak si běžně nosím práci i domů, nemám vůbec žádný čas na odpočinek. (R6)

(...) líbí se mi, že je pořád co dělat, i když jsem v práci přesčas a práce je dost náročná. (R14)

Důležitost správného naplánování práce vidí respondentky (R2, R7, R11) jako jeden z faktorů, který může ovlivnit délku pracovní doby. U respondentky R11 je snaha řešit stávající situaci.

(...) musím něco změnit, nejdřív začnu u plánování, abych tady nebyla každý den tak dlouho. (R11)

Spokojenost s pracovní dobou lze vyjádřit na základě výpovědí respondentek na škále nedostatku času vs. riziko pochybení; pracovní doba vs. volný čas; nedostatek času vs. time management; využití pracovní doby vs. spokojený zaměstnanec.

Sestry uvádějí za důležité pro výkon práce mít zajištěno **optimální pracovní prostředí**. Samy (R2, R7, R9, R11, R14) jsou schopny navrhnout změny, které by z jejich pohledu byly přínosné z hlediska praktického a funkčního zlepšení práce.

(...) byla by potřeba doplnit více kartoték, aby karty nebyly všude možně. (R2)

(...) změnila bych přehlednost pro všechny v plánu práce. Pořád se to píše fixou na tabuli (...) kdyby to bylo rovnou v elektronické podobě bylo by to lepší pro celkovou orientaci všech sester. (R7)

Zároveň jedna ze sester (R14) by zavedla zaměstnanecké pohovory z důvodu možnosti předat informace nadřízenému. Z výpovědí respondentek (R1, R2, R9, R14) je také patrný zájem o pracovní prostředí, které nechtějí pouze udržet ve stejném stavu, ale naopak usilují o jeho zlepšení. Respondentka R1 uvádí pozitivní zpětnou vazbu na senzitivitu managementu.

(...) každý den máme všichni zajištěný dostatečný pitný režim, když byly v loni vedra, tak byl na každé pracoviště pořízen ventilátor a někam i klimatizace. Bylo fajn, že jsme si o to nemusely samy říkat, napadlo je to samotné. (R1)

3.7.1.2 Pracovní vztahy

Tab. 10 Kategorie pracovní vztahy

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Jaká je příčina (co má vliv) na vztahy na pracovišti?	<ul style="list-style-type: none"> – Organizační struktura pracoviště – Kompetence – Informovanost – Komunikace – Důvěra – Pracovní řád – Pracovní podmínky
Mezi kým? (původce) vztahů na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> – Zaměstnavatel – Kolegové – Kolektiv – Nadřízení – Podřízení
Míra (intenzita) vztahů na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> – Intenzita důsledku nízká (subjektivní příčiny) – Intenzita důsledku vysoká (vnější příčiny)
Délka trvání vztahů na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> – Dlouhodobá – Krátkodobá
Dopad (důsledek) vztahů na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> – Neinformovanost

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
	<ul style="list-style-type: none"> – Pracovní pochybení – Kolektiv – Změna místa

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě výpovědí respondentů jsou **vztahy na pracovišti ovlivňovány** několika způsoby. Nejasnosti v organizační struktuře a s tím vyjádřenou nespokojenost s vedením firmy má R13.

(...) špatný vztah s vedením, nejsem spokojená (...) Není mi zcela zřejmý, kdo je můj přímý nadřízený a kdo firmu řídí a kdo vykonává jen pokyny. (R13)

R5 vidí jako problematickou oblast příbuzenský vztah ve firmě, jehož důsledkem je její plánovaný odchod ze společnosti.

(...) ten příbuzenský vztah ve firmě mě dovedl až k rozhodnutí, že dám výpověď. (R5)

Sestry v této souvislosti hovořily nejen o kompetencích svých, ale i svého přímého nadřízeného. Za prostor ke zlepšení u vedoucího pracovníka sestry (R9, R12) označily nedostatečné prosazování jeho kompetencí.

I v tom obhájení a prosazení, bylo by dobré zajistit víc sester do provozu, si myslím, že by to ze své pozice měla umět zajistit (...) (R9)

Dále by respondentky (R5, R10, R12 a R13) chtěly, aby jejich nadřízený měl více pravomocí a byl v oblasti řízení lidí na vyšší odborné úrovni.

(...) mi chybí takový manažerský přístup. Zkušenosti už nějaký má, ale myslím, že nás vede instinktivně. (R10)

R12 se také zmiňuje o rozdílném přístupu ze stran vedení v požadavcích na plnění povinností u tzv. oblíbených a neoblíbených.

Vyvolení nemusí plnit své povinnosti a mají mírnější režim. (R12)

Předávání informací a správná komunikace patří mezi základní potřeby u většiny respondentů (R1, R3, R4, R6, R7, R8, R10, R11, R13, R14) a důležitým projevem může jistě být i schopnost sebereflexe a potřeba to změnit u respondentky R8.

(...) chtěla bych zlepšit mezi námi komunikaci, jak já s ní, tak ona se mnou. (R8)

V souvislosti s pracovními vztahy uvádějí respondentky (R1, R3, R4, R7, R14) za důležitý faktor vzájemnou důvěru, která posiluje jejich vztah. Na druhé straně některé respondentky (R4, R10, R13) preferují profesionální vztah s nadřízeným.

(...) pro mě je důležité to, že nadřízené můžu ve všem věřit. Když mám problém, vím, že se na ni můžu obrátit. (R1)

(...) bylo by fajn, kdyby byl z její strany vůči mně větší profesionální přístup. Nemám ráda „kamarádčkování“ v práci. (R4)

Předem definovaný pracovní řád vnáší nejen do pracovních úkolů, ale i pracovních vztahů určitá pozitiva. Správné plánování pracovních aktivit zvyšuje úroveň práce a předchází zbytečným konfliktům. O tom vypovídají sestry (R7, R9, R11).

Nadřízená nám dobře plánuje práci, pak nevznikají zbytečné dohady. Víím, že co řekne platí. (R7)

Chtěla bych, aby tady byl nějaký stanovený termín porad, tady je to vždycky narychlo a přijde ten, kdo je zrovna tady a má čas. (...) Porady nemají takovou úroveň. (R9)

Sestry (R1, R3, R9) na jedné straně dávají do souvislosti pozitivní vliv dobrých pracovních podmínek s udržení pozitivních vazeb mezi zaměstnanci.

(...) nemůžu si stěžovat, nadřízená se snaží, aby jedna sestra měla jen jednu ordinaci. Řekla bych, že i tím jsme dobrý kolektiv. Rozumíme si. (R3)

Na druhé straně respondentky (R2, R6, R14) uvádí, že při ne zcela vyhovujících pracovních podmínkách došlo k vybudování pozitivního vztahu mezi zaměstnanci.

Všude je co zlepšovat, kartotéky, zázemí, přesčasy, ale jsme s holkama na jedné lodi, hodně nás některý věci stmelují a máme perfektní vztah. (R2)

(...) při problémech s pacienty nebo doktory se za nás postaví. Jsme perfektní kolektiv. (R14)

Pracovní vztahy **mezi jednotlivými zaměstnanci** jsou dány především jejich přesným pracovním umístěním. Z hlediska svého bydliště jsou sestry zařazeny na práci do konkrétní ordinace. Většina respondentek uvádí v různých souvislostech pracovní kolektiv (R1, R2, R3,

R4, R9, R14) a především v pozitivním smyslu, ale například R7 kvituje to, že s některými kolegy se nevidí vůbec.

Vyhovuje mi, že s některými kolegy se nevidíme. (R7)

Žádná z respondentek si nestěžuje na kolektiv, kolegu či podřízeného, ale projevy nespokojenosti jsou vyjadřovány pouze ve spojitosti vztahů na pracovišti s přímým nadřízeným nebo zaměstnavatelem.

Jsem nespokojená (...) s vedením. (R12)

Sestry (R5, R12, R13) popisují nízkou **míru intenzity vztahů na pracovišti** z hlediska subjektivních příčin a naopak za vysokou míru intenzity vztahů na pracovišti sestry (R2, R6, R14) označují vnější příčiny.

(...) příliš si s nadřízenou nerozumíme, má svoje oblíbený (...) (R13)

(...) s nadřízenou máme perfektní vztah. Vůbec nechápu, jak takový objem práce může zvládat.

(...) obdivuju ji, co všechno pro nás dělá. (R14)

Vztahy na pracovišti lze popsat na škále od neporozumění, nespokojenosti přes vnímání snahy nadřízeného k zajištění podpory až po podporu samotnou. Dále lze škálovat vztahy od perfektního vztahu s nadřízenou přes perfektní kolektiv až po označení pozitivního vnímání kolektivu za předpokladu, že mezi členy týmu není interakce.

Sestry popisují vývoj **vztahu** z hlediska jeho **délky trvání**. Ze základních informací o délce pracovního působení ve zkoumaném zdravotnickém zařízení je patrná vyšší míra fluktuace zaměstnanců z hlediska pěti respondentů, kteří uvádějí pouze jeden rok v současném zaměstnání a s dalšími odpracovanými roky se postupně snižuje počet respondentů. Úctyhodných deset let ve vybraném zdravotnickém zařízení pracuje pouze jedna sestra. Některé sestry (R3, R5, R10, R12) vypovídaly, že se s některými zaměstnanci znaly již dříve, např. z předchozí práce. Jiné se naopak seznámily až v současném zaměstnání a za rok společné práce se stále poznávají. Popisují pozitivní vývoj vztahu především s nadřízenou za krátké časové období.

(...) ze začátku jsem si myslela, že to nemůže mezi náma klapat, jsem starší než ona, ale postupem času jsem zjistila, jak je to skvělá holka. (R14)

Na základě zjištěných informací mohou být projeveny **vztahy na pracovišti** ve formě neinformovanosti (R8) a pracovního pochybení (R6).

Stresuje mě nadřízená tím, že se dozvím den předem, co budu dělat druhý den. (R8)

Když se něco stane, je důležitý mít takový vztah s nadřízeným, abych se nebála za ním přijít. (R6)

Další dopad má ať už v pozitivním (R1, R3, R4, R6, R9, R14) nebo negativním (R10, R12, R13) smyslu celkový pohled respondentů na kolektiv. Respondentka (R5) dává do souvislosti vliv narušeného vztahu s jiným zaměstnancem a důvodem jejího plánovaného odchodu ze společnosti.

Jsme skvělý kolektiv, vždycky je to o lidech, kteří se sejdou a musí si rozumět. (R4)

Vždycky je to o lidech. Jak se s někým nepohodnete, má to potom dopad i na ostatní kolegy a celkovou pracovní atmosféru. (R10)

(...) ten příbuzenský vztah ve firmě mě dovedl až k rozhodnutí, že dám výpověď. (R5)

3.7.1.3 Motivace

Tab. 11 Kategorie motivace

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Příčina motivace	<ul style="list-style-type: none"> – Zvolená profese – Pracovní náplň – Smysluplnost práce – Systém práce – Kolegové – Nadřízený – Pacienti – Hodnocení – Ohodnocení – Finance
Forma	<ul style="list-style-type: none"> – Vnitřní – Vnější
Intenzita	<ul style="list-style-type: none"> – Vysoká – Nízká
Délka trvání	<ul style="list-style-type: none"> – Dlouhodobá – Krátkodobá – Neexistuje
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> – Zájem o práci – Zájem o kolegy

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
	<ul style="list-style-type: none"> – Zájem o pacienty – Zájem o další rozvoj – Pracovní výkon

Zdroj: vlastní výzkum

Během výpovědí respondentů zazněly různé **příčiny** přispívající k jejich pracovní **motivaci**. Z výpovědí respondentů (R1, R2, R6, R7, R8, R9, R13, R14) je patrný velký zájem o zvolenou profesi zdravotní sestry.

Nikdy bych neměnila svojí profesi. (R7)

Baví mě práce sestry. (R14)

Žádná z dotazovaných respondentek nepracovala v jiném pracovním zařazení. Toto zjištění navíc respondentka R8 potvrzuje tím, že si dovede představit práci jinde, ale vždy jako sestra.

(...) dovedu si představit, že bych pracovala i jinde, ale vždycky jako sestra. (R8)

Pracovní náplň a smysluplnost práce jako další možné faktory přispívající k pracovní motivaci označily sestry (R7, R9, R11, R13, R14), navíc R7 a R9 popisují i další vliv podpory v jejich vnímání ze strany pacientů a rodiny.

(...) každý den se těším do práce, je to práce, která má pro mě smysl, a myslím, že to tak vnímají i druzí. (R7)

Je pro mě důležitý, dělat smysluplnou práci. I naši jsou rádi, že mají doma sestřičku. Pacienti taky o nás mluví hezky a pak se pracuje dobře. (R9)

Smysluplnost práce sestry lze vyjádřit na základě uvedených citací z rozhovorů na škále vnímání druhými lidmi, přes vnímání rodinnými příslušníky až po vnímání pacienty.

Na straně druhé si na náplň práce stěžují sestry R8 a R12 a do souvislosti dávají špatné nastavení systému práce. Zajímavé také je, že ani jedna z těchto respondentek neuvádí v této oblasti žádný návrh na zlepšení situace.

(...) nevyhovuje mi pracovní náplň, je to tady špatně nastavený. (R12)

Všechny respondentky označily důležitost lidského faktoru přispívajícího k pracovní motivaci, a to ať v podobě kolegů, nadřízeného nebo pacientů. Dalo by se také říci, že týká-li se faktor

pracovní motivace lidí, je zde znatelná vyšší **intenzita** prožívání, na rozdíl od dalších faktorů, které respondentky vyjadřují s nižší intenzitou (hodnocení, ohodnocení práce a finance).

(...) nemůžu si přát víc, kolektiv, vedení je super! (...) někdy haprují peníze, trvá to déle (...) Peníze nepovažuji za tak důležitý jako být součástí kolektivu skvělých lidí. (R1)

(...) nejsem spokojena s finančním ohodnocením, ale horší je pro mě špatný vztah s vedením (...) (R13)

Jak již byly uvedeny příčiny přispívající k pracovní motivaci, jednalo se jednak o vnější faktory i vnitřní **faktory motivace**. Vnější faktory motivace byly popisovány v podobě pracovního zařazení, pracovní náplně, personálních vztahů a mezilidských pracovních vztahů. Mezi vnitřní faktory lze na základě výpovědi respondentů R7, R9, R11 zařadit úspěch, projev uznání a pochvala ze strany nadřízeného. Tyto respondentky zároveň spojuje významná délka celkové praxe od 19 do 26 let.

(...) mám radost, když přijde a třeba jenom poděkuje, беру to tak, že mě vnímá. (R7)

(...) někdy by stačilo, kdyby pochválila dobrý pracovní výkon. (R11)

Pouze respondentka R14 se vyjadřuje v této souvislosti s potřebou dalšího osobního rozvoje a jeho momentálním nedostatkem a nezájmem o další vzdělávání ze strany nadřízeného.

Mám nějakou představu, co chci do budoucna, ale zatím se mě nadřízená na nic takového neptala. (R14)

Na základě odpovědí respondentů je patrná souvislost mezi **délkou trvání motivace** a přítomností některých z vnějších faktorů (spokojenost s nadřízeným, pracovní náplň).

(...) každý den se těším do práce, je to práce, která má pro mě smysl, a myslím, že to tak vnímají i druzí. (...) Z práce jsem nadšená, jinak bych tady nemohla tak dlouho pracovat. (R7)

Zároveň u respondentek R5 a R13 není přímá souvislost vlivu nespokojenosti s nadřízeným a následným odrazem v ovlivnění spokojenosti dalších vnějších i vnitřních atributů.

Nejsem spokojená s vedením. (...) do práce se nejvíc těším na pacienty (...) pacienti mě chválí, proto se tam těším (...) práce mě moc baví, naplňuje mě. (...) vím, že jsem v práci dobrá. (R13)

U každé z respondentek je odlišná délka praxe ve vybraném zdravotnickém zařízení. Dalším poznatkem je možnost vývoje a změny v motivaci s ohledem na bližší poznání svých spolupracovníků a systému práce u respondenty R14.

(...) ze začátku jsem si myslela, že to tady celkově nezvládnou, že to nemůže mezi náma klapat, jsem starší než ona, ale postupem času jsem zjistila, jak mě práce baví a moje nadřízená, jak je to skvělá holka. (R14)

Respondentka R2 očekává kamarádské vztahy na pracovišti.

(...) přišla jsem do neznámého prostředí a nepůsobilo to tady na mě vůbec dobře. Bála jsem se, že to nezvládnou a říkala jsem si, že nadřízená je nadřízená a nemůžeme spolu kamarádit. Teď, když si na to vzpomenu, se tomu směju, byla skvělá tamta nadřízená a ta současná, jsem spokojená. (R2)

Respondentky spojuje stejná zkušenost s postupným poznáním se a vybudováním vztahu s nadřízeným, ale zároveň u každé z nich je rozdíl v délce trvání motivace s ohledem na jejich délku praxe ve zkoumaném zdravotnickém zařízení. Pouze u jedné respondentky R12 je popisovaná demotivace ve všech směrech a zároveň se nezmiňuje o žádné formě řešení.

Jsem nespokojená jednak s náplní práce i s vedením. (...) Nadřízený mě nemotivuje. (R12)

Jak respondentky (R1, R2, R3, R4, R7, R9, R11, R14) uvádějí, lze shrnout **důsledky** jejich **motivace** ve formě zvyšujícího se zájmu o práci, zvyšujícího se zájmu o své kolegy a pacienty. V neposlední řadě je u jedné respondentky vyjádřena souvislost mezi motivací a snahou o zvýšení pracovního výkonu.

V podstatě mi nic v práci nechybí (...) nejde práci zaklapnout a odejít. (R2)

Mám zájem poznat víc i kolegy, se kterými se tak často nevidím. (R1)

Když je spokojená nadřízená, tak jsem spokojená já a pak se snažím o to víc a určitě se to taky odráží v mém přístupu k pacientům, řekla bych, že to prospěje všem. (R14)

Pouze jedna z respondentek (R14) uvedla zájem o další osobní rozvoj, který je momentálně nedostačující a vzhledem k délce jejího pracovního působení ve vybraném zdravotnickém zařízení vyloženě nehovoří o frustraci.

Člověk přece nemůže zakrýt na jednom místě, je potřeba, aby se vedení dozvědělo o našich dalších záměrech, myslím rozvoje. Ale tím, že tady nejsem tak dlouho, tak mě to zase tolik netrápí. (R14)

Důsledky pracovní motivace na základě výše uvedených citací z rozhovorů lze uvést na škále projeveného zájmu o práci přes zájem o kolegy, nadřazenou, pacienty až po vlastní prospěch a osobní rozvoj.

3.7.2 Zpětná vazba

Pro téma zpětné vazby jsem na základě analýzy dat definovala 3 kategorie:

- Spokojenost s hodnocením
- Informovanost zaměstnanců
- Participace pracovníků na hodnocení

3.7.2.1 Spokojenost s hodnocením

Tab. 12 Kategorie spokojenost s hodnocením

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Důvody spokojenosti s hodnocením	<ul style="list-style-type: none"> – Pozitivní zpětná vazba – Negativní zpětná vazba – Komunikace – Motivace – Uznání práce
Délka trvání	<ul style="list-style-type: none"> – Trvalá – Krátkodobá – Žádná
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> – Změna v pracovních postupech – Další rozvoj – Zvýšení kvality péče – Efektivita práce – Intenzita nízká subjektivní – nižší – vnitřní příčiny (finance) – Intenzita vysoká – vnější příčiny

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě výpovědí respondentek je spokojenost s hodnocením sester vyjádřena v souvislosti s poskytováním **pozitivní i negativní zpětné vazby**. Sestry (R2, R10, R13, R14) si více uvědomují konkrétní příklady negativní zpětné vazby a pozitivní zpětnou vazbu sestry (R5, R14, zobecňují na pochvalu či poděkování. Zajímavé také je, že konkrétní situaci

s poskytnutím pozitivní zpětné vazby od nadřízeného uvedla pouze R3 a jednalo se o vyjádření spokojenosti zákazníka.

(...) zrovna dneska mi nadřízená volala, že z jedné firmy mi chtějí poděkovat za skvělé vedení kurzu resuscitace a chtěli by to zopakovat co nejdříve i pro další zaměstnance. Moc se jim to líbilo a bavilo je to. (R3)

U respondentky R2 je patrná vlastní submisivita ve vztahu s nadřízeným a velkým uznáním jeho autority.

(...) měla jsem špatně napsané výkazy, tak mi vynadala. Vždycky, když mi řekne, co jsem udělala špatně, tak to, ale myslí dobře. (R2)

Nespokojenost s hodnocením vyjádřily jednak respondentky tam, kde jim zcela **zpětná vazba chybí** (R6, R7) nebo je poskytována pouze negativní zpětná vazba (R1). Důležitost dozvědět se, své slabé stránky v pracovním procesu, vyjádřily respondentky R1 a R7 s tím, že je nutné dostávat i negativní vazbu od nadřízeného. Dalším poznatkem je také vyjádření loajality těchto sester skrze jejich zájem o fungování a prosperování společnosti.

Chtěla bych hlavně vědět, co bych mohla zlepšit. (R1)

(...) chtěla bych mít informace, jak jsme opravdu na tom, myslím i celou firmu. Jaký je vývoj, pořád pracujeme na nových věcech, ale nevím, jestli to splnilo původní očekávání. (R7)

Na druhé straně je skupina respondentek (R2 R3, R4, R5, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14), které zpětnou vazbu od nadřízeného mají a žádná z nich se nezmiňuje o potřebě dostávat negativní zpětnou vazbu od nadřízeného, ale pouze pozitivní. U žádné z těchto respondentek také není projevem zájem nebo potřeba získávat informace o společnosti.

Od nadřízené dostávám zpětnou vazbu jen jako výtky k mé práci. Neškodila by nějaká pochvala. (R8)

Chválení se u nás ve firmě nenosí. Pochválit před více lidmi, také není na škodu. (R9)

Pochvala a uznání jsou pro mě víc než peníze. Mohla by také někdy poděkovat za odvedenou práci, projevit větší zájem. (R10)

Všechny respondentky uvádějí dvě **formy komunikace** se svým nadřízeným a to při běžném osobním rozhovoru nebo telefonicky. Z jejich výpovědí lze usuzovat, že negativní zpětná vazba je podána rychleji, nežli pozitivní zpětná vazba, pokud vůbec je. Skrze výpovědi respondentek (R5, R6, R8, R9, R14), které navrhuji nějakou změnu v předávání informací, lze předpokládat, že komunikace na pracovišti má nějaké nedostatky.

Nebylo by na škodu, udělat si jednou za týden mítink. (R6)

(...) informace by měly být víc objektivní. (R10)

R9 a R14 si uvědomují nevhodnost **řešení problému** s jednotlivcem za přítomnosti ostatních kolegů. Z toho jedna respondentka uvádí dopad tohoto počínání v celkově nepříjemném pracovním klimatu.

Asi bych neřešila problémy s jinou sestrou před dalšími, to se nehodí, dělá to dusnou atmosféru a pak nevíte, jak na koho máte reagovat. (R14)

Pozitivní zpětná vazba vždy nesouvisí s pracovní motivací zaměstnance. Vliv pozitivní zpětné vazby od nadřízeného je odlišný u každé z respondentek. Respondentky R3 a R5 nejsou tímto způsobem motivovány, ale zároveň R5 uvádí, že zvýší pracovní výkon, pokud jí nadřízená řekne, že něco udělala dobře.

Zvýším výkon, když mi řekne, že je něco fajn. (R5)

Pouze R14 dává do souvislosti pozitivní zpětnou vazbu spolu s následným nadšením z práce a zvýšenou snahou.

Když mě nadřízená pochválí, tak mě to těší a práce mě baví, snažím se pak o to víc. (R14)

Na druhou stranu je nutné zmínit, jakým způsobem funguje **negativní zpětná vazba** na pracovní motivaci zaměstnance. Pouze jedna respondentka R13 uvedla v této souvislosti, že následně dochází ke zlepšení kvality práce.

Od nadřízené dostávám pouze negativní zpětnou vazbu. Sice mi to nepomáhá v mé motivaci, ale určitě pomáhá ve zlepšení kvality práce. (R13)

Forma sdělení je důležitější než obsah a pokud je forma přijatelná, pak lze uvažovat o motivování zaměstnance i negativní zpětnou vazbou.

Dá se říct, že možná mi pomáhají informace od nadřízené v mojí motivaci, nezáleží na tom, co přesně řekne, ale jak to řekne. (R9)

Jak již bylo uvedeno příčinná souvislost s negativním i pozitivním hodnocením může u některých jedinců zvýšit nejen pracovní výkon, kvalitu poskytované péče, některé pracovní postupy, ale i otázku dalšího rozvoje zaměstnanců. Respondentka R4 uvádí, že informace od nadřízeného jí pomáhají v jejím osobním rozvoji a respondentka R14 vnímá, že v této oblasti má nadřízený prostor ke zlepšení.

Informace od nadřízené mi pomáhají v poučení a rozvoji. (R4)

Vedení by se mělo více zajímat o systematický rozvoj zaměstnanců. (R14)

Na základě výpovědi respondentek (R3, R4, R10) lze usuzovat, že **finance** jistě napomáhají ke spokojenosti sester a vnímají finanční ohodnocení jako projev spokojenosti svého nadřízeného.

Chtěla bych, aby byla v platu nějaká složka, podle toho bych taky věděla, že je nadřízená s mojí prací spokojená. (R3)

Zároveň R4 navrhuje snížení financí při zjištění nějakého pochybení.

Přála bych si, aby byla větší provázanost s finančním ohodnocením, abych věděla, že když je spokojená nadřízená, já budu taky. A tak vím, že když se stane nějaký průšvih, měla bych to poznat na výplatě. (R4)

Za významnější faktory nežli jsou finance, a které přispívají ke spokojenosti hodnocení sester, uvádějí respondentky (R1, R4, R5, R13, R14) **vnější objektivní příčiny** (spokojený pacient, dobrý pracovní kolektiv, nadřízený, kvalita práce a další kariérní vize).

Ve srovnání s financemi je pro mě důležitější spokojený pacient a to že jsme dobrý kolektiv, držíme pospolu, nikdo se nepodráží a máme perfektní vedení. (R1)

Pracovní vztahy jsou v pořádku a to je důležitější než finance. (R4)

Na prvním místě je kvalita poskytovaných služeb pacientům a moje finanční ohodnocení je proti tomu nepodstatné. (R5)

Není nad to, když vaši práci ocení pacienti. Úplně vás to pohladí a je to pocit k nezaplacení. (R13)

Asi je to divný, nemůžu říct, že bych byla nespokojená s penězi, jen nechápu, jak se vypočítávají, ale největší ocenění pro mě je nadřizená a její zájem o mě nebo vlastně o nás. Když nám uvaří kafe a řekne, že jsme šikovný a zasloužíme si chvilku oddychu, to je fajn. Uvědomuju si, že skvělý vedení a spokojení pacienti nejsou samozřejmostí pro každého, ale já si nemůžu přát víc. Doufám, že bude příležitost se pobavit o mém rozvojovém plánu, zatím vím, že je brzo. (R14)

Vnější objektivní příčiny přispívající ke spokojenosti sester lze na základě výpovědí respondentek škálovat od spokojeného pacienta a kvality poskytovaných služeb, přes dobrý kolektiv a dobré vztahy na pracovišti až po perfektní vedení a zájem vedení o zaměstnance.

3.7.2.2 Informovanost zaměstnanců

Tab. 13 Kategorie informovanost zaměstnanců

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Důvody informovanosti zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> – Hodnocení pracovního výkonu – Hodnocení pracovního postupu – Požadavek na změnu – Kompetence – Komunikace – media, porady – Kontrola – Pracovní klima
Forma informovanosti	<ul style="list-style-type: none"> – Přímá – Nepřímá
Původce	<ul style="list-style-type: none"> – Interní zaměstnanci – Externí zákazníci
Frekvence	<ul style="list-style-type: none"> – Pravidelná – periodická – Náhodná – Mimořádná – Žádná
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> – Jistota zaměstnání – Spokojenost – Nespokojenost – Kvalita poskytované péče – Prevence rizik – Vztahy na pracovišti – Legislativa – povinnosti zaměstnavatele, povinnosti zaměstnance

Zdroj: vlastní výzkum

Všechny respondentky uvádějí za nutné a důležité **hodnocení jejich pracovního výkonu**. Je pravděpodobné, že tato priorita v hodnocení souvisí s dlouhodobě zaběhlým systémem hodnocení v organizaci a do jisté míry se podílela na tvorbě organizační kultury. Z výpovědí respondentek (R4 a R7) je patrná jejich dobrá informovanost o provázanosti hodnocení pracovního výkonu s finančním ohodnocením sester.

Každý měsíc reportujeme tabulku. Posíláme, kolik jsme udělaly výkonů a hodnotí se výkon práce a pak se předává řediteli. (R4)

Taky se posílají jednou za měsíc mailem naše výsledky, podle počtu výkonů jsme všichni hodnoceni. (R7)

Na druhou stranu se jedná o nízkou **informovanost zaměstnanců** v tomto směru z důvodu nízké odpovědi respondentů. I přesto, že všechny respondentky uvedly, co je v jejich práci hodnoceno, některé z nich (R1, R2, R3, R6, R9) vypověděly, že na pracovišti nefunguje systém hodnocení.

Tady je to hlavně o výkonu každého (...) Nevím, jak u nás probíhá systém hodnocení. (R1)

Počet výkonů zajímá šéfovou. (...) Možná systém hodnocení probíhá, ale nepřišla jsem na to, co hodnotí. (R3)

Vedení dává důraz na kvalitu práce. (...) Něco jako systém hodnocení tady je, ale nemá žádný význam, nehraje žádnou roli. (R6)

Důležitý je výkon, ale nevím přesně jak. (...) O systému hodnocení, o tom jsem jenom slyšela, ale zatím se mě to netýkalo. (R9)

Informovanost o systému hodnocení zaměstnanců lze na základě dostupných výpovědí škálovat od neznalosti přes pochyby realizace až po samotný význam nebo osobní přínos.

V souvislosti s hodnocením pracovního výkonu jsou veškeré informace zasílány pouze mailovou komunikací v periodické měsíční frekvenci. Na základě výpovědi jedné z respondentek R7, která popsala i jinou formu hodnocení, lze předpokládat, že ostatní sestry pohovor s nadřízeným nemusí považovat za hodnocení vlastní práce nebo vzhledem k délce působení respondentky ve zdravotnickém zařízení, nemusely ostatní respondentky hodnotící pohovor zaznamenat.

Čas od času se sejdeme a řekne mi, jak pracuju. Hrozně to tady utíká, myslím, že je to tak jednou za rok. (...) někdy nás tam bylo i víc sester. Tak si to poslechnu a vím, na čem zhruba jsem. (R7)

Respondentka dále uvedla, že nadřízená hodnotí i dodržování pracovních postupů náhodnou kontrolní činností. Nikdo jiný se již kontrolní činností ze strany svého nadřízeného nezabývá.

Nadřízená je taková důrazná, chce mít všechno v pořádku, kolikrát ani nepostřehnu, že u mě něco kontroluje. (R7)

Zajímavé také je, že ačkoliv je respondentka (R7) jediná, která popsala, že na pracovišti existují pracovní schůzky vedoucích pracovníků se zaměstnanci, při kterých se projednávají výsledky sloužící jako jeden z podkladů hodnocení sester, projevila tato respondentka zároveň nespokojenost z důvodu absence zpětné vazby od nadřízeného.

Čas od času se sejdeme a řekne mi, jak pracuju. (...) Rozhodně mi chybí zpětná vazba od nadřízené. (R7)

Informace od nadřízeného vnímá jako důležité nejen při zavedení nových postupů, ale i ve vymezení svých kompetencí. Stejně důležité jsou informace jako pro R7 i pro R3 z hlediska vymezení kompetencí tím, že při jakémkoliv problému jí slouží jako alibi.

(...) pořád pracujeme na nových věcech, ale nevím, jestli to splnilo původní očekávání. Chci se dozvědět, jaké jsou další možnosti, jak co udělat, nějaké nové postupy a tak. (...) taky chci vědět svoje kompetence v zadaném úkolu. (R7)

Trochu alibismu, když mi pak něco vytýká, tak řeknu, tys to řekla tak. (R3)

Forma a způsob komunikace je pro většinu respondentek (R5, R6, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14) stěžejní v přijetí informací od nadřízeného tak, aby byly ku prospěchu obou stran a jsou také často uváděny jako oblasti, vyžadující změnu.

Informace jsou pro nás důležitý, od toho se pak odvíjí moje práce, když vím, co a jak udělat. (R6)

Aby mi informace od nadřízené pomáhaly, musela by se zlepšit komunikace. (R8)

(...) informace by měly být v uspořádané formě. Pomohlo by to určitě hodně mně, ale i vedení. (R11)

(...) sdělovat nějak konstruktivně. (R12)

Správně zvolená forma komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je zcela odlišná ve vnímání několika respondentek v souvislosti s předáváním informací. Ačkoliv dvě respondentky (R9, R14) považují za nevhodné řešit problémy před dalšími zaměstnanci.

Když nadřízená někomu něco vytýká, tak by u toho nemusely být ostatní. (R9)

Asi bych neřešila problémy s jinou sestrou před dalšími (...) (R14)

Na rozdíl od těchto respondentek vidí zlepšení pracovního klimatu jako možný důsledek zavedení jednak individuálních tak i skupinových pohovorů jiná respondentka (R1).

Zavedení skupinových i individuálních pohovorů mezi nadřízenými a podřízenými by nebylo na škodu. (R1)

Zároveň by zásadní informace zveřejňovala na nástěnné tabuli, aby byly všem přístupné. Nikdo jiný z respondentů kromě R1 již neuvádí nepřímou formu v předávání informací.

Udělala bych nástěnku, aby veškeré důležité informace, měli všichni zaměstnanci. (R1)

Zajímavé je také zjištění, že sestry vůbec neřeší variantu předávat informace i tzv. zdola nahoru. Navíc u dvou respondentek (R1 a R6) zazněly pochybnosti o tom, zda nadřízená ví, jakou práci vůbec sestry zastávají.

Nejsem si jistá, jestli nadřízená ví, jakou práci máme. (R1)

Chci, aby byla týden se mnou v práci. (...) nevidí co se tady děje. (R6)

Způsob a formu komunikace lze vyjádřit na škále od podporujícího, konstruktivního a uspořádaného sdělení přes skupinové nebo individuální a to i za přítomnosti dalších osob.

Efektivitu poskytovaných informací popisuje respondentka R14 a to především v dopadu řešení akutních věcí, nikoli však v oblastech delšího časového horizontu, ve kterém je také obsažen kariérní rozvoj zaměstnance.

Ted' s nadřízenou řešíme jenom akutní věci, ale takový to, co si do budoucna představuješ, víc o mém zařazení, mém zájmu a tak, to neřešíme. (R14)

Z výpovědí respondentů (R2, R5, R6, R13) také vyplývá, že informovanost zaměstnanců se podílí na kvalitě poskytované péče a prevenci možných rizik.

Informace od nadřízené mi pomůžou celkově zlepšit práci, neopakují se chyby. (R2)

Když mám informace, jsem klidnější a pracuje se mi lépe. (R5)

Informace jsou pro nás důležitý (...) když vím, co a jak udělat. Určitě se to podepíše i na kvalitě práce. (R6)

Informace od nadřízené mi pomáhají ve zlepšení kvality práce. (R13)

3.7.2.3 Participace pracovníků na hodnocení

Tab. 14 Kategorie participace pracovníků na hodnocení

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Důvody participace pracovníků na hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> – Zájem – Kompetence – Motivace - delegování – Kontrola – Zpětná vazba – Řízení procesu – Transparentnost – Vztahy na pracovišti
Forma	<ul style="list-style-type: none"> – Aktivní – Pasivní
Frekvence	<ul style="list-style-type: none"> – Kontinuální – Periodická – Mimořádná – Žádná
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> – Informovanost – Erudice – profesní jistota – Dovednost – Zájem – Prevence rizik – Vztahy na pracovišti – Pracovní klima

Zdroj: vlastní výzkum

Na jedné straně vyžadované **zapojení respondentů** ze strany nadřízeného do hodnocení výkonů práce na měsíční bázi u všech dotázaných, nepřineslo zcela jednoznačnou odpověď

o srozumitelnosti a transparentnosti pro všechny zúčastněné osoby. To také potvrzuje respondentka R3 tím, že její mzda neodpovídá jejímu pracovnímu nasazení.

Některé kolegyně berou víc a nemají tolik aktivit. (R3)

Zároveň respondenti mají snahu vše nechávat v rukou svého nadřízeného a pouze vyčkávat na jejich pokyny. Jejich **pasivní přístup** k zapojení je také zřejmý ve výpovědích týkajících se návrhů změny, kdy veškeré změny má provést nadřízený.

Změnila bych přehlednost, ale to je asi věc šéfů. (R7)

Bylo by fajn vidět nadřízenou, jak se rozvíjí i jako manažer, že něco změnila nebo chystá změnit. (R10)

Nadřízená by měla zajistit lepší informační tok. (R11)

Chtěla bych, aby zavedli nějaké zaměstnanecké pohovory. (R14)

Pasivní přístup respondentek by se mohl také vysvětlit preferencí některých úkolů před hodnocením jejich práce.

Myslím, že na nic takového nebude mít čas, protože objem práce nás každý den pohltí. (R10)

Pasivní přístup podřízených na participaci hodnocení lze škálovat od očekávání aktivity ze strany nadřízeného přes označení slabých stránek manažera až po osobní očekávání a přínos.

Nejvíce je při hodnocení vyžadována pravidelnost, systematičnost, správná forma a řád při hodnocení zaměstnanců.

Chtělo by to zavést pravidelné pohovory. (R1)

Jakmile není řád, tak nic nemůže fungovat. (R6)

Taky se posílají jednou za měsíc mailem naše výsledky (...) je dobrý vědět, že každý měsíc vím, jak na tom jsem. Hodnocení musí být systematický, aby mělo nějakou pevnou formu a bylo to ku prospěchu. (R7)

Hodnocení by mělo mít pořádnou formu, aby k něčemu bylo. (R11)

Každý měsíc vím, jak jsem na tom. (R14)

Ve dvou případech je popisována nedůvěra v **kompetence nadřízeného**. I přes vyjádřený projev nedůvěry, je jedna z výše uvedených respondentek pouze jednou z těch, která se na nadřízeného obrací v případě, že si s něčím neví rady.

To je těžký, ona je malý pán na to něco slíbit. (...) kdyby měla vyšší pravomoc (...) (R3)

Měla by se umět víc prosadit, hlavně svoje kompetence, který má a podle mě nevyužívá.(...)

I v tom obhájení a prosazení (...) si myslím, že by to ze své pozice měla umět zajistit. (...) Když si s něčím nevím rady, vždycky jdu za nadřízenou. (R9)

3.7.3 Vztahy s nadřízeným

Zvolené téma vztahy s nadřízeným jsem na základě analýzy dat rozdělila do třech kategorií:

- Komunikace nadřízený - podřízený
- Kompetence
- Řešení konfliktů

3.7.3.1 Komunikace nadřízený – podřízený

Tab. 15 Kategorie komunikace nadřízený - podřízený

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Důvody komunikace nadřízený - podřízený	<ul style="list-style-type: none"> – Motivace – Informovanost – Zpětná vazba – Hodnocení pracovního výkonu – Pracovní vztah nadřízený - podřízený – Kompetence – Rozvoj – Požadavek na změnu – Kontrola – Pracovní klima
Forma komunikace	<ul style="list-style-type: none"> – Přímá – Nepřímá
Původce	<ul style="list-style-type: none"> – Nadřízený – Podřízený – Zákazníci
Frekvence	<ul style="list-style-type: none"> – Pravidelná – periodická – Náhodná – Mimořádná – Žádná
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> – Jistota zaměstnání – Spokojenost

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
	<ul style="list-style-type: none"> – Nespokojenost – Kvalita poskytované péče – Prevence rizik – Vztahy na pracovišti

Zdroj: vlastní výzkum

Nastavení komunikace s nadřízeným má vliv na motivaci podřízených u respondentek (R1, R2, R4).

Nejdůležitější je komunikace (...) když je problém, tak za ní jdu a probereme to. Nadřízená je férová, motivace je dobrá. (R1)

Nejsou mezi náma žádný třenice. (...) všechno si řekneme (...) Nadřízená mě dokáže v práci motivovat (...) taky tím, že mě pochválí. (R2)

Nadřízená mě motivuje ústně, ta motivace tam je. S radostí mi třeba předá pochvalu od pacienta. To je vidět, že jí to těší. (R4)

Komunikaci mezi nadřízeným – podřízeným, která ovlivňuje motivaci podřízených lze na základě výpovědí respondentek škálovat od otevřené, přímé při řešení problémů přes zprostředkovanou až po pozitivní, ústní.

Respondentka R5 si uvědomuje vliv chování nadřízeného i k motivaci udělat změnu v pracovním působení.

(...) jakmile se začnou dít jiný věci, motivuje spíš k tomu, aby člověk odešel. (R5)

Finanční stránku motivace řeší pouze respondentky (R4, R12, R13, R14), které mají v tomto směru vyšší očekávání.

(...) částečně mě motivuje i finančním ohodnocením, abych nešla s penězi dolů. Zas je to o těch penězích, to je tak v dnešní době. (R4)

Nadřízená mě nemotivuje (...) finančně jsou jasně daná pravidla. (R12)

Motivace od nadřízené není (...) chybí finance, asi bych očekávala víc než můžu dostat. (R13)

Nadřízená mě motivuje. (...) Finančně, to sice nevím, jak se to přesně vypočítává, ale dělám na maximum (...) (R14)

Škálu finanční motivace lze vyjádřit od částečné motivace přes striktní pravidla, neznalost výpočtu, vyšší očekávání ze strany podřízené až po úplnou absenci.

Formu dalších benefitů poskytovaných zaměstnanci popisuje R3 jako nedostačující a důležitější nežli finance.

Nadřízená nedává žádný benefit, nemyslím vůbec peníze (...) bylo by dobrý benefit dostávat třeba ve formě rehabilitace, masáže, poukázek. (R3)

Znovu se opakuje vliv **negativní zpětné vazby** na motivaci zaměstnance u respondentky R8, zároveň si uvědomuje, že se jedná o její ne zcela přiměřenou reakci.

Asi trochu mě nadřízená motivuje (...) je to zvláštní, ale asi i tím, že mně vynadá. (R8)

Vliv **pozitivní zpětné vazby** na motivaci je popsán celkem třemi respondentkami (R2, R4, R13), u dvou z nich (R2, R4) působí na její motivaci a jedna z nich (R13) si uvědomuje její absenci.

Nadřízená mě dokáže v práci motivovat (...) taky tím, že mě pochválí. (R2)

Nadřízená mě motivuje (...) S radostí mi třeba předá pochvalu od pacienta. (R4)

Nadřízená mě nemotivuje. (...) chybí pozitivní zpětná vazba. (R13)

Předávání informací mezi nadřízeným a podřízeným popisuje respondentka R11 jako nevyhovující z hlediska určení osobní zodpovědnosti za splnění či nesplnění zadaného úkolu.

Některé úkoly jsou tak, že musím sedět na dvou židličkách najednou. Úkoly jsou nesplnitelné. V některých úkolech jsem součástí pracovního řetězce, kde není na první pohled patrné, kdo udělal chybu. (R11)

Faktory, které na to mohou mít vliv, označila respondentka jako nepřímé zacílení a preference písemné formy komunikace, zároveň také hovoří o zajištění informací ze strany nadřízeného ze všech stran.

(...) informace nejsou přímo směřující. (...) je špatná osobní komunikace (...) preferuje komunikaci písemnou formou. (...) Ty samé informace sděluje na více místech, jistí to ze všech stran. (R11)

Respondentka R3 popisuje negativní dopad špatného předávání informací na zákazníka a následně jeho negativní vnímání celé společnosti, a proto se vždy ozve, pokud ji některá informace chybí.

Špatné předávání informací (...) má to špatný vliv na zákazníka (...) celá firma pak u zákazníka působí špatně. (R3)

Za stresující považuje respondentka R8 pozdní předání informace.

Stresuje mě nadřízená tím, že se dozvím den předem, co budu dělat druhý den. (R8)

Polovina z dotázaných respondentek (R1, R3, R4, R5, R6, R7, R14) dává do souvislosti v **pracovním vztahu** s nadřízeným pozitivní vliv přátelského vztahu na vybudování vzájemné důvěry.

Ze začátku jsme neměly s nadřízenou takový vztah jako teď. Teď už se nebojím za ní jít, když mám problém. S nadřízenou máme přátelský vztah a to určitě ovlivnilo i vzájemnou důvěru mezi náma. (R1)

Máme s nadřízenou přátelský vztah, postavený na důvěře. (R4)

Chtěla bych, abych s nadřízenou měla víc kamarádský vztah, založený na důvěře. Máme spolu spíše profesionální vztah. (R7)

Naopak respondentky, označující stávající vztah s nadřízeným na profesionální úrovni (R7, R8) nebo preferující takovou úroveň vztahu (R5, R11, R13) o vytvoření důvěry mezi podřízeným a nadřízeným v této souvislosti nehovoří.

(...) náš vztah je čistě pracovní, (...) a tak mi to vyhovuje. (R8)

Kdyby byl náš vztah víc profesionální, bylo by to fajn. ((R5)

Vztah mezi mnou a nadřízenou bych chtěla na větší profesionální úrovni. (R11)

Bylo by dobrý, kdyby jsme měly rovnocenný, partnerský vztah zaměstnavatel versus zaměstnanec. (R13)

Výjimkou je R10, která by s nadřízeným chtěla mít více profesionální vztah založený na důvěře a vzájemném respektu.

Chtěla bych, aby náš vztah byl víc profesionální, navzájem jsme si věřily a mohly se na sebe spolehnout. (R10)

Dalším poznatkem spojujícím přátelský pracovní vztah s nadřízeným je otevřenost v komunikaci u respondentek (R1, R3, R5, R14).

Ted' už se nebojím za ní jít, když mám problém. S nadřízenou máme přátelský vztah (...) Říkáme si všechno narovinu a úplně otevřeně. (R1)

Je fajn, když umí být nadřízený kamarád a přítel (...) Když nastane problém, můžete mu to říct. (R5)

Je to přátelský vztah (...) můžu jí říct svůj názor a to je pro mě důležité. (R14)

V neposlední řadě je z mého pohledu zajímavé zmínit, že respondentky, popisující vztah s nadřízeným, mají větší tendenci popisovat konkrétní negativní stránky a prostor ke zlepšení u svého nadřízeného v porovnání s hodnocením sebe sama. Co by chtěly změnit ve vztahu s nadřízeným, se týká pouze jejich profesního rozvoje (R12) a získat pocit jeho podpory (R10, R6).

Ve vztahu s nadřízenou bych chtěla, aby jsem se od ní něco a ráda naučila. Nový dovednosti a znalosti. Abych se někam v práci posouvala. (R12)

V práci potřebuju mít pocit podpory nadřízené, ale zatím ho nemám. To bych chtěla změnit. (R6)

Dělám spoustu rozhodnutí a chtěla bych cítit, že za mnou nadřízená stojí. (R10)

3.7.3.2 Kompetence

Tab. 16 Kategorie kompetence

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Důvody kompetence	<ul style="list-style-type: none">– Informovanost– Motivace– Hodnocení pracovního výkonu– Pracovní vztah– Rozvoj– Požadavek na změnu– Kontrola– Pracovní klima
Původce	<ul style="list-style-type: none">– Nadřízený

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
	– Podřízený
Míra kompetence	– Vysoká – Nízká – Žádná
Důsledky	– Jistota zaměstnání – Spokojenost – Nespokojenost – Kvalita poskytované péče – Prevence rizik – Vztahy na pracovišti

Zdroj: vlastní výzkum

K úspěšnému vykonávání pracovní role mají respondentky občas potřebu získat důležitou informaci od svého nadřízeného. Na základě jejich osobněpracovního vztahu lze ovlivnit jejich výběr, na koho se v případě potřeby obrací. Podle výpovědí respondentek (R1, R2, R4, R9, R14) se v případě nutnosti nejčastěji sestry obrací na svoji nadřízenou za předpokladu, je-li jejich **vztah** s nadřízenou **přátelský či kamarádský**.

S nadřízenou máme přátelský vztah (...) se nebojím za ní jít, když mám problém. (R1)

Máme dobrý, kamarádský vztah (...) vždycky jdu nejdřív za ní, když chci poradit. (R2)

Máme s nadřízenou přátelský vztah (...) Když řešíme problém, zůstane mezi námi. (R4)

(...) kamarádský, přátelský vztah (...) Když si s něčím nevím rady, vždycky jdu za nadřízenou. (R9)

Je to přátelský vztah (...) když chci poradit, výhradně jdu za svoji nadřízenou. (R14)

Přesto se nejedná o absolutní pravidlo, záleží také na předchozích zkušenostech. Konkrétní příklad popisuje respondentka R3, která na základě zkušeností, preferuje ve výběru své kolegyně před svoji nadřízenou, a vnímá to jako nesprávné.

Vztah je mezi námi kamarádský (...) nadřízená mi řekne, jsi inteligentní, dokážeš si poradit sama, tak ti to vysvětlit nebudu. Když něco potřebuju, obracím se na své kolegyně. (R3)

V opačném případě, a to za podmínek **profesionální úrovně vztahu** nadřízený – podřízený, se žádná z respondentek nezmínila o tom, že by se obracela v případě potřeby na svoji nadřízenou. Zajímavé také je, že pouze respondentka R7, která má s nadřízenou spíše

profesionální vztah, to vysvětluje tím, že nechce před svoji nadřízenou projevít svoji neznalost.

(...) nadřízené volám zřídka kdy s nějakým dotazem, nechci vypadat hloupě. (R7)

Zvýšit profesionální úroveň vztahu s nadřízeným by si přály respondentky (R3, R5, R10, R11), které zároveň vnímají u svého nadřízeného jako problematickou oblast jeho pravomoci ve vedení zaměstnanců.

Náš vztah by měl být víc profesionální (...) nemá takovou pravomoc (...)(R3)

Chtěla bych, aby náš vztah byl víc profesionální, (...) z její strany mi chybí takový manažerský přístup. Zkušenosti už nějaký má, ale myslím, že nás vede instinktivně. (R10)

Na pracovní motivaci zaměstnance má pozitivní vliv přátelský vztah s nadřízeným u respondentek (R1, R2, R4, R9, R14).

Nadřízená mě dokáže v práci motivovat, je to hlavně tím, že máme spolu kamarádský vztah (...) (R2)

Máme s nadřízenou kamarádský a přátelský vztah. (...) Motivuje mě to v další práci. (R9)

Na základě výpovědi respondentky R3, není vždy pravidlo, aby přátelský vztah s nadřízeným pozitivně ovlivnil pracovní motivaci zaměstnance.

S nadřízenou máme kamarádský vztah, dokážu odhadnout i její náladu. Nemůžu říct, že by to byl pro mě právě ten hnací motor v práci. (R3)

Na druhé straně všechny respondentky, s výjimkou R8, které mají s nadřízeným profesionální vztah, nedávaly do souvislosti pozitivní vliv profesionální úrovně vztahu na pracovní motivaci zaměstnance. Pouze jedna respondentka (R8) uvedla, že její vztah s nadřízenou je čistě pracovní, ale dobrý a zároveň hovoří o tom, že její nadřízená má asi trochu vliv na její pracovní motivaci.

Asi trochu mě nadřízená motivuje, náš vztah je čistě pracovní, ale dobrý (...) (R8)

3.7.3.3 Řešení konfliktů

Tab. 17 Kategorie řešení konfliktů

Vlastnosti jevu	Dimenze (forma, podoba)
Důvody řešení konfliktů	<ul style="list-style-type: none"> – Motivace – Informovanost – Zpětná vazba – Hodnocení pracovního výkonu – Pracovní vztah nadřízený - podřízený – Kompetence – Rozvoj – Požadavek na změnu – Kontrola – Pracovní klima
Forma řešení konfliktů	<ul style="list-style-type: none"> – Přímá – Nepřímá
Původce	<ul style="list-style-type: none"> – Nadřízený – Podřízený – Zákazníci
Frekvence	<ul style="list-style-type: none"> – Preventivní – Pravidelná – periodická – Mimořádná – Žádná
Důsledky	<ul style="list-style-type: none"> – Pocit jistoty – Stabilita vztahu nadřízený – podřízený – Spokojenost – Nespokojenost – Kvalita poskytované péče – Prevence rizik – Vztahy na pracovišti

Zdroj: vlastní výzkum

Všechny respondentky bez ohledu na to, jaký je mezi nimi a nadřízeným osobní vztah a bez ohledu na délku jejich pracovního či osobního vztahu, se shodly, že nikdy nezamlčely, ani o tom za žádných okolností neuvažovaly, svá pochybení týkající se pacienta před svým nadřízeným. Některé z nich (R3, R9, R12) si také uvědomují, jaký by to mohlo mít **dopad pro pacienta** a důsledek týkající se jich samotných vůbec neřeší.

(...) v případě pacientů, ne, tam jde o život a tam bych nic nezatajila. (R3)

(...) občas zatajím nějakou blbost, ale co se týká pacientů, tak nic. (R9)

(...) nedokázala bych si představit ty důsledky, kdybych něco skryla. Hlavně, co se týká pacientů. (R12)

Dalo by se uvažovat o tom, že pacient je pro ně v tomto směru prioritou a dokonce snaha o zajištění kvalitní poskytované péče je na vyšší úrovni v porovnání s možností ohrožení vztahu s nadřízeným. Dále je tímto také vyjádřena důvěra ze strany podřízených ke svému nadřízenému.

(...) nebojím se za ní jít, když mám problém. (R1)

(...) přece jsme lidé a chybovat je lidské, to už je na manažerovi, jestli to chápe. (R10)

(...) vztah (...) postavený na důvěře (...) Všechny problémy jsou řešitelný. (R4)

Ohleduplnost k nadřízenému vyjádřila pouze jedna respondentka R1 tím, že jí není lhostejné, aby její pochybení mělo negativní dopad i na její podřízenou.

(...) já nic nezatajím (...) jsem nervózní z toho, že by měla nadřízená problém. (R1)

Schopnost sebereflexe každého z respondentů je ovlivněna pouze možným dopadem pochybení na pacienta. Příčiny vedoucí k pochybení mají vliv na sdělení nadřízenému. Respondentky (R1, R4, R5, R6) také uvádějí, že schopnost sebereflexe souvisí s jejich vnitřním nastavením a svědomím.

(...) mě by to tížilo. (R1)

Ani by mě to nenapadlo, to prostě nejde. (R4)

(...) hned si musím posypat popel na hlavu (...) to je spíš o povaze každého (...) (R5)

Já to umím uznat. (R6)

Na jedné straně sestry vždy řeší stejným způsobem pochybení týkající se pacientů, na druhé straně jsou popsány nevýznamné administrativní chyby, které nevnímají jako zásadní a tudíž nutné k řešení s nadřízeným. Zajímavé je, že respondentky R3 a R9 nepovažují za důležité řešit s nadřízeným některé banality administrativního charakteru, ale zároveň jsou jimi označeny za největší pracovní problémy.

Před nadřízenou občas skrývám jen administrativní věci, to bych asi nerozpytvávala (...) největší problém v práci vidím hlavně v administrativě. (R3)

Mám problém s tím, že je nás málo, pak mám přesčas. (...) není divu, že při tak náročné práci na něco zapomenou, ale to jsou jen administrativní věci (...) s nadřízenou to neřeším. (R9)

Všechny respondentky označily konkrétní **problematické pracovní věci**, které se přímo netýkaly jejich nadřízených, ale především šlo o nedostatky v systému (systém plánování práce, určení pracovní doby, systém hodnocení a odměňování).

Další souvislost je patrná mezi charakterem vztahu s nadřízeným a odvahou respondentek řešit s ním svá pochybení.

I v době, když jsme si s nadřízenou vykaly, jsem jí vždycky řekla všechno, když jsem se v něčem spletla. (R2)

(...) náš vztah je čistě pracovní. (...) nikdy by mě, ale nenapadlo před ní něco skrývat, když něco udělám špatně. (R8)

Respondentky R3 a R9 mají s nadřízeným kamarádský vztah, avšak nevýznamná pochybení před ním tají.

Když přijdu pozdě, něco si vymyslím, třeba, že něco bylo po cestě a to i přes to, že jsme kamarádky. (R3)

Máme s nadřízenou kamarádský vztah. (...) Někdy před svou nadřízenou skrývám svoje pochybení, jako například, že mám někam zavolat. Tak neřeknu, že jsem zapoměla, ale, že to nikdo nezvedl. A pak takový drobnosti, jako jsou administrativní věci. (R9)

Respondentky, které mají vztah s nadřízeným ryze profesionální, by naopak nezatajily žádnou úroveň chyb. Každý z respondentů při řešení konfliktu využívá různé strategie, avšak společným znakem pro všechny strategie je respektování pozice a názoru nadřízeného.

3.8 Shrnutí výsledků výzkumu

V této podkapitole shrnuji výsledky výzkumného šetření, které strukturuji podle výzkumných otázek a zároveň na ně odpovídají.

Výzkumná otázka č. 1: **Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců?**

Na základě prostudování interní dokumentace týkající se hodnocení sester ve vybraném zdravotnickém zařízení jsem zjistila, že veškerá dokumentace týkající se hodnocení zaměstnanců je společná pro všechny pracovníky a to bez rozdílu. Nezapomíná se na nové pracovníky, periodické hodnocení a hodnocení vedoucích pracovníků. V dokumentaci jsem nikde nenašla, o jakou formu hodnocení by mělo jít. Dále se v dokumentaci nezdají být žádné mezery, které by mohly ovlivnit proces hodnocení zaměstnanců. Dokumentace dostatečně vysvětluje jednotlivá kritéria, požadavky a doporučení na základě výsledků hodnocení. Z tohoto pohledu by se dalo říci, že systém hodnocení zaměstnanců je administrativně dobře zpracován, avšak výsledky rozhovorů ukazují některé nedostatky, vycházejí z neznalosti zaměstnanců interní dokumentace. Dále s tím souvisí neuplatňování požadavků a nařízení vedoucích pracovníků a nařízení jednotlivých částí vycházející z této dokumentace.

Výsledky výzkumu prostřednictvím rozhovorů a analýzy dat odpovídají na výzkumnou otázku č. 2: **Jaké faktory ovlivňují spokojenost sester ve vybraném zdravotnickém zařízení?**

Pracovní podmínky významným způsobem přispívají k pracovní spokojenosti. Psychická i fyzická náročná práce je jednak důvodem k nespokojenosti, ale i zdrojem spokojenosti. Za psychickou náročnost považují sestry jednak stereotyp, ale i různorodost a změny. Pacienti jsou jednak zdrojem psychické náročnosti, ale i zdrojem psychické podpory sester. Zájem o zaměstnance ze strany nadřízeného sestry považují za důležitý faktor ovlivňující jejich psychickou pohodu. Finanční ohodnocení sestry uvádějí jako faktor psychické náročnosti směřující k pracovní spokojenosti, avšak méně významný než ostatní faktory.

Fyzickou náročnost neuvádějí sestry jako zdroj nespokojenosti, ale zároveň řeší problematiku nedostatku sester, přesčasových hodin, nedostatku času na plnění zadaných úkolů v termínech a absenci možnosti dalšího vzdělávacího rozvoje. Dalším zdrojem pracovní spokojenosti je udržení a snaha o zlepšení optimálního pracovního prostředí ze strany nadřízeného. Odborná erudice je dalším předpokladem spokojenosti sester ve smyslu jejich zastupitelnosti v pracovním týmu, ale i jejich požadavkem na svého nadřízeného v oblasti řízení lidí. Za další faktor pracovní spokojenosti sestry uvedly optimální nastavení pracovních vztahů, na které má vliv vzájemná důvěra mezi pracovníky, poskytování zpětné vazby, dostupnost informací a jasné vymezení kompetencí včetně prosazování kompetencí vedoucích pracovníků.

Výsledky výzkumu prostřednictvím rozhovorů a analýzy dat odpovídají na výzkumnou otázku č. 3: **Jaký význam má zpětná vazba ve vztahu nadřízený – nadřízený?**

Poskytování pozitivní i negativní zpětné vazby má vliv na spokojenost sester v souvislosti s jejich hodnocením. Sestry si více uvědomují konkrétní příklady negativní zpětné vazby a pozitivní zpětnou vazbu sestry zobecňují na pochvalu či poděkování. Nespokojenost s hodnocením vyjadřují sestry tam, kde jim zcela zpětná vazba chybí nebo je poskytována pouze negativní zpětná vazba. Sestry, které považují za důležité dostávat negativní zpětnou vazbu od nadřízeného, zároveň projevují více loajality k zaměstnavateli oproti těm, kterým zaměstnavatel zpětnou vazbu poskytuje a jejich další požadavek je pouze o pozitivní zpětnou vazbu.

Pozitivní zpětná vazba vždy nesouvisí s pracovní motivací zaměstnance. Pozitivní zpětná vazba u některých sester zvyšuje jejich pracovní výkon, snahu a nadšení z práce. Negativní zpětná vazba může ovlivnit zlepšení kvality práce (pracovní postupy a kvalitu poskytované péče). Forma sdělení je důležitější než obsah a pokud je forma přijatelná, pak lze uvažovat o motivování zaměstnance i negativní zpětnou vazbou.

Definování priorit v systému hodnocení může být ovlivněno časovou délkou zavedení systému. Všechny sestry považují za nutné a důležité hodnocení jejich pracovního výkonu. Dobrá informovanost, vhodně zvolená forma a správně nastavená frekvence a forma komunikace a kontrolní činnost ze strany nadřízeného se mohou podílet na zajištění porozumění systému hodnocení, které je výhodné pro obě strany.

Hodnotící rozhovory vždy nemusejí zaměstnancům dávat pocit poskytnuté zpětné vazby.

K pocitu absence zpětné vazby může dojít nebo dochází i při namátkové kontrolní činnosti ze strany nadřízeného, a zároveň nemusí být vnímána jako prostředek zpětné vazby zaměstnanci na jejich práci.

Informace od nadřízeného jsou důležité nejen při zavedení nových postupů, ale i ve vymezení kompetencí sester, které jim poskytují určitou ochranu v případě pochybení. Poskytování informací nadřízeným je nejvíce využíváno při odhalení problému a podílí se tak na kvalitě poskytované péče a na prevenci možných rizik.

Zachování soukromí při poskytování negativní zpětné vazby může celkově ovlivnit pracovní klima. Zároveň pro zlepšení pracovního klimatu by mohlo přispět zavedení jednak individuálních tak i skupinových pohovorů a zajištění zveřejňování informací pro všechny pracovníky.

Sestry vůbec neřeší variantu předávat informace i tzv. zdola nahoru.

Pozitivní i negativní zpětná vazba může pozitivně přispět k motivaci sester.

Sestry mají větší tendenci popisovat konkrétní negativní stránky a prostor ke zlepšení u svého nadřízeného v porovnání s hodnocením sebe sama. Změnu ve vztahu s nadřízeným dávají pouze do souvislosti s jejich profesním rozvojem a získáním podpory nadřízeného.

Výsledky výzkumu prostřednictvím rozhovorů a analýzy dat odpovídají na výzkumnou otázku č. 4: **Jaké jsou hlavní předpoklady pro vytvoření důvěry mezi řadovým a vedoucím pracovníkem?**

Přátelský vztah nadřízený - podřízený má vliv na vybudování vzájemné důvěry, zajišťuje mezi nimi otevřenou komunikaci a spolu s předchozími zkušenostmi dává větší předpoklad pro řešení pracovních záležitostí s přímým nadřízeným na rozdíl od profesionální úrovně vztahu. I přesto by chtěla jedna sestra mít s nadřízeným více profesionální vztah, ale založený na důvěře a vzájemném respektu. Zvýšit profesionální úroveň vztahu si přejí sestry, které vnímají u svého nadřízeného jako problematickou oblast uplatnění jeho pravomocí ve vedení zaměstnanců.

Vztahy na pracovišti mohou být negativně ovlivňovány několika způsoby. Sestry nejvíce uváděly:

- nejasnosti v organizační struktuře
- nespokojenost s vedením firmy
- příbuzenský vztah ve firmě
- nedostatečné prosazování kompetencí vedoucího pracovníka
- nízká odborná úroveň nadřízeného v oblasti řízení lidí
- předávání informací
- komunikace

Vzájemná důvěra posiluje přátelský vztah pracovníků, přesto některé sestry preferují vyšší profesionalitu vztahu s nadřízeným.

Pracovní řád vnáší nejen do plnění pracovních úkolů, ale i pracovních vztahů určitá pozitiva. Správné plánování pracovních aktivit zvyšuje úroveň práce a předchází zbytečným konfliktům.

Pozitivní vliv dobrých pracovních podmínek může udržet pozitivní vazby mezi zaměstnanci, ale k vybudování pozitivního vztahu mezi zaměstnanci může dojít při ne zcela vyhovujících pracovních podmínkách.

Pracovní kolektiv je sestrami vnímán pozitivně, projevy nespokojenosti jsou vyjadřovány pouze ve spojitosti vztahů na pracovišti s přímým nadřízeným nebo zaměstnavatelem.

Sestry popisují nízkou míru intenzity vztahů na pracovišti z hlediska subjektivních příčin a naopak za vysokou míru intenzity vztahů na pracovišti sestry označují vnější příčiny.

Sestry popisují vývoj vztahu z hlediska jeho délky trvání. Pozitivní vývoj vztahu na pracovišti za krátké časové období sestry uvádějí pouze v souvislosti s nadřízenou.

Narušený vztah se zaměstnancem, nedostatečná informovanost a pracovní pochybení mají negativní dopad na vztahy na pracovišti. Subjektivní vnímání kolektivu může mít jednak pozitivní, ale i negativní vliv na vztahy na pracovišti.

Sestry očekávají změny pouze ze strany nadřízeného. Nejvíce je vyžadována pravidelnost, systematickosti, správná forma a řád při hodnocení zaměstnanců. Dále potřebují mít pocit důvěry v kompetence nadřízeného. Pasivní přístup sester v navrhování změn týkající se systému hodnocení práce by se mohl vysvětlit preferencí jiných úkolů.

Špatné předávání informací nebo chybějící informace mohou mít negativní dopad na pacienta i celou společnost.

Výsledky výzkumu prostřednictvím rozhovorů a analýzy dat odpovídají na výzkumnou otázku č. 5: **Jaké faktory mají vliv na sebereflexi pracovníků?**

Sestry vždy přiznávají svá pochybení nadřízenému, která se týkají bezprostředně pacienta a to bez ohledu na vše ostatní.

Sestry mají větší zájem o pacienta v porovnání s možným postihem za pochybení a možným ohrožením vztahu s nadřízeným.

Sebereflexe sester může být ovlivněna pouze možným dopadem pochybení souvisejících s pacientem. Příčina pochybení má vliv na sdělení nadřízenému. Vnitřní nastavení zaměstnance a jeho svědomí může ovlivnit schopnost sebereflexe.

Nevýznamné administrativní pochybení sestry neřeší, protože je nevnímají jako zásadní, ale zároveň je označují za největší pracovní problémy.

Všechny sestry označují za konkrétní problematické pracovní věci ty, které se týkají nedostatků v systému, nikoli jejich nadřízených.

Přátelský vztah s nadřízeným nabízí větší předpoklad pro vědomé utajení nevýznamných pochybení na rozdíl od profesionálního vztahu.

Při řešení konfliktu využívají sestry různé strategie, avšak společným znakem pro všechny strategie je respektování pozice a názoru nadřízeného.

Výsledky výzkumu prostřednictvím rozhovorů a analýzy dat odpovídají na výzkumnou otázku č. 6: **Jaké jsou motivační a stimulační faktory zaměstnanců ve zkoumaném zdravotnickém zařízení?**

K pracovní motivaci přispívá zájem o zvolenou profesi zdravotní sestry. Dalšími faktory byly označeny pracovní náplň, smysluplnost práce, vliv podpory v jejich vnímání ze strany pacientů a rodiny. Sestry uvedly náplň práce jako významný motivátor, a přesto, že vnímají špatné nastavení systému práce, žádná z nich neuvádí návrhy na zlepšení.

Lidský faktor přispívá více k pracovní motivaci, a to ať v podobě kolegů, nadřízeného nebo pacientů v porovnání s hodnocením, ohodnocením práce a financemi. Za další významnější faktor ve srovnání s financemi sestry uvádějí kvalitu práce a další kariérní rozvoj. Finanční ohodnocení sestry vnímají jako jeden z možných faktorů motivace, ale také jako projev spokojenosti nadřízeného.

Sestry, které spojuje významná délka celkové praxe, vnímají vnitřní faktory motivace, mezi které řadí úspěch, projev uznání a pochvalu ze strany nadřízeného.

Délka trvání motivace souvisí s přítomností některých z vnějších faktorů (pracovní zařazení, pracovní náplň, personální a mezilidské pracovní vztahy). Není přímá souvislost vlivu nespokojenosti s vnějšími faktory a následným odrazem v ovlivnění spokojenosti dalších vnějších i vnitřních faktorů. Vývoj a změnu v motivaci lze ovlivnit bližším poznáním spolupracovníků a systému práce. Tím je dán také časový rozsah působení motivace, který je ovlivněn délkou trvání praxe sester ve zkoumaném zdravotnickém zařízení.

Motivace zaměstnanců se projevuje ve formě zvyšujícího se zájmu o práci, zvyšujícího se zájmu o své kolegy a pacienty. V neposlední řadě je zaznamenána souvislost mezi motivací a snahou o zvýšení pracovního výkonu.

Nedostačující zájem o osobní rozvoj ze strany nadřízeného vzhledem k délce krátkého pracovního působení zaměstnance nemusí mít významný vliv na jeho motivaci.

Optimální nastavení komunikace s nadřízeným může být zdrojem motivace sester. Vliv chování nadřízeného může přispět k motivaci zaměstnance provést změnu v pracovním působení.

Pozitivní i negativní zpětná vazba může pozitivně přispět k motivaci sester. Zároveň pozitivní zpětná vazba vždy nesouvisí s pracovní motivací sester a naopak při vhodně zvolené formě negativní zpětné vazby lze pozitivně působit na motivaci sester.

Předpokládá se větší vliv přátelského vztahu s nadřízeným na pracovní motivaci zaměstnance na rozdíl od profesionálního vztahu.

3.9 Doporučení vyplývající ze zjištěných informací

Na základě zjištěných informací z výzkumného šetření nestátního zdravotnického zařízení uvádím jednotlivá doporučení, která by z mého pohledu bylo dobré aplikovat, aby byl zlepšen systém hodnocení zaměstnanců. Čas a energie zaměstnanců věnovaná, ať již při vytváření jednotlivých dokumentů nebo při jejich plnění, by měla být efektivní jednak pro společnost v duchu posílení pozice na konkurenčním trhu, ale i ku prospěchu všem sestřám a zároveň by měla podpořit motivaci a spokojenost v jejich pracovním životě.

1. Zajistit, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni s veškerou interní dokumentací týkající se hodnocení pracovníků.

2. Zahrnout proškolení zaměstnanců se systémem hodnocení pracovníků již v úvodu nástupního procesu.
3. Okamžitě se začít řídit interními směrnicemi a závaznými dokumenty.
4. Nastavit pravidelné proškolení zaměstnanců se systémem hodnocení a případnými změnami.
5. Ve směrnici „Hodnocení zaměstnanců“ přesně definovat způsob hodnocení zaměstnanců.
6. Zajistit kontrolní mechanismy k absolvování školení.
7. Pověřit zodpovídající osobu za kontrolu dodržování interních předpisů včetně pravidelné evidence.
8. Zvážit možnosti otevření pozice personalisty na poloviční pracovní úvazek s možností dalšího rozšiřování v případě potřeby společnosti.
9. Zajistit dostatek personálu z důvodu eliminace přesčasových hodin.
10. Vytvořit vzdělávací rozvojový plán zaměstnanců na základě potřeby jednotlivých zaměstnanců.
11. Zajistit další vzdělávání pracovníků tzv. ušitá na míru na základě předchozí dohody.
12. Zajistit pravidelná odborná školení případně další vzdělávání zaměstnancům působících na vedoucích pracovních pozicích.
13. Přesně definovat kompetence jednotlivých zaměstnanců.
14. Vedoucí pracovníci musí vyčlenit dostatečné množství času na podřízené a průběžně jim poskytovat zpětnou vazbu.
15. Vedoucí pracovníci musí zahrnout do svého plánování i různé formy kontrolních činností.
16. Zajistit transparentnost a širší dostupnost informací pro zaměstnance v provozní oblasti.
17. Snažit se o nastavení přímé formy komunikace.
18. Zajistit soukromí při poskytování negativní zpětné vazby.
19. Navrhnout vhodnou metodiku poskytování zpětné vazby.
20. Pravidelně zahrnout podřízené do poskytované zpětné vazby nadřízenému.
21. Vyčlenit čas na podporu budování vztahu v týmu.
22. Zajistit dostupnost informací o organizační struktuře firmy.

23. Zapojit všechny zaměstnance do podpory vytváření optimálního pracovního prostředí společnosti.
24. Zapojit všechny zaměstnance do navrhování změn ve společnosti.
25. Dát prostor všem zaměstnancům při identifikaci nevyhovujících podmínek pracovního procesu.
26. Rozvíjet odborné znalosti zdravotních sester.
27. Pečovat o lidský faktor ve společnosti.
28. Oceňovat a odměňovat pracovníky na základě dohodnutých pravidel.
29. Podporovat a motivovat zaměstnance a předcházet jejich dobrovolné fluktuaci.
30. Udržet si motivované a úspěšné zaměstnance.
31. Podporovat týmového ducha u všech zaměstnanců.
32. Vytvořit přátelské prostředí ve společnosti.

4. ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zjistit stávající úroveň hodnocení nelékařského zdravotnického personálu v konkrétním zdravotnickém zařízení. Za pomoci kvalitativního výzkumu byly identifikovány některé faktory, které mají vliv na tuto fázi pracovního života zaměstnance. Hlavní zjištění přinesla odpovědi na předem vytvořené výzkumné otázky, a mimo to se v průběhu analytického zpracování dat odkryly i další souvislosti, které nebyly primárním předmětem zkoumání.

Hlavní zjištění v oblasti hodnocení sester ve vybraném zdravotnickém zařízení je dostatečně zpracovaná interní dokumentace, ovšem během rozhovorů se ukázalo, že není plně a efektivně využívána. Jedním z důvodů je nedostatečné seznámení s obsahem dokumentace, a na to následně navazuje skutečnost, že ani vedoucí pracovníci ji plně nemohou využít. Hodnocení zaměstnanců se provádí nahodile, nikoli systematicky. Mezi faktory, které ovlivňují spokojenost sester, se řadí fyzická a psychická náročnost, která může být pro sestry jednak zdrojem spokojenosti, ale i nespokojenosti. Další vzdělávání sester je zahrnuto v interní dokumentaci jako jeden z nástrojů motivace zaměstnanců. V praxi však tento nástroj není uplatňován. Za další faktory pracovní spokojenosti sestry považují optimální pracovní prostředí, optimální pracovní vztahy, vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci, včasné poskytování zpětné vazby, efektivní předávání informací a jasné vymezení kompetencí a zodpovědnosti všech pracovníků.

Ve vztahu nadřízený – podřízený je uplatňována pozitivní i negativní zpětná vazba. Pozitivní zpětná vazba převážně sestrám chybí, ale i negativní zpětná vazba při dobře zvolené formě významně přispívá k jejich motivaci.

Přátelský vztah nadřízený – podřízený ovlivňuje vybudování vzájemné důvěry na rozdíl od profesionální úrovně vztahu, přesto ho některé sestry preferují. V rámci sebereflexe sestry uvádějí, že zájem o pacienta je pro ně nejvyšší prioritou, a to i za cenu uplatnění sankcí ze strany zaměstnavatele a ohrožení pozitivního vztahu s nadřízeným.

Profese zdravotní sestry patří k nejvýznamnějším faktorům pracovní motivace sester. Lidský faktor v podobě kolegů, nadřízeného nebo pacientů je významnější motivátor v porovnání s hodnocením, ohodnocením a financemi.

Na základě zjištěných výsledků byly navrženy jednotlivé kroky, které by mohly přispět k optimalizaci procesu hodnocení sester ve vybraném zdravotnickém zařízení.

Jsem si také vědoma, že výsledky výzkumu nemohou být zobecněny a využity pro všechna zdravotnická zařízení. Domnívám se, že jednak výsledky výzkumu, ale i zvolená metodologie by mohly být inspirací a zdrojem pro další výzkumná šetření i v dalších zdravotnických zařízeních.

LITERATURA

1. AIKEN, Linda, H., et al. 2001. *Nurses' report on hospital care in five countries. Health Affairs* [online]. 20(3), 43-53 [cit. 2016-04-17]. Dostupné na: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/204639644?accountid=15618>
2. ALLHOFF, Dieter-W, Waltraud ALLHOFF. 2008. *Rétorika a komunikace – 14. vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s.
3. ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, s. r. o.
4. ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy – 10. vydání*. Praha: Grada
5. ARMSTRONG, Michael. Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*. Praha: Grada
6. BEER, Michael, a kol. 1984. *Managing Human Assets – 1. vyd.* New York: The Free Press
7. BOUKAL, Petr, a kolektiv. 2013. *Fundraising: pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s.
8. CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování – 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s.
9. DAIGELER, Thomas. 2008. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a. s.
10. DĚDINA, Jiří, Václav CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada
11. DĚDINA, Jiří, Jiří ODCHÁZEL. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
12. DRUCKER, F., Peter. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press
13. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů – 1. vyd.* Praha: C. H. Beck
14. FAIRWEATHER, Alan. 2009. *Jak být motivujícím manažerem...a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu*. Praha: Grada Publishing, a. s.

15. FOLKMAN, J. R. 2006. *The Power of Feedback: 35 Principles for Turning Feedback from Others into Personal and Professional Change*. Hoboken: John Wiley & Sons
16. GLADKIJ, Ivan a kolektiv. 2003. *Management ve zdravotnictví – 1. vyd.* Brno: Computer Press
17. HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
18. HARMUT, Laufer. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a. s.
19. HART, D., Peter. 2001. *The Nurse Shortage: Perspectives from current direct care nurses and former direct care nurses*. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupný na: http://co.aft.org/files/article_assets/F398DBF7-F077-0725-920548BD244B26BF.pdf.
20. HEKELOVÁ, Zuzana. 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada
21. HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace – čtvrté, přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Portál
22. HORALÍKOVÁ, Marie. 2006. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta
23. HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s.
24. HRONÍK, František. 2008. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Perss s. r. o.
25. JANIŠOVÁ, Dana, Mirko KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada
26. JAY, Ros, Richard TEMPLAR. 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, a. s.
27. KELNAROVÁ, Jarmila, a kolektiv. 2015. *Ošetřovatelství pro střední zdravotnické školy – 1. ročník – 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s.
28. KUBEŠ, Marián, Ľubica ŠEBESTOVÁ. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a. s.
29. KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
30. MARKOVÁ, Monika. 2010. *Sestra v paliativní péči*. Praha: Grada Publishing, a. s.
31. MARTIN, M., David. 2007. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, a. s.

32. MEIER, Rolf. 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada Publishing, a. s.
33. MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. *Komunikační dovednosti v praxi – 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s.
34. PLAMÍNEK, Jiří. 2010, *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing, a. s.
35. PLAMÍNEK, Jiří. 2015, *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 3., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s.
36. PLEVOVÁ, Ilona, a kolektiv. 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, a. s.
37. SCHMITT, M. H. 2001. *Collaboration improves the quality of care: methodological challenges and evidence from US health care research*. Journal of Interprofessional care
38. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv. 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s.
39. SRAUSS, L., Anselm, Juliet Corbinová. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert
40. ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s.
41. ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
42. ŠKRLA, Petr, Magda Škrlová. 2003. *Kreativní ošetrovatelský management*. Praha: Advent - Orion
43. ŠKRLOVÁ, Magda, Petr ŠKRLA. 2008. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. Praha: Grada
44. ŠVAŘÍČEK, Roman, Klára Šedřová a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál
45. TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s.
46. URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI

47. URBAN, Jan. 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* Praha: Grada Publishing, a. s.
48. URBAN, Jan. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu - 2., rozšířené vydání.* Praha: Wolters Kluwer ČR
49. VEBER, Jaromír, a kol. 1999. *Management kvality ve zdravotnictví se zaměřením na kvalitu nezdravotních služeb.* IGA MZ
50. VENGLÁŘOVÁ, Martina, Gabriela MAHROVÁ. 2006. *Komunikace pro zdravotní sestry.* Praha: Grada Publishing, a. s.
51. VÉVODA, Jiří, a kolektiv. 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví.* Praha: Grada Publishing, a. s.
52. VOJTOVIČ, Sergej. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing
53. WERNEROVÁ, Irena. 2010. *Komunikace pro každého.* Computer Media s. r. o.
54. ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ, Erna MIČUDOVÁ. 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry.* Praha: Grada

Právní předpisy:

1. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
2. Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče
3. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
4. Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách
5. Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
6. Vyhláška č. 79/2013 Sb., o pracovně lékařských službách a některých druzích posudkové péče

Diplomová práce:

1. LULKOVÁ, Marie. *Hodnocení pracovníků jako faktor stimulace pracovního výkonu zdravotníků* [online]. 2015, 124 s. [cit. 2015-12-07]. Vedoucí práce Blanka Tollarová.

Seznam tabulek:

- Tab. 1 *Koncepce a vývojové etapy personální práce* – str. 5
- Tab. 2 *Praktický dopad faktorů podle Herzbergovy teorie* – str. 16
- Tab. 3 *Přehled motivujících a udržovacích faktorů dle Herzberga* – str. 17
- Tab. 4 *Okno Johari – symbolické rozdělení vlastního Já* – str. 24
- Tab. 5 *Hodnocení versus dohoda o cílech* – str. 28
- Tab. 6 *Struktura motivačně hodnotícího pohovoru – část sebehodnocení* – str. 30
- Tab. 7 *Struktura motivačně hodnotícího pohovoru – část hodnocení pracovníka nadřízeným* – str. 31
- Tab. 8 *Základní údaje o výzkumném vzorku* – str. 44
- Tab. 9 *Kategorie pracovní podmínky* – str. 51
- Tab. 10 *Kategorie pracovní vztahy* – str. 57
- Tab. 11 *Kategorie motivace* – str. 61
- Tab. 12 *Kategorie spokojenost s hodnocením* – str. 65
- Tab. 13 *Kategorie informovanost zaměstnanců* – str. 69
- Tab. 14 *Kategorie participace na hodnocení* – str. 73
- Tab. 15 *Kategorie komunikace nadřízený – podřízený* – str. 75
- Tab. 16 *Kategorie kompetence* – str. 79
- Tab. 17 *Kategorie řešení konfliktů* – str. 82
- Tab 18 *Ukázka zpracování dat (přiřazení jednotlivých kódů pod jednotlivé kategorie)* – příloha č. 2
- Tab 19 *Ukázka zpracování dat (přehled kódování k jednotlivým respondentům)* – příloha č. 3

Seznam obrázků

- Obr. 1 *Michiganský model řízení lidských zdrojů* – str. 6
- Obr. 2 *Harvardský model řízení lidských zdrojů* – str. 7
- Obr. 3 *Model řízení lidských zdrojů v souladu s okolím organizace* – str. 8
- Obr. 4 *Manažerský kvocient* – str. 11
- Obr. 5 *Modifikovaná Maslowova hierarchie potřeb* – str. 15

Seznam schémat:

- Schéma 1 *Organizační struktura zkoumaného zdravotnického* – str. 42
- Schéma 2 *Otázky rozhovoru zaměřené na téma spokojenost* – str. 46
- Schéma 3 *Otázky rozhovoru zaměřené na téma zpětná vazba* – str. 47
- Schéma 4 *Otázky rozhovoru zaměřené na téma vztah s nadřízeným* – str. 47