

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník GRID

Příloha 2: Základní sada otázek pro hloubkové polostrukturované rozhovory

Příloha 3: Teorie řízení

Příloha 4: Dvanáct fází Burn up syndromu dle John W. James

Příloha 5: Pravidla, jak nepodlehnout Burn up syndromu

Příloha 6: Projekt diplomové práce

Příloha 1: Dotazník GRID

Test sestaven podle Blake, R. J. Mouton J. S.: The Managerial Grid III, Gulf, 1978.

TEST VAŠEHO MANAŽERSKÉHO STYLU (GRID)

Jmenuji se Bc. Anna Kuntová, jsem studentkou FHS Univerzity Karlovy a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujícího standardizovaného dotazníků zjišťujícího styl vedení.

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B: A_3; B_0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A: A_0; B_3

Přikláníte se spíše k alternativě A před B: A_2; B_1

Přikláníte se spíše k alternativě B před A: A_1; B_2

Používejte, prosím, jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci zachovali.

Děkuji za Váš čas a ochotu!

1 Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A ____ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

B ____ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2 Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A ___ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B ___ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3 Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A ___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B ___ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4 Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A ___ a toto tvrdě vyžaduje

B ___ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5 Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B ___ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6 Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A ___ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B ___ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy, a na jejich základě vytvoří plán.

7 Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně

A ___ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B ___ nedá se s tím mnoho dělat.

8 Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A ___ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.

B ___ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9 Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A ___ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

B ___ se provádí detailní hlášení.

10 Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A ___ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B ___ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

11 Vedoucí se může vyhnout potížím

A ___ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B ___ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12 Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A ___ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

B ___ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

13 Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

A ___ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B ___ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14 Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B ___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15 Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ odložit toto rozhodnutí

B ___ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16 Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A ___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B ___ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17 Při vedení pracovní porady by vedoucí měl

A ___ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B ___ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18 Lidé budou lépe pracovat

A ___ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B ___ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19 Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A ___ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B ___ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20 Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A ___ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B ___ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21 Při plánování práce by vedoucí měl

A ___ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B ___ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22 Vedoucí by měl

A ___ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B ___ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23 Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

A ___ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B ___ provést věcnou diskusi nad fakty.

24 Cíle by měly být stanoveny

A ___ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B ___ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25 Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A ___ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B ___ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26 Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A____ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B____ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27 Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A____ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B____ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28 Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A____ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B____ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29 Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

A____ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B____ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30 Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A____ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B____ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31 Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A____ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a důraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B___ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32 Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl

A___ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B___ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33 Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A___ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B___ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34 Do plánování práce by vedoucí měl

A___ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B___ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35 Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A___ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B___ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36 Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A___ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B___ mít poslední slovo.

Příloha 2: Základní sada otázek pro hloubkové polostrukturované rozhovory

Vrchní a staniční sestry:

- 1) Odkdy pracujete na současné pracovní pozici?
- 2) Kolik je Vám let?
- 3) Jaké je Vaše vzdělání?
- 4) Jak byste popsala vztah, který máte se svými podřízenými?
- 5) Jak byste charakterizovala svůj styl vedení?
- 6) Jak byste si přála, aby Vás podřízené vnímaly z hlediska toho, jakým způsobem je vedete?
- 7) Co považujete za nevhodný styl vedení ve zdravotnictví?
- 8) Co je dle Vašeho názoru optimální styl vedení ve zdravotnictví?
- 9) Jaký máte postoj k direktivnímu, přísnému stylu vedení?
 - V jakých situacích volíte direktivní jednání s podřízenými?
- 10) Jaký máte postoj k přátelskému vedení pracovníků?
 - V jakých situacích volíte přátelské jednání s podřízenými?
- 11) Jakým způsobem nejčastěji motivujete své podřízené?
 - Jaký způsob motivace je dle Vás nejúčinnější na poli zdravotnictví?
- 12) Jak vnímáte/ monitorujete spokojenost na pracovišti svých podřízených pracovníků?
 - Jak si myslíte, že jsou spokojeny Vaše podřízené se stylem Vašeho vedení?
 - Je pro Vás důležitá spokojenost podřízených s vaším stylem vedení?
- 13) Jaké jsou, podle Vás, nejčastější důvody fluktuace na poli porodnictví?
 - Co si myslíte, že je důvodem toho, že porodní asistentky setrvávají?
 - S jakými typy konfliktů se na jednotlivých pracovištích setkáváte?
- 14) Co byste do budoucna chtěla na oddělení změnit či zlepšit z hlediska personalistiky a proč?
- 15) Co si myslíte o rozdílech mezi vedením v soukromých nemocnicích a státních?

Porodní asistentky:

- 1) Odkdy pracujete na současné pracovní pozici?
- 2) Kolik je Vám let?
- 3) Jaké je Vaše vzdělání?

- 4) Jak byste charakterizovala Váš vztah se staniční sestrou?
- 5) Jak byste charakterizovala styl vedení staniční sestry?
 - Jak byste popsala svou míru spokojenosti s tímto stylem vedení?
- 6) Jak byste charakterizovala Váš vztah s vrchní sestrou?
- 7) Jak byste charakterizovala styl vedení vrchní sestry?
 - Jak byste popsala svou míru spokojenosti s tímto stylem vedení?
- 8) Jak byste si představovala z hlediska stylu vedení optimálního vedoucího?
- 9) Řekla byste, že Vás umí staniční sestra motivovat? Pokud ano, tak jak? (popř. vrchní sestra)
 - Co je konkrétně pro Vás největší motivací k práci na tomto oddělení?
- 10) Jak se projevuje snaha Vašich nadřízených na Vašem profesním rozvoji (pokud probíhá)?
 - Jak byste popsala svou míru spokojenosti s Vámi vnímaným způsobem rozvoje?
- 11) S jakými konflikty se setkáváte na svém pracovišti?
 - jaké typy konfliktů se jedná nejčastěji?
- 12) Co si myslíte o rozdílech mezi vedením v soukromých nemocnicích a státních?
Absolvovala-li porodní asistentka oba typy zařízení

Příloha 3: Teorie řízení

Přistoupíme k představení různých teorií zabývajících se řízením pracovníků. Jako první zmíním **Teorii vědeckého poznání**, jejímž autorem je Frederick Winslow Taylor (1856–1915). Tento muž se vypracoval z řadového dělníka na hlavního inženýra ocelářské společnosti, a to již ve svých 28 letech. F. W. Taylor zaváděl racionální metody řízení do výroby, což je považováno za jeho největší přínos. Zaměřil se na výkonnost pracovníků, studoval a analyzoval pohyby a čas při práci nevykonných pracovníků, přičemž zjistil, že během práce takový pracovníci provádějí řadu zbytečných úkonů. Dále také poukázal na to, že pokud se pracovník zaměří na jednu činnost (část úkolu), stává se výkonnějším. Jinak ho také považujeme za průkopníka výcviku pracovníků v provádění jejich práce, efektivního rozmístování pracovníků k různým druhům práce dle jejich schopností a dovedností. Dále je považován za průkopníka úkolové mzdy nebo také toho, že zavedl kontrolu pracovních postupů a výsledků práce dělnických pracovníků, přičemž zodpovědnost za jejich práci přesunul na manažery (Taylor, 1919; Pilařová, 2016).

Správní teorie se objevila s Henry Fayolem (1841–1925). Tento muž se zasloužil o základ pro dnešní systém plánování, projektování a účetnictví. Pojmenoval také 5 klíčových správních činností manažera – předvídání, organizování, prikazování, koordinování a kontrolování. Na řízení se též podílel několik činností, které by měl manažer ovládat, a to jsou činnosti technické, obchodní, účetní, finanční plus ochrana osobnosti a vlastnictví. Poukazoval na to, že manažeři by měli být ke svému poslání systematicky připravováni a dbát na jednotu vedení a rozhodování. K úspěchu má dle Fayola vést dále dělba práce a pravomocí, disciplína, stabilita ve funkcích, spravedlivé odměňování a jiné (Fayol, 1931; Pilařová, 2016).

Teorie byrokracie je výsledkem myšlenek Maxe Webera (1864–1920). Jde o hierarchickou organizaci, přičemž v ní má docházet ke koordinaci mnoha pracovníků, což má vést k realizaci širokého spektra administrativních úkolů a organizačních cílů. Za pomoci racionálního řízení můžeme takové organizace dosáhnout, a M. Weber takovou organizaci považoval jednoznačně za optimální. Taková základní pravidla racionálního řízení měla charakter typu – 1) nižší útvar je podřízen vyššímu, 2) zodpovědnost je spojena s autoritou a pravomocí, 3) pro výkon každého úkolu musí být pravidla a postupy, 4) úkoly a povinnosti musí být jasně vymezeny, 5) řízení podřízených pracovníků by se mělo nést

v duchu racionálního a neosobního v rámci organizačních norem a předpisů. Taková dokonalá byrokracie je ale reálně nemožná. Její nevýhodou je, že značně potlačuje kreativitu, osobní iniciativu, nepodporuje spolupráci. Přínosem jsou ale Weberovy myšlenky pro řízení kvality (ISO 9000), kde se naopak velmi osvědčují principy a požadavky na přesnou specifikaci jednotlivých činností, definování požadavků, stanovení způsobu hodnocení apod. (Weber, 1969; Pilařová, 2016).

Jako čtvrtou si uvedeme teorii zvanou **Škola lidských vztahů**. S touto teorií je spjat Elton Mayo (1880–1949). V této teorii je kladen důraz na psychologické a sociální faktory. Středem zájmu je člověk a interpersonální vztahy. Nikoliv faktory hmotné. Tato teorie učí manažery jak přistupovat ke svým podřízeným, vede ke všimání si jejich problémů, péči o ně. Tato teorie a její myšlenky daly základy dnešní sociální psychologii (Mayo, 1975; Pilařová, 2016).

Dalším jmenovaným bude Douglas McGregor (1906–1964) a jeho **Teorie X a Y**. Jeho zkoumanou otázkou byla motivace. Jeho teorie X popisuje zaměstnance jako pasivní pracovníky, líné, bez ambicí, stranící se zodpovědnosti. Představuje pracovníka jako průměrného, co nerad investuje svou energii právě do práce a jakmile je to možné, vyhne se jí. Takový pracovník vlastně chce být veden direktivně, je nectižádnostivý, pouze se chce cítit v bezpečí bez vlastní odpovědnosti. Je prakticky nespolehlivý. Pro nadřízeného to znamená víceméně donucování pracovníka k práci, vytváření hrozeb, které ač negativně, tak motivují pracovníka k úkonům podporujícím cíle organizace. Iracionální jednání takového pracovníka nutí manažera, aby řízení držel pevně ve svých rukách a nenechal to sklouznout k tomu, že si pracovník dosahuje jen svých osobních cílů, které jsou protikladné k cílům organizace (Pauknerová, 2006). Pokud to tedy shrneme, takové pracovníky by měli manažeři a lídři dle McGregora řídit dle následujících principů: 1) direktivní řízení, 2) systém odměn a trestů (přinucení pracovníka k výkonu), 3) důsledná kontrola dodržování pravidel a výsledků. Na druhou stranu měl také teorii Y, která vnímá zaměstnance jako aktivní, samostatné, rozhodné, pro něž je práce přirozenou činností. Vychází z toho, že pracovník touží po seberozvoji, tvořivé práci a nezávislosti. U těchto pracovníků je vysoká schopnost adaptace, jsou velmi morální a zodpovědní. Vynakládání tak zvýšeného proaktivního úsilí je pro pracovníka vlastně přirozené, protože se pracovník ztotožňuje s cíli organizace. Poté McGregor říká, že by se takový pracovníci měli řídit dle těchto zásad: 1) volit demokratický styl řízení, 2) umožnit jim spoluúčast na rozhodování,

3) vytvářet takové pracovní podmínky, aby pracovníci dosahovali vlastních pracovních cílů, a tak cílů organizace (Pauknerová, 2006; McGregor, 1960; Pilařová, 2016).

S **Humanistickým přístupem** přišel Chris Argyris narozený v roce 1923. Pro tohoto muže byla otázkou spokojenost a motivace pracovníků. Jeho zkoumanou problematikou byly odchylky mezi potřebami pracovníka a požadavky, které na něj vyvíjí organizace. Chris Argyris kritizuje přeháněnou kontrolu a nadměrné užívání direktivního stylu řízení, které jsou dle něho živnou půdou pro pasivitu, absentismus, ztrátu motivace a zájmu o práci, pro frustraci, konfliktovost na pracovišti, obcházení pravidel či převáděním hodnot na peníze (Argyris, 1957; Pilařová, 2016).

Další významnou osobností tvořící dějiny managementu byl Peter Ferdinand Drucker (1909–2005), představitel tzv. empirické školy a autor **Teorie managementu**. Tuto teorii postavil na analýze a zevšeobecňování poznatků z manažerské praxe. Drucker byl zastáncem profesionalizace manažerů, byl totiž přesvědčen o tom, že řízení je samostatná oblast poznání. Jako stěžejní výkony manažerů považuje definování cílů organizace a rozhodování o tom, jak takových cílů dosáhnout. Dále mluví o organizaci operací, analýze organizace a jejích činnostech, produkci organizačních struktur, stimulaci a motivaci svých pracovníků, tvorbě kolektivu, tvorbě norem, práci na individuálním růstu pracovníků, vazbách mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, hodnocení podřízených pracovníků apod. Zkrátka zajistit, aby všechno probíhalo tak jak má, a to efektivně. Drucker hovoří také o schopnostech, které by měl mít každý manažer. Za takové schopnosti považuje přenos myšlenek manažera na své podřízené a také schopnost vnímat a odhalovat myšlenky a názory druhých lidí (Drucker, 2002; Pilařová, 2016).

Nyní navážeme **Komplexní teorií organizace a řízení**, o kterou se zasloužil muž jménem Chester Irwing Barnard (1886–1961). Doménou této teorie jsou vztahy na pracovišti, které jsou zároveň ukazatelem efektivnosti organizace. Hovoříme o organizaci jako o systému vzájemně propojených vztahů, které jsou vědomě koordinovány. Jako podstata funkčnosti organizace je rovnováha mezi tím, co člověk do organizace vkládá a mezi jeho uspokojením. Dle Barnarda je tedy klíčové umět správně řídit stimuly pracovníka (atraktivnost práce, pracovní podmínky, spoluúčast při rozhodování apod.) (Barnard, 1946; Pilařová, 2016).

Pár slov věnujeme také **Rozhodovací škole**, jejímž představitelem je Herbert Simon (1916–2001). Tato škola je postavena na stěžejní činnosti manažera, a to

na rozhodování. Simon kladl důraz na tuto úlohu – manažer ji musí uchopit takovým způsobem, aby bylo vždy efektivní vymezení problému, nalezení i možných alternativ a výběr toho nejlepšího řešení (Simon, 1965; Pilařová, 2016).

Nyní přejdeme k **Obecné teorii systémů**, o který se zasloužil teoretický biolog a zakladatel tzv. systémové školy Ludwig von Bertalanffy (1901–1972). Bertalanffy spojil poznatky načerpané v biologii s managementem (aplikoval je v managementu), a tím dosáhl úspěchu zejména v 50. letech minulého století, kdy se v USA začaly rychle rozvíjet komunikační a ekonomické prostředky. Přínosnou se tato teorie stala při zavádění změn, jejich modelaci a zvažování důsledků (Bertalanffy, 1973; Pilařová, 2016).

Další je **Kontingenční teorie**, se kterou jsou spjata jména Tom Burns a George MacPherson Stalker. S jejich teorií došlo k zpochybnění toho, že existuje pouze jediný správný způsob, jak řídit. Přišli s dvěma typy organizací (mechanický typ a organický typ organizace) a k tomu definovali vhodné způsoby, jak takovou organizaci řídit. Zatímco **mechanický typ** organizace se vyznačuje neměnnými pravidly, vysoce specializovanou prací, kde se vyžaduje přesný výkon procedur a zasluhuje tady řídit direktivně s důrazem na kontrolu chování pracovníků, **organický typ** organizace vyžaduje pro svou potřebu flexibility, rozmanitosti možných postupů (jak dosáhnout cíle) a kreativitu takový styl řízení, který tvořivost a rozmanitost podpoří. Tato teorie se zasloužila o to, že se začali v organizacích respektovat reálné situace a přistupovalo se k nim tedy ohleduplněji. Výsledkem však přijetí této teorie do praxe bylo, že se začaly opomíjet obecné principy managementu kvůli extrémnímu přeceňování specifik různých podniků a organizací (Burns, Stalker, 1966; Pilařová, 2016).

Teorii Z představil Wiliam Ouchi. Jeho zájmem byly lidské zdroje a jejich efektivní využití v organizaci. Impulzem pro vznik této teorie byly 70. léta minulého století a snaha aplikovat v USA a Evropě prvky řízení z Japonska. Výsledky aplikace ale nebyly optimální, přičemž jedním ze základních problémů byly například kulturní rozdíly (dále pak ve vnímání role zaměstnance, kontrole, odpovědnosti, rozhodování, povyšování apod.). Ouchi se věnoval komparaci modelu řízení v Japonsku a v USA, posléze vytvořil teorii Z. Tato teorie shrnuje to nejlepší z obou modelů do jednoho, což ji dělá vhodnou pro organizace v USA a Evropě. Je tedy vycházeno ze dvou přístupů (amerického a japonského). Americký přístup je charakteristický například rychlým povyšováním pracovníků, individuálním rozhodováním, speciálně zaměřenou kariérou,

poměrně častým střídáním pracovního místa, vnějším kontrolováním a motivováním za pomoci objektivního sledování. Americký přístup vnímá pracovníka jako pracovní sílu, která pracuje dle jeho pracovních povinností, které jsou dány legislativou. Japonský přístup je odlišný a je charakterizován stálými pracovními poměry u jednoho zaměstnavatele, co se týká povyšování, je to proces pomalý. Příliš se nehledí na vzdělání pracovníka a je tedy vystavován řadě změn při střídání pozic uvnitř organizace dle toho, na co je potřeba pracovní síla. Takový pracovník je vnímán jako člen rodiny. Pokud tedy spojíme tyto dva přístupy, získáváme teorii Z, která organizacím doporučuje následující: organizace by měla poskytnout pracovníkovi zaměstnání dlouhodobé (nemělo by to být ale vnímáno jako celoživotní), pracovník by měl mít v organizaci možnost se kariérně rozvíjet specializovanou cestou (tak aby to bylo v souladu s požadavky organizace i potřebami pracovníka), pracovník by měl mít tu možnost spoluúčasti na rozhodování (cílená motivace) (Outchi, 1981; Pilařová, 2016).

Teorie chaosu se objevila v 80. letech 20. století právě proto, že jsou tato léta popisována jako doba chaotická, plná nejistoty, nepředvídatelných změn. Vzhledem k tomu, že manažeři v té době mohli málo co dobře předpovědět (např. politická situace, konkurence apod.), bylo pro ně složité umět obstát před konkurencí a pracovat co nejeфекtivněji. V takové situaci má manažer dvě možnosti. Buď bude doufat ve štěstí, a nebo přijme tuto situaci jako výzvu a vyrovná se s nejistotou. Což umožňuje lepší vyrovnávací schopnost se změnou, vytváří tlak na jakost a odpovědnost. Představitel této teorie, Tom Peters, uvedl několik principů, kterých by se měla organizace držet, aby ustála chaotickou dobu. Takovými principy jsou: 1) mít jasnou vizi a za tou vizí vést své lidi, 2) nepřehlédnout důležitost řízení změny, informačního toku, řízení kvality a inovací, 3) přijímat přání zákazníků a mít vůči nim odpovědnost, 4) neustále mít krok z dobou, dělat inovace, odpovídat požadavkům prostředí, 5) soustředit se na posilování pravomocí pracovníků, aby převzali osobní zodpovědnost za své výkony (Peters, 2001; Pilařová, 2016).

Předposlední zmíněnou teorií je **Teorie postmoderní organizace**, s níž je spojeno jméno Stewart R. Clegg. Tak jako jsme uvedli teorii Z, i tento člověk (který se teorií Z inspiroval) porovnával mezi sebou americkou, asijskou a evropskou organizační kulturu. Jednotlivé přístupy charakterizoval. Asijské organizace jsou dle něho postmoderní, evropské moderní a americké byrokratické. Clegg viděl u postmoderní organizace následující rysy: dlouhodobé zaměstnání (osobní růst, možnost se zdokonalovat), kroužky

jakosti (zdokonalování technologií), informovanost pracovníků (pro ztotožnění se s cíli firmy) a týmová odměna (podporuje týmovou spolupráci a odstraňuje závist). Následně tedy také přišel s podněty, ve kterých by se měly evropské organizace zdokonalit. Například v koordinaci, strategii, odpovědnosti, kontrole, plánování, odměňování, rozvoji dovedností apod. (Pilařová, 2016).

Peter Senge, představitel spjatý s **Teorií učící se organizace**. Tato teorie se zabývá především týmovou spolupráci, člověkem (jeho poznávání se a učení se, to samé i co se týká organizace jako takové a také flexibilních reakcí na změny). Peter Senge definoval určité nástroje, které mohou vytvořit učící se organizaci. Jedná se o 1) systémové myšlení 2) zvládnutí odborných dovedností a koncentrace, 3) zbavení se generalizací a předsudků, 4) sdílení vizí, 5) týmové učení, které je založeno na ochotě. Učící se organizaci po zvládnutí a používání uvedených nástrojů poznáme například dle nepřetržité změny, organizace je flexibilní a neustále vyvíjejí nové produkty. V takové organizaci je dbáno na sebevzdělávání se, což se později stává konkurenční výhodou. Pracovníci jsou zapojováni do hledání potencionálních rezerv pro zlepšení, řešení různých problémů. Týmová práce je plně podporována. Zvláště pak složité problémy řeší tým a nepřetěžuje se jedinec. V neposlední řadě je zásadní styl řízení. Od direktivního stylu se ve velké míře upouští, naopak své místo si našel koučing, mentorování a facilitace. Jednou z úloh manažera je dnes pomoci svým podřízeným k pochopení dějů uvnitř organizace a najít tak společnou cestu prospěšnou jak pro organizaci, tak pro pracovníka (Senge, 2007; Pilařová, 2016).

Příloha 4: Dvanáct fází Burn up syndromu dle John W. James

1. fáze: Nutnost osvědčit se – vyznačuje se vysokými nároky na sebe sama s poklesem uznání vlastních hranic
2. fáze: Zesílené nasazení – v této fázi si člověk přijde nenahraditelný, má pocit, že je vše na něm s pocitem chtít uspět.
3. fáze: Zanedbávání vlastních potřeb – ze života se vytrácí touha po odpočinku, klidu, neformálních setkání s přáteli a nahrazuje ji pocit uspokojení z práce, člověk má vyloženě pocit blaha a přerušování pracovní aktivity se mu zdá nemožná. V této fázi dochází k poruchám spánku, sexuální aktivita je nepotřebná. Typické je zvýšené pití kávy, nikotin, léky na spaní apod.
4. fáze: Potlačení konfliktů a potřeb – pro tuto fázi je typické zhoršení vlastní důslednosti. Člověk chodí pozdě na schůzky, stávají se mu chyby z nepozornosti.
5. fáze: Přehodnocení hodnot – člověk má v této fázi již jaksi otupené vnímání, mění se priority i životní cíle, mají tendenci klesat na hodnotách.
6. fáze: Zesílení popírání vznikajících problémů – tato fáze se vyznačuje negativními emocemi člověka, stává se cynickým, netrpělivým, netolerantním, staví se do agresivní obrany. Často lidi okolo sebe vnímá jako nedisciplinované, hloupé či zlé. Potlačuje v sobě vlastní potřeby a konflikty. Výkonnost jasně klesá, a objevují se i tělesné a zdravotní potíže. Je nutné vyhledat profesionální pomoc.
7. fáze: Ústup – člověk se prakticky uzavře před světem, je pro něj zátěž, nepřátelským územím. Cítí se dezorientovaně, beznadějně, přičemž útěchu hledá většinou v alkoholu, lécích, jídle, sexualitě či dokonce drogách.
8. fáze: Změny chování – situace se zdá být zvenčí nelogická, protože syndromem postižený člověk reaguje na vlídnost a náklonnost ostatních lidí jako útok na něho. Jde o jeho paranoidní vnímání.
9. fáze: Ztráta smyslu pro vlastní osobnost – navenek působí roboticky (funguje automaticky), není sám sebou. V této fázi by měl být člověk určitě v rukou odborníka a s jeho pomocí hledat alternativní životní koncepci.
10. fáze: Vnitřní prázdnota – tato fáze se vyznačuje vyčerpaností, zesláblostí, prázdnotou. Člověk nemá odvalu cokoliv podnikat, často pocituje paniku. Nemá rád společnost lidí.

11. fáze: Deprese – v této fázi se objevují i myšlenky na sebevraždu, pocity opuštění střídají zoufalství a vyčerpání.
12. fáze: Úplné vyhoření – je charakteristické celkovým (duševním, tělesným, emocionálním) vyčerpáním. Je zapotřebí akutní krizové intervence. Člověk je ohrožen na životě, přichází onemocnění srdce, krevního oběhu, střev, žaludku. Časté jsou v této fázi infekce (John W. James In Vosečková a kol., 2010).

Příloha 5: Pravidla, jak nepodlehout Burn up syndromu

Musil (2013) doporučuje určitá pravidla pro to, jak nepodlehout syndromu vyhoření:

- je nezbytné nepodceňovat životosprávu a dodržovat její pravidla
- korigovat vysoké ideály, příliš vysoké nároky na sebe a tak se vyhýbat frustracím
- neporovnávat se s ostatními (neidentifikovat se) - udržovat si emoční odstup, nebrat zodpovědnost za jiné
- naučit se říkat slovo „ne“ a zabránit tak vlastnímu přetížení kvůli nekončící ochotě
- určovat si své priority a pracovat na nich postupně
- nebát se prezentovat své názory otevřeně
- přijímat pomoc ostatních a nechat se emočně podporovat, být za to vděčný
- naučit se říkat si o radu
- nelitovat se a mít pozitivní názor na sebe i druhé
- být otevřený při sdělování svých názorů a postupů a vyvarovat se tak pracovním problémům. Být důsledný a plnit to, co je daným úkolem a slibem.
- používat humor a vlídnost ve vypjatých mezilidských situacích místo impulzivity užívat kreativitu. Být konstruktivní.
- sebereflektovat své jednání a chování.
- mít odpočinek a práci v rovnováze.
- neodmítat nabídky a vstřícnost. Sám je občas nabídnout.
- neztrácet sebedůvěru a zdravé sebevědomí.
- nevyvíjet na sebe stále stupňující se nároky a předejít tak workoholismu.
- vyhýbat se situačním stresům (Musil, 2013).

PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Bc. Anna Kuntová

Osobní číslo: 13880322

Imatrikulační ročník: 2015

Název: Psychologické aspekty řízení lidí se zaměřením na styly vedení

Psychological aspects of people management with a focus on leadership styles

Diskuse:

Diplomová práce bude pojednávat o tom, jaký styl vedení využívají staniční a vrchní sestry na poli porodnictví v privátním a státním zdravotnickém zařízení. Včetně zjišťování stylu vedení budou v tomto kontextu následně získávány informace ohledně motivace, spokojenosti porodních asistentek a konfliktovosti na pracovišti porodnice. Následně bude poukázáno na rozdíly mezi privátním a státním zdravotnickým zařízením.

Styl vedení pracovníků(ic) zdravotnických zařízení se stále vyvíjí. Žijeme v době, kdy je snahou dosáhnout optimální péče o pacienty/klienty, v případě této diplomové práce o rodičky. Navíc být co nejlépe konkurence schopný a obstát tak na trhu služeb a udržet si dobré jméno. Aby mohla být péče celistvá, s rodičkami bylo jednáno příjemně, je důležité, abychom měli profesionální holisticky zaměřené porodní asistentky. Aby byli porodní asistentky, které jsou v přímém kontaktu s klientkou/rodičkou spokojeny, motivovány pro dobře odvedenou práci, je potřeba dobrého vedení ze strany nadřízených pracovníků. Z hlediska dobrého vedení posuzujeme styl, jakým vedoucí pracovníce vede, řídí a jedná. A v této oblasti se někdy mohou vyskytnout personální problémy. Kdybych měla uvést příklad: kvůli nedostatečné motivaci a někdy až příliš direktivnímu stylu řízení ze strany nadřízených pracovníků může docházet například k fluktuaci.

Je známo, že se ve zdravotnictví snažíme přecházet od paternalistického přístupu k přístupu partnerskému, ale tento fakt by se měl odrážet i ve stylu vedení podřízených

pracovníků(ic). Diplomová práce bude hledat odpovědi na následující otázky: „Jak jsou vedeny pracovnice na poli porodnictví svými nadřízenými? Jakým stylem se v nynější době komunikuje s podřízenými pracovnicemi, a jak jsou s tímto stylem spokojené? Máme porodní asistentky motivované k dobrému výkonu? Motivují je tedy nadřízené pracovnice? Nevznikají náhodou konflikty na pracovišti v důsledku stylu vedení? Jsou rozdíly v tom, zda se jedná o privátní či státní nemocnici? Jaké to jsou rozdíly?“. Takových otázek se najde jistě více, přičemž bude cílem situaci vedení a psychologické aspekty řízení v diplomové práci popsat a podat tak obrázek ohledně nynějšího stavu ve dvou zdravotnických zařízeních (privátním a státním), a to konkrétně v oblasti porodnictví.

Cíl: Zjistit, jaký styl vedení zaujímají vrchní a staniční sestry v privátním a státním zdravotnickém zařízení na poli gynekologicko-porodnickém.

Cíl 2: Porovnat z hlediska stylu vedení a úrovně motivace, spokojenosti a konfliktovosti porodnická oddělení privátního a státního zařízení.

Výzkumné otázky:

Jak se profilují vrchní a staniční sestry ve smyslu řízení dle mřížky GRID?

Jak vnímají a interpretují svůj styl vedení vrchní a staniční sestry?

Jakým způsobem se cítí být porodní asistentky motivovány na pracovišti porodnice ve vztahu ke stylu jejich vedení?

Jak jsou spokojeny porodní asistentky na pracovišti porodnice ve vztahu ke stylu jejich vedení?

Jak vnímají porodní asistentky konflikty na pracovišti?

Jaký je rozdíl mezi stylem vedení v privátních a státních zdravotnických zařízeních?

Teoreticko-metodologické východisko:

V teoretické části diplomové práce budou shrnuty informace popisující styly vedení, které zaujímají vedoucí pracovníci. Bude uvedeno ujasnění pojmů – například rozdíl leader vs. manažer, koučing apod.. Dále budou popsány vlastnosti a znaky kvalitního leadera/manažera. Bude zahrnuta tématika motivace, spolenosti, dynamiky

lidského chování v psychologickém kontextu, dále například problematika a zvládnutí konfliktních situací ze strany vedoucího pracovníka. Bude zmíněna též problematika stresu i psychohygieny.

Praktická část práce resp. výzkum, bude prováděn zejména kvalitativní metodou za pomoci polostrukturovaných hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníci, respektive se staniční sestrou na stanici porodnice a vrchní sestrou gynekologicko-porodnického oddělení, v privátním a státním zdravotnickém zařízení. Dále také s porodními asistentkami jako doplnění mozaiky dokreslující styl vedení nadřízených pracovníků a ke zjištění úrovně jejich motivace, spokojenosti a případné konfliktovosti na pracovišti. Jako hlavní nástroj k zjištění stylu vedení vedoucích pracovníků bude použit dotazník GRID (manažerská mřížka), jehož autory jsou Robert Blake a Jane Mouton. Jedná se o poměrně známou metodu zjišťování vůdcovského stylu, dále pak i pro výcvik manažerů a sledování kombinací stylů vůdcovství, jež se využívá po celém světě (Bruce Carlson/Rachel McKee. 2001. *The Power to Change*. 2. vydání. Austin: Grid International Inc.).

Dá se tedy říci, že výzkum bude kombinovaný s použitím 2 metod sběru informací. Na základě zjištěných dat bude provedena komparace mezi privátním a státním zdravotnickým zařízením s poukázáním na případné dominantní rozdíly.

Informace získané kvalitativní metodou z hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, budou následně kódovány a tříděny do kategorií a podkategorií. Výsledky získané vyhodnocením dotazníku GRID a získáním hodnoty určující styl vedení, budou komentovány z hlediska všech získaných informací vztahujících se k tomuto tématu.

Co se týká výzkumného vzorku, budou zahrnuty 2 skupiny respondentek. První skupina bude pocházet z prostředí státního zdravotnického zařízení, jehož zástupci (kyně) budou: vrchní sestra gynekologicko-porodnického oddělení, staniční sestra stanice porodnice a 3 – 5 porodních asistentek pracujících na stanici porodnice. Druhou skupinu budou zastupovat pracovníce stejně početně i pozičně, avšak budou pocházet z prostředí privátního zdravotnického zařízení.

Bibliografie:

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav. 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Grada publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

DOHERTY, Catherine and John THOMPSON. 2007. *Leadership*. London: Hodder Education. ISBN 034094157X.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400003-4.

FORSYTH, Patrick. 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6. 16.

GLADKIJ, Ivan. 2003. *Management ve zdravotnictví*. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6996-8.

HEKELOVÁ, Zuzana. 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada. ISBN 80-247-4032-X.

KELLY, Patricia. 2012. *Nursingleadership*. Clifton Park, NY: Cengage Learning. ISBN 11-113-0668-0.

MUSIL, Jiří. 2013. *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. ISBN 978-80-905247-3-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Vyd. 1. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

ROUSSEL, Linda. 2011. *Management and leadership for nurse administrators*. Jones & Bartlett Publishers. ISBN 14-496-1492-2.

ŠULER, Oldřich. 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

VEBER, Jaromír, a kol. 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.