

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Vedení týmu lidí v nemocničním zařízení

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor

Zdeněk Mikeš

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk MIKEŠ**
Osobní číslo: **E08219**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Vedení týmu lidí v nemocničním zařízení**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení vedení týmu lidí v nemocničním zařízení a to manažerem první linie, porovnání s teoretickými znalostmi a navržení případných opatření vedoucích k rozvoji týmové spolupráce.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika dané organizace, 3. Zhodnocení současného vedení týmu lidí z pohledu manažera první linie, rozhovory, pozorování, vlastní zkušenost, 4. Navržení možných změn a určení vhodné formy týmové spolupráce.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace, 5. Popis současného stavu, 6. Diskuse, návrh na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

VEBER J. & KOL. *Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnosti a prosperita.* Praha: Management Press, 2009, 735 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

GLADKIJ I. & KOL. *Management ve zdravotnictví.* Brno: Computer Press, 2003, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

BÉLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým.* 1 vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

HORVÁTOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce.* 1 vyd. Praha: ASPI, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků.* 1 vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

KRUGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* 1 vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
E.S. Katedra řízení
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Vedení týmu lidí v nemocničním zařízení*“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Plzni.....

.....

Podpis autora bakalářské práce

Poděkování

Zde bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Petrovi Řehořovi, Ph.D., za hodnotné informace a rady, které mi byli velkým přínosem a veškerou pomoc při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	14
1.1 ÚVOD.....	14
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	15
2.1 TEORIE MANAGEMENTU A MANAŽERA	15
2.1.1 POJEM MANAGEMENT	15
2.1.2 DEFINICE MANAŽERA.....	15
2.1.2.1 PROFIL MANAŽERA	17
2.1.2.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	18
2.2 VEDENÍ TÝMŮ JEDNOTLIVCŮ A SKUPINY	23
2.2.1 DEFINICE TÝMU	23
2.2.2 CHARAKTERISTIKY TÝMU	24
2.2.2.1 ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI TÝMU	24
2.2.2.2 FUNKCE TÝMU.....	25
2.2.3 TVORBA TÝMU	25
2.2.4 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE	26
2.2.4.1 TECHNIKY PRO HLEDÁNÍ NÁPADŮ.....	26
2.2.5 TEORIE VEDENÍ	27
2.2.5.1 VEDENÍ JEDNOTLIVCŮ A SKUPINY	28
2.2.5.2 TEORIE ZALOŽENÉ NA OSOBNÍCH KVALITÁCH A ZPŮSOBU CHOVÁNÍ MANAŽERA	30
2.3 SESTAVENÍ TÝMU PRACOVNÍKŮ.....	31
2.3.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
2.3.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	31

2.3.3 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	32
2.4 CHARAKTERISTIKA VEDOUCÍHO TÝMU PODLE BELBINA	32
2.5 TEORIE MOTIVACE A STIMULACE	34
2.5.1 MOTIVAČNÍ KONCEPCE	35
2.6 DEFINICE ODMĚŇOVÁNÍ.....	36
3 METODIKA A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	37
3.1 CÍL PRÁCE	37
3.1.1 DÍLČÍ CÍLE	37
3.2 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	37
3.2.1 STUDIUM ODBORNÉ LITERATURY	37
3.2.2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	38
3.2.3 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO VEDENÍ TÝMU LIDÍ.....	38
3.2.4 VLASTNÍ POZOROVÁNÍ A ZKUŠENOST	39
3.2.5 NAVRŽENÍ MOŽNÝCH ZMĚN	39
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	40
4.1 HISTORIE ORGANIZACE	40
4.2 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	41
4.2.1 CHARAKTERISTIKA ÚTVARU	42
4.2.2 FAKTA O FN NEMOCNICI	42
4.2.3 PERSONÁL.....	43
4.2.4 EKONOMICKÉ UDAJE.....	44
5 POPIS SOUČASNÉHO STAVU	45
5.1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU	45
5.1.1 VÝSLEDKY POPISU SOUČASNÉHO STAVU.....	45
5.1.1.1 ČINNOST MANAŽERA PRVNÍ LINIE	45

5.1.2 SESTAVENÍ TÝMU LIDÍ.....	52
5.1.2.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	52
5.1.2.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	52
5.1.2.3 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	52
5.1.3 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	53
5.2 VLASTNÍ POZOROVÁNÍ A ZKUŠENOST	54
5.2.1 POPIS PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ A ZAČLENĚNÍ DO TÝMU	54
5.2.2 POPIS MANAŽERA PRVNÍ LINIE	55
5.2.3.1 VLASTNOSTI MANAŽERA	55
5.2.3.2 VZDĚLÁNÍ MANAŽERA.....	56
5.2.4 VEDENÍ A ŘÍZENÍ TÝMU.....	56
5.2.4.1 SESTAVENÍ TÝMU.....	56
5.2.5 KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI	57
5.2.6 KONTROLA	58
5.2.7 VEDENÍ INFORMATIVNÍCH PORAD	58
5.2.8 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	59
5.2.9 SHRNU TÍ PROBLÉMŮ V TÝMU.....	59
6 DISKUSE, NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU	61
6.1 PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ LZE ZEFEKTIVNIT POUŽITÍM VÍCE METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	61
6.2 MANAŽER NAŠEHO ÚSEKU	62
6.2.1 POST NAŠEHO MANAŽERA JE NADBYTEČNÝ	62
6.2.2 MANAŽER ÚSEKU BY V TOMTO PŘÍPADĚ NEMĚL POCHÁZET Z ŘAD BÝVALÝCH SPOLUPRACOVNÍKŮ	62
6.2.3 VZDĚLÁNÍ MANAŽERA BY MĚLO BÝT VYŠŠÍ NEŽ U ČLENŮ V TÝMU.....	63

6.3 APLIKOVÁNÍ STYLU ŘÍZENÍ PODLE SITUACIONALISTICKÉ TEORIE .	63
6.4 KVALIFIKACE „SANITÁŘ“ PŘED NASTOUPENÍM DO ZAMĚSTNÁNÍ MÁ SVÉ KLADY	64
6.5 POŽADAVKY NA SCHOPNOST TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	64
6.6 NEDOSTATKY V NĚKTERÝCH MANAŽERSKÝCH FUNKCÍCH.....	65
6.6.1 KOMUNIKACE MANAŽERA S TÝMEM JE PODCEŇOVÁNA.....	65
6.6.2 KOMUNIKACE JE VHODNÁ I JINOU FORMOU SDĚLENÍ	65
6.6.3 VEDENÍ TÝMOVÝCH PORAD	66
6.6.3.1 PRO EFEKTIVITU PORADY JE NEZBYTNÉ SPÁVNÉ ZVOLENÍ ČASU.....	66
6.6.3.2 STAČÍ POUZE VĚTŠINA ZAMĚSTNANCŮ NA PORADĚ	66
6.6.3.3 PŘÍPRAVA JEDNÁNÍ PŘI PORADĚ.....	67
6.6.3.4 EFEKTIVNÍ PORADA	67
6.6.4 KONTROLA JAKO ZPĚTNÁ VAZBA	68
6.7 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	69
6.7.1 ZAPÁLENÍ A SMYSL PRO VYKONÁVANOU PRÁCI SE VYTRÁCÍ POSTUPEM ČASU DÍKY OPAKOVÁNÍ STEJNÉ ČINNOSTI	69
6.7.1.1 MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	69
7 ZÁVĚR	71
8 SUMMARY	74
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	75
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	77
PŘÍLOHY A ROZHOVORY	78

1 ÚVOD

1.1 ÚVOD

Od dob počátku, kdy se objevily prvotní známky lidské civilizace, bylo zřejmé, že se už zde lidé uchylovali do skupin a volili si jedince, kteří měli vedoucí funkce. Lidé si rozdělovali práci a dali prvotní vznik týmové spolupráci, aniž by o tom věděli.

Z tohoto úsudku lze poznamenat, že dělba lidské práce v lidské společnosti přináší různé specializace a proto je nutná souhra jednotlivých lidských aktivit. Tyto aktivity lze právě pojmenovat řízením neboli managementem.

Management můžeme definovat tedy jako dělání činností, které vedou k fungujícímu chodu lidské společnosti, firmy. Aby se ale tyto činnosti mohly naplnit, dalo to vznik osobě, která disponuje určitými vlastnostmi a ovládá funkce, jak cílů dosáhnout. Manažer je člověk, který realizuje právě tyto činnosti, za které je odpovědný.

Téma mé bakalářské práce je vedení týmu lidí v nemocničním zařízení. Vybral jsem si k řešení této situace samostatnou příspěvkovou organizaci, v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví České republiky, Fakultní nemocnici Plzeň. V této firmě jsem zaměstnaný a pracuji na pozici právě podřízené manažerovi na první linii řízení. V týmu jsem zpozoroval spoustu nedostatků, které vedou k problémům samotným. Z tohoto důvodu jsem se zaměřil na hledání těchto nedostatků a pokusil se je v dalších částech nastínit a nalézt vhodná řešení, která se hodí právě k vedení tohoto tým v útvaru organizace, kde jsem vedl pozorování.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 TEORIE MANAGEMENTU A MANAŽERA

2.1.1 POJEM MANAGEMENT

Pojmu managementu odpovídá český ekvivalent řízení. **Management** jako takový je chápán v souvislosti s podnikovým řízením (řízením podniku). Český termín řízení je tedy podstatně širší. V celém komplexu je pod tímto termínem rozuměno také řízení sama sebe (self management).

Managementem označujeme jednak funkci, ale také vrcholové pracovníky. Je to proces systematického provádění takových činností (manažerských funkcí), které slouží k efektivnímu užití zdrojů podniku při současném stanovení a dosažení podnikových cílů (Rolínek, 2003).

Gladkij a kolektiv (2004), ve své knize použili definici od Koontze 1961, kdy **management** je proces, který se skládá ze vzájemně propojených společenských a technických funkcí a činností. Dochází k němu v rámci formální struktury organizace za účelem dosažení stanovených cílů využíváním lidských a ostatních zdrojů.

2.1.2 DEFINICE MANAŽERA

Slovo manažer znamená v britské angličtině „člověk, který něco řídí“; v americké angličtině „člověk, který řídí a rozděluje zdroje a výdaje jako v domácnosti“; v němčině „vedoucí osobnost velkého podniku, vybavená dalekosáhlými správnými pravomocemi a rozhodujícími pověřeními, hospodářsko-správní vedoucí umělců nebo sportovců“; v češtině „ředitel, obchodní vedoucí“ (Gladkij a kolektiv, 2009).

Manažer je samostatná profese, kdy pracovníky na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnost, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi (Veber a kolektiv, 2009).

Jak uvádí Gladkij a kolektiv (2003), jsou na manažery obecně kladeny náročné požadavky, a to zejména v dovednostech a schopnostech koncepčních, lidských a technických. Záleží na úrovni řízení, v jakém poměru mají tyto dovednosti být. U manažerů liniových (nejnižších řídicí stupeň) převládají dovednosti technické a odborné. Schopnost jednat s lidmi je požadována na všech řídicích úrovních ve stejné míře. Řízení zdravotnických služeb však vyžaduje řadu dalších osobních vlastností manažera, které zpravidla v jiných oborech nejsou. S postupným zvyšováním nároků na řízení se ve zdravotnictví vytvořily tři základní úrovně manažerů:

1. *Manažeři první linie (lower management)* - vykonávají činnosti spjaté s výkonem každodenních úkolů. Je to základní úroveň vedoucích pracovníků, jejichž hlavním úkolem je zabezpečení komunikace mezi vedením instituce a provozními pracovníky (staniční sestry, vedoucí lékaři, vedoucí úseku), operativní řízení, denní, týdenní případně dekadní plánování, a především každodenní jednání a práce s lidmi. Z emocionálních schopností je zdůrazňován smysl pro spravedlnost při odměnách a sankcích.
2. *Střední manažeři (middle management)* - řídí určité stupně vyžadující obyčejně jak taktické vedení, tak střednědobé plánování. Tito pracovníci, koordinující výkonné operativní činnosti a zabývající se převážně získáváním a předáváním informací (primář, vrchní sestry, vedoucí oddělení apod.), musí umět sladit prvky koncepčního i operativního rázu a orientovat se v mezilidských vztazích.
3. *Vrcholoví manažeři (top management)* - špičkoví řídicí pracovníci, kteří se pohybují na vrcholu manažerské pyramidy. Zaměřují se především na vize a koncepce, strategické plánování, vytváření nebo změnu organizačních struktur z pozice znalce celého systému. Usměrnují a koordinují hlavní činnosti s velkou zodpovědností (ředitel nemocnice, náměstek či ředitel pro léčebně-preventivní péči, náměstkyně nebo ředitelka ošetrovatelské péče či hlavní sestra). Z emocionálních schopností se u nich očekává nejvíce manažerského charismatu.

Manažer ve zdravotnictví, jak ho definuje Gladkij a kolektiv (2003), je však také ovlivněn tím, že pracuje v odvětví, které je sledováno veřejností ostřeji než odvětví ostatní. Manažer ve zdravotnictví má také převážně způsobilost k výkonu zdravotnického povolání, je vázán profesionální etikou i etickými kodexy odborných společností.

2.1.2.1 PROFIL MANAŽERA

H. Mintzberg upozornil, že mýty o manažerské práci se rozcházejí se skutečností. Manažer na počátku poslední čtvrtiny dvacátého století nebyl uvážlivým a systematickým plánovačem, ale osobou pracující pod značným tlakem. Snímek pracovního dne manažera ukázal na převládající krátkodobé a různorodé činnosti, z nichž navíc většina není plánována. Má-li být manažer úspěšný, musí část svého času věnovat i „společenským“ činnostem, díky nimž získává mnohé cenné kontakty a informace. Lze obecné rysy manažerské práce shrnout do následujících bodů:

1. **Klasické funkce**, jako rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, tvoří i nadále náplň činnosti manažera, i když všude tam, kde je to možné, by měl omezovat řídicí styl typu příkaz – kontrola, preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčovat podřízené atd.
2. **Práce s lidmi**, komunikování, motivování, řízení kariéry atd.
3. Manažer zůstane osobou odpovědnou za úspěšný chod útvaru, týmu nebo i celé organizace, kterou řídí. Ve své činnosti musí být zaměřen do budoucnosti, musí být **vizionářem**, musí umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, zároveň být otevřený vůči změnám a všemu novému.
4. Majitelé či nadřízení dále očekávají, že jednotky, které manažeři řídí, budou pracovat efektivně; to na manažery klade nárok na trvalé zlepšování, **zvyšování výkonnosti**, produktivity, uplatňování nových přístupů, metod a technik v řízení.
5. Více než v minulosti si manažer bude muset umět najít čas na doplňování a rozvoj svých **znalostí** (Veber a kolektiv, 2009).

2.1.2.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Gladkij a kolektiv (2003) použil ve své knize rozdělení H. Koontz a H. Weihrich (1993), kteří předkládají základní klasifikaci funkcí manažerů:

- **Plánování** – zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení.
- **Organizování** – část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci.
- **Personalistika** – zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci.
- **Vedení** – ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů.
- **Kontrolování** – zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.

Gladkij a kolektiv (2003) uvádí ve své knize, že z jiného pohledu jsou hlavní manažerské funkce často vyjadřovány kruhem, který se nazývá manažerským cyklem. Komponentami manažerského cyklu jsou:

1. **Plánování**
2. **Organizování**
3. **Personální zajištění vedení**
4. **Kontrolování**

Obrázek 1: Cyklus funkcí managementu



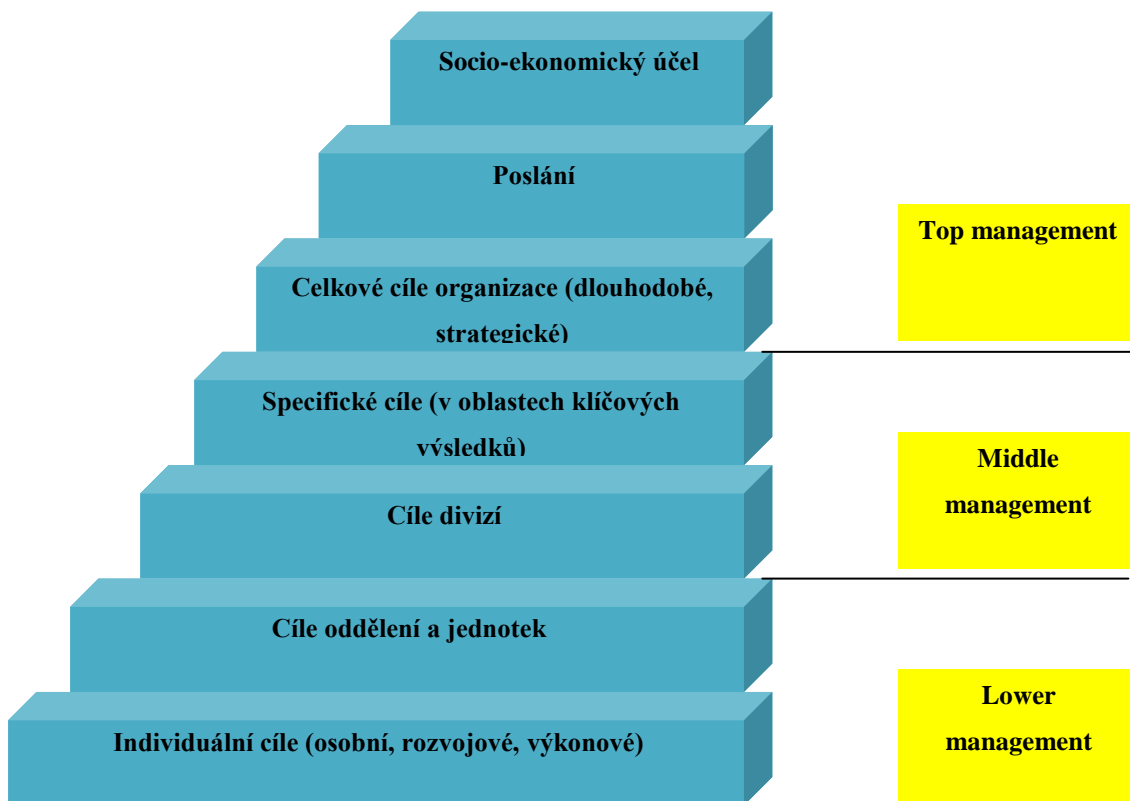
Pramen: Autor, podle GLADKIJ I. & KOL., 2003

Veber a kolektiv (2009) v knize Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita, uvádí tyto manažerské funkce:

1. **Rozhodování** bezesporu patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji pak při plánování, neboť jádro plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací procesy.
2. **Plánování** je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování.

Plánování – manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo; určení, co se má stát, nikoliv reakce na to, co se stane.

Obrázek 2: Hierarchie cílů



Pramen: Autor, podle Řehoř P., prezentace 2009

3. *Řízení implementace*

Východiskem působení na lidi s cílem dosáhnout žádoucího chování s ohledem na určené cíle je bezpochyby motivování, resp. různé koncepce motivačních přístupů. Implementace pochopitelně závisí na lidech, jejich zájmu, nasazení, iniciativnosti, úsilí, pohotovosti, flexibilitě, aktivitách.

Motiv – každá vnitřní pohnutka chování člověka.

Motivace – vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.

4. **Kontrola (inspection)** – kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Ověřování (*verification*) – potvrzení zkoumáním a poskytnutím objektivního důkazu, že specifikované požadavky byly splněny.

Přezkoumání (*review*) – systematické, vyčerpávající a dokumentované zkoumání reality s cílem vyhodnotit způsobilost (podle stanovených kritérií), popř. identifikovat problémy.

5. **Řízení lidí (*managing people*)** – součást celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidmi (lidskými zdroji¹) a cíli dané organizace. Jinými slovy, řízení lidí lze charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.

Hodnocení pracovníků (*employee evaluation*) – zjištění úrovně pracovníkova výkonu a kvality práce; jeho součástí je i rozpoznání výkonnostního potenciálu pracovníka. Objektivní hodnocení slouží k zlepšení pracovníkova výkonu a jako základ dalších aktivit personálního řízení (vzdělávání, odměňování, plánování kariéry, komunikace).

6. **Komunikace** – velmi zúženě ji lze chápat jako výměnu informací, v ještě užším významu jako poskytování informací.²Dnes je nám zřejmě nejbližší význam „s někým na něčem participovat“, z čehož je patrná aktivní účast

¹ V odborné literatuře, ale i v praxi se často můžeme setkat s pojmem **lidské zdroje, řízení lidských zdrojů (HR – human resource)**. Nechybějí ovšem názory, že na člověka nemůžeme pohlížet jako na „zdroj“ – uvažovat o pracovní síle mechanicky jako o součástce (vedle materiálu, strojů) v soukolí provozních činností, že postavení člověka je přece jen výlučné, neboť často nechceme, aby jen poslušně vykonal určitou činnost, ale aby přicházeli s náměty na zlepšení, apod.

² V současnosti je kladen značný důraz na naplňování obsahu tohoto pojmu, jak vyplývá z původního latinského významu. Latinský výraz *communicare* má jednoznačný ekvivalent ve slově *participare*, tj. spolupodílet se s někým na něčem, mít podíl na něčem společném.

obou stran, kdy jde skutečně o něco víc než jen o pouhé poskytování informací.

Komunikační šumy – negativní činitele ovlivňující kvalitu komunikace. Ty mohou být na straně partnerů komunikace, chybného kódování, zkreslení při přenosu apod.

Porady - Porady jsou nezbytné pro vzájemnou komunikaci pracovníků managementu, ale i zaměstnanců ve výkonných pozicích. Zaměstnanci díky poradám získávají informace, podílejí se na řešení problémů a mohou se vyjádřit k vedení podniku.

Podle Soukupové (2008), porady nejsou přežitkem, nemusí být jen nudnou zdouhovou záležitostí. Při poradě lze dobře využít tvůrčího ducha všech pracovníků, pravidelné porady mohou vést k navázání osobních vztahů zaměstnanců. Díky poradám lze vytvořit dobrý pracovní tým. Zaměstnanci si totiž mohou vysvětlit všechna nedorozumění a zmatky, které vznikají hlavně díky špatné komunikaci.

Obrázek č. 3: Nedostatky v ústní komunikaci



Pramen: VEBER J. & KOL., 2009

7. **Informatika v manažerské práci** – moderní manažerské myšlení a jednání je založeno především na umění účelně a účinně pracovat s informacemi a znalostmi. Výchozí obecnou disciplínou k tomuto umění je informatika. Má jak větev teoretickou, tak i aplikační.

Informace – z pohledu managementu informací rozumíme data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam.

2.2 VEDENÍ TÝMŮ JEDNOTLIVCŮ A SKUPINY

2.2.1 DEFINICE TÝMU

Podle Kolajové (2006) můžeme vnímat anglické slovo TEAM, jako zkratku klíčových slov:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

Volně přeloženo: **společně dosáhneme více.**

Týmem rozumíme tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“ (Kolajová, 2006).

Definice týmu podle Katzenbacha a Smithe (1993) se jedná o malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.

Tým je malá skupina lidí, kteří táhnou jedním směrem za stejný provaz, jsou vnitřně organizováni a cítí, že patří k sobě. V týmu jsou jasně určené role jednotlivých členů, motivace přichází zevnitř a jednotliví členové si důvěřují (www.businessinfo.cz, červenec 2010).

Skupina lidí sdružená k tělesné spolupráci na realizaci společného cíle (Kraus a kolektiv, 2007).

2.2.2 CHARAKTERISTIKY TÝMU

2.2.2.1 ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI TÝMU

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
- Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování, například naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebným a uznávání zájmů a úspěchů ostatních.
- Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů. Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle, a to zejména tam, kde práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.
- Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Umějí se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než ostatní.
- V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu (Kolajová, 2006).

Plamínek (2008) ve své knize „Vedení lidí, týmů a firem“ uvádí tyto vlastnosti týmu:

- **Sdílené cíle.** Skutečným klíčem k nastartování spolupráce je sdílení. Čím větší průnik mají hodnoty, myšlenky a cíle lidí ve skupině, tím lépe. Společné se však může stát sdíleným jen tehdy, když lidé spolu komunikují.
- **Kvalitní komunikace.** Spolupracující lidé jsou v systematické interakci. Čím efektivnější je tato komunikace (tj. čím rychleji, levněji a přesněji jsou informace přenášeny mezi jednotlivými lidmi), tím lepší podmínky pro synergií vznikají.
- **Sdílené cesty.** Co platilo pro cíle, platí i pro způsoby vedoucí k jejich dosažení. Metody práce nemusí ani nemohou být stejné ve všech částech

týmu, jsou však založeny na sdílené (a tedy i komunikované) soustavě hodnot a pravidel (jako je právo na odlišný názor nebo respekt k zákonům). Sdílet lze ovšem i hodnoty eticky problematické („úcel světlí prostředky“), a to bohužel se stejným tmelícím účinkem.

- **Rozdělení rolí.** Jednotlivci si postupně hledají své specifické a do určité míry autonomní role.
- **Kvalitní vztahy.** Významným rysem jsou kvalitní vztahy mezi členy týmu. Přirozená snaha soutěžit je přeorientována na „zápas o dosažení sdílených cílů“, rozdělení rolí umožňuje vzájemný respekt. Členové týmu se respektují nejen jako odborníci, ale i jako lidé, rozvíjí se ochota sdílet mimopracovní problémy a někdy i volný čas.
- **Možnosti rozvoje.** Kvalitní tým je dynamický. Rozvíjejí se, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj.

2.2.2.2 FUNKCE TÝMU

Tým má funkce **formální** – koordinace činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek apod., které směřují k plnění úkolů a **neformální (individuální)**, které slouží k naplnění potřeb členů (Kolajová, 2006).

2.2.3 TVORBA TÝMU

Jako v mnoha jiných činnostech, i při zavádění týmové práce je nejdůležitější první krok, a to vytvoření pracovní skupiny – základu pro budoucí efektivní tým. Je velmi důležité zvolit vhodně vedoucího skupiny. Alespoň zpočátku to bude nejdůležitější člen budoucího týmu, který musí umět řídit, přesvědčit a stimulovat ostatní členy. Kromě koordinace činností ve skupině, stimulace členů, rozdělování úkolů, moderování schůzek a řešení konfliktů bude mít vedoucí za úkol také reprezentovat skupinu/tým navenek a prezentovat jejich výsledky.

Druhou etapou vývoje týmu je fáze orientace. Členové skupiny/týmu se začínají vzájemně poznávat a poznávají také cíle, kterých má skupina dosáhnout. Za splnění

úkolu je odpovědný vedoucí, jakožto představitel skupiny/týmu navenek a je jeho úkolem dosáhnout, aby dílčí odpovědnost přebírali i další členové formujícího se týmu. Ve fázi orientace dochází k mnohým konfliktům.

Ve třetí fázi dochází k vytváření vnitřních norem týmu a vymezování se vůči okolí. Díky proběhnuté etapě orientace se již lidé v týmu znají a rovněž vědí, jaká očekávání jsou na tým kladena a jaký je postoj ostatních v týmu k těmto očekáváním. Členové týmu si vzájemně poskytují zpětnou vazbu, začínají sdílet stejné hodnoty, přejímají týmové role.

Čtvrtou fází je efektivní fungování týmu, kdy všichni členové spolupracují. Výsledek týmu je pro ně důležitější než jejich individuální výsledek, diskuse jsou věcné, protože se členové obvykle nesnaží zvýšit svou prestiž, ale přispět týmu a pozitivní vliv má také pocit sounáležitosti, který je také např. jedním ze stupňů Maslowovy pyramidy potřeb (www.businessinfo.cz, červenec 2010).

2.2.4 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

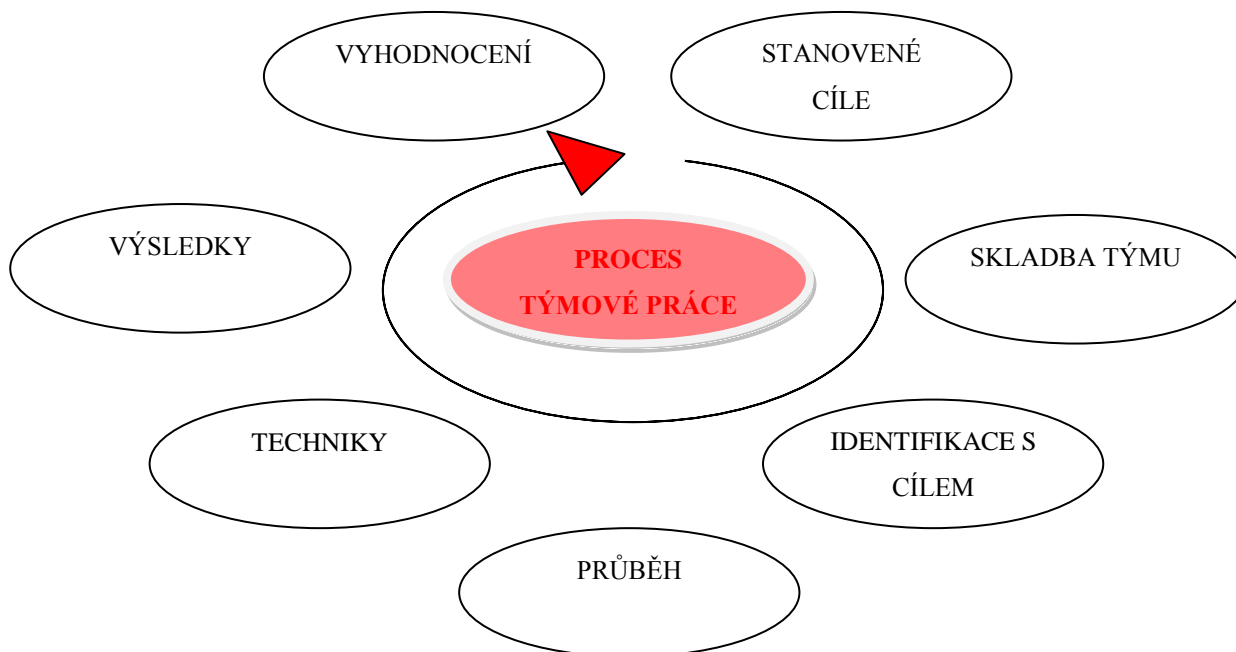
2.2.4.1 TECHNIKY PRO HLEDÁNÍ NÁPADŮ

V knize od Kolajové (2006) je hledání nápadů nedílnou součástí práce týmu. Je nutné nacházet nová řešení problému, varianty vyřešení daného problému, návrhy na zlepšení apod. Pro tento druh práce v týmu je možné použít následující techniky:

- Brainstorming
- Banku nápadů
- Myšlenkové mapy

Týmová spolupráce je proces, který názorně vyjadřuje obrázek níže.

Obrázek č. 4: Proces týmové práce



Pramen: Kolajová L., 2006

2.2.5 TEORIE VEDENÍ

Vedení - je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnosti vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků.

Vnitřní stránkou stylu vedení je uspořádanost a organizovanost pracoviště, úkolů, pracovní doby i úrovně metod a řešení úkolů řídicí práce.

Vnější stránkou stylu vedení je způsob jednání s lidmi při rozhodování, ukládání úkolů, motivace, kontrola a hodnocení pracovníků, dále pak způsob myšlení, vyjadřování, vystupování a chování zejména při organizaci skupinových činností (Rolínek, 2003).

2.2.5.1 VEDENÍ JEDNOTLIVCŮ A SKUPINY

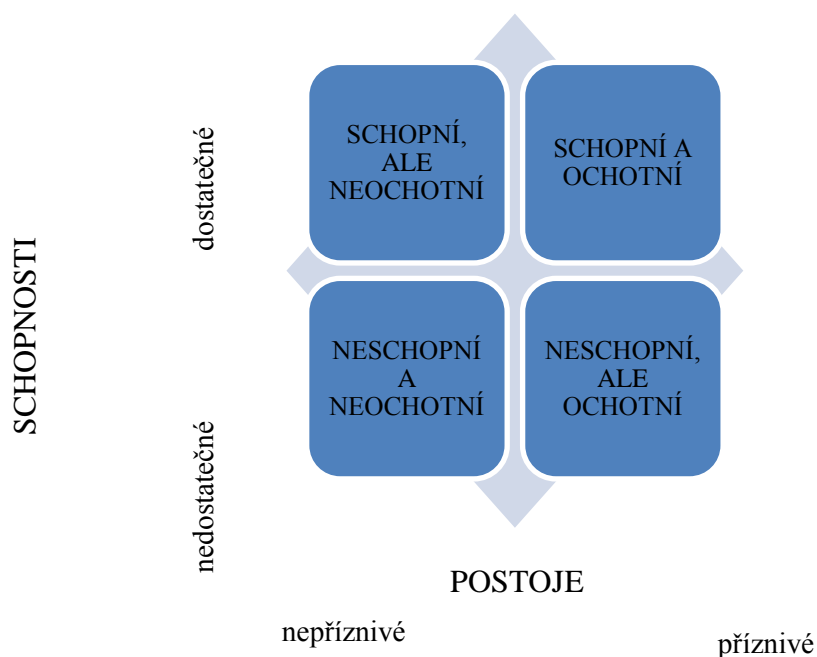
Plamínek (2008) ve své knize popisuje vedení jednotlivců a skupiny:

a) *Vedení jednotlivců*

Pochopit lidské vlastnosti není nijak snadné, cíleně je ovlivňovat bez specializovaných zkušeností prakticky nemožné. Se zbylými aspekty – schopnostmi a postoji – však můžeme úspěšně pracovat.

1. *Umí, ale nechce*
2. *Chce a umí*
3. *Chce, ale neumí*
4. *Neumí a nechce*

Obrázek 5: Diagram P/S



Pramen: Plamínek J., 2008

b) *Vedení skupiny*

Pro manažera je obecně velmi výhodné, pokud má vztahy ve skupině pod kontrolou. Protože lidé nevolí své vztahové chování náhodně, ale v odpovědi na podněty, může manažer dosahovat žádoucích vztahů nastavováním určitých podmínek a užíváním specifických stimulů.

- *Využívání soutěže*
- *Podpora spolupráce*
- *Regulování obětavosti*
- *Předcházení destrukci*
- *Zvládnání pasivity*

2.2.5.2 TEORIE ZALOŽENÉ NA OSOBNÍCH KVALITÁCH A ZPŮSOBU CHOVÁNÍ MANAŽERA

Rolínek (2003) uvádí, že tyto teorie jsou založeny na domněnce, kdy vedení lidí je postaveno pouze na vlastnostech manažera. Do této skupiny patří např.:

a) Teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí

- *Autokratický styl* – vedoucí rozhoduje sám. Je dogmatický a rozhodný. Podřízení se zúčastňují při zajišťování informací pro rozhodování, ale na rozhodování se nepodílejí.
- *Konzultativní styl* – vedoucí předkládá své myšlenky a očekává otázky. Vedoucí navrhuje řešení, které se může změnit.
- *Demokratický styl (partnerský)* – vedoucí vytváří systém podmínek pro spoluúčast podřízených při řešení problému. Vedoucí nechává podřízené, aby si sami stanovili vlastní cíle i prostředky k jejich dosažení.

b) Teorie manažerské mřížky (teorie grid)

c) **Situační teorie** – většina manažerů má pochybnosti o tom, zda určitý konkrétní styl vedení je efektivní za všech situací. Z toho vyplynulo, že efektivní vedení závisí na tom, jak chování vedoucího odpovídá dané situaci.

d) Kontingenční teorie

e) Teorie cesta cíl

2.3 SESTAVENÍ TÝMU PRACOVNÍKŮ

2.3.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Koubek (2004) uvádí, že získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).

2.3.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Výběr nových pracovníků podle Bělohlávka (2008) je z hlediska týmu často velice závažnou záležitostí. Přesto se však mnohý vedoucí pracovník pouští do výběru sám bez náležité přípravy a bez konzultace s odborníkem. Potřebujeme-li obsadit v týmu pracovní místo, ať už odchodem dosavadního nositele, nebo vytvořením nové pozice, mělo by výběrové řízení projít několika etapami:

1. *Stanovení požadavků nového místa*
2. *Vyhledávání uchazečů*
3. *Zkoumání uchazečů*
4. *Rozhodnutí o výběru*

V knize od Koubka (2004) se dočtete že, úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.

Obrázek 6: Metody výběru pracovníků

- Výběrový rozhovor	- Osobní dotazníky
- Reference	- Pracovní vzorky
- Psychologické testy	- Simulace
- Odborné testy	- Assessment centra

Pramen: Autor, podle Bělohlávek F., (2008)

2.3.3 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

Koubek (2004) ve své knize píše, že přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přiřazeného do organizace. **Širší pojetí** pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.

2.4 CHARAKTERISTIKA VEDOUCÍHO TÝMU PODLE BELBINA

R. M. Belbin definoval dvě vedoucí role:

- Demokratického motivujícího koordinátora, připraveného vnímat potřeby členů týmu a využívat jejich potenciálu
- Autoritativního energetického formovače, silně orientovaného na výsledek a často prosazujícího své řešení bez ohledu na mínění ostatních členů týmu.

V souladu se situační teorií řízení odpovíme, že ideální vedoucí je schopen působit jako formovač nebo koordinátor v návaznosti na podmínky situace. Podle toho může nadřazený efektivně využívat různých motivačních nástrojů (Bělohlávek, 2008).

Bělohlávek (2008) ve své knize uvádí tyto silné stránky formovače a koordinátora:

Mezi silné stránky formovače patří především to, že:

- dokáže vyvinout energii a mimořádný tlak na lidi, aby dosáhl cíle
- jednoznačně vysvětlí zadání a formuluje požadované výsledky tak, aby nikdo nezůstal na pochybách, jaký výstup očekává
- často a průběžně kontroluje postup jednotlivců a bezprostředně jej komentuje
- nevyhýbá se kritice, nebojí se reagovat na nedostatky v odvedené práci a podniknout adekvátní nápravná opatření

Silné stránky koordinátora spočívají v tom, že:

- umí lidi motivovat a vnitřně přesvědčit o smyslu vykonávané práce, povzbudit je a dodat jim energii
- dokáže naslouchat odlišným názorům, pochopit cítění ostatních a respektovat je
- umí do týmové práce vztáhnout a zapojit také individualisty nebo málo průbojné jedince
- jedná s lidmi taktně a dokáže i nepříjemné věci sdělit způsobem pro ně přijatelným, takticky zvládá napětí a předchází konfliktům

2.5 TEORIE MOTIVACE A STIMULACE

Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytvářenému cíli. Nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná.

Stimulace představuje soubor vnějších pobídek usměřujících jednání pracovník a jednání člověka obecně.

Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání.

Stimul má žádoucí účinek jenom, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací ve které se nachází (Rolínek, 2003).

Plamínek (2008) uvádí, že **motivem** lidského chování je tedy naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navazování pocitů příjemných.

Motivace podle Vebera a kolektivu (2009), integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávající psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

Veber a kolektiv (2009), ve své knize uvádí, že **nežádoucí motivace** působí na pracovníky v organizaci řadou faktorů, které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání.³

³ I primární potřeby mohou být ovlivňovány prostředím. Alkoholismus obvykle nemá svůj původ v neskonalé žízni, ale je spojen s vlivem okolí. Typickým příkladem potřeb vyvolaných prostředím, které nemají souvislost s přirozenými (fyziologickými) potřebami, je i kouření.

2.5.1 MOTIVAČNÍ KONCEPCE

Veber a kolektiv (2009) uvádí tyto motivační koncepce:

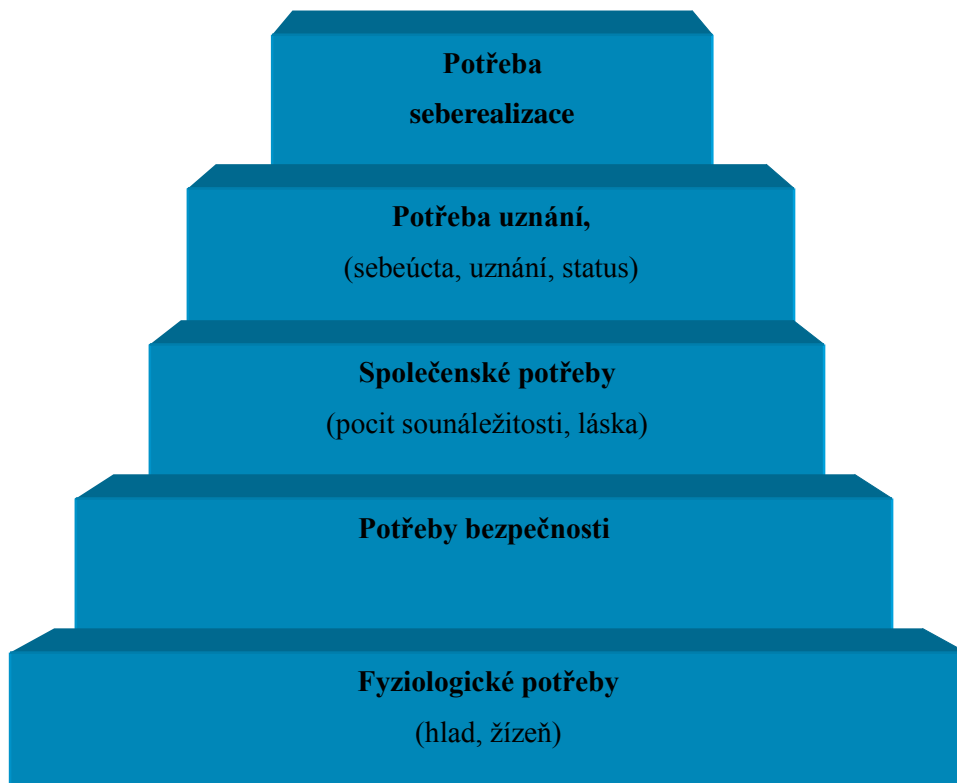
- a) **Koncepce racionálně ekonomického chování člověka**
- b) **Koncepce sociálního člověka**
- c) **Koncepce uspokojování potřeb**
 - *Maslowova teorie*
 - *Herzbergova teorie dvou faktorů*
 - *McGregorova teorie X a Y*
- d) **Koncepce komplexního člověka**

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
Dosažení cíle (úspěch)	Podniková politika a správa
Uznání	Vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
Povýšení	Plat
Sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)	Jistota práce
Možnost osobního růstu	Životní styl
Odpovědnost (samostatnost)	Pracovní podmínky
	Postavení

Pramen: VEBER J. & KOL., 2009

Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb



Pramen: Autor, podle Rolínek L., 2003

2.6 DEFINICE ODMĚŇOVÁNÍ

Koubek (2004) definuje ve své knize odměňování, kdy v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody.

System odměňování podle Vebera a kolektivu (2009) zaměstnaneckých výhod (benefitů) slouží jako nástroj motivace pracovního výkonu.

3 METODIKA A CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

3.1 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zhodnocení vedení týmu lidí v nemocničním zařízení a to manažerem první linie, porovnání s teoretickými znalostmi a navržení případných opatření vedoucích k rozvoji týmové spolupráce.

3.1.1 DÍLČÍ CÍLE

Provést šetření s využitím připravených dotazníků a řízeného rozhovoru s vedoucím týmu. Cílem bylo zjistit jeho názory, postoje k týmové spolupráci a provést zhodnocení jeho manažerských funkcí.

3.2 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

3.2.1 STUDIUM ODBORNÉ LITERATURY

Literární část bakalářské práce vznikla díky doporučené a mnou vybrané literatury, kterou jsem získal při zakoupení v knihkupectví, část jsem vyhledal na internetových stránkách. Dále jsem použil předplacené odborné časopisy, které jsou objednány z nakladatelství „ECONOMIA“. Na základě této literatury vznikla literární rešerše, která se zabývá okruhy, konkrétně pěti, které se váží k tématu práce. První oblast neboli část se týká pojmu manažera obecně a jeho funkcí (tj. rozhodování, plánování, řízení implementace, kontrola, řízení lidí, komunikace, informatika v manažerské práci), dále je zde uveden pojem manažer ve zdravotnictví. O teoretické části týmu a s tím spojené podkategorie vedení, jednotlivců a skupiny lidí se dočteme ve druhé části, třetí oblastí je řízení lidských zdrojů a zde konkrétně se práce zaměřuje na literární přehled získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Čtvrtou teoretickou částí je charakteristika vedoucího týmu, popisem týmových rolí podle

Belbina (1981). Předposlední oblast tvoří teorie motivace a stimulace. Na závěr, literárního přehledu, se práce zabývá odměňováním pracovníků. Základem tohoto literárního přehledu je osvojení této problematiky a následné použití v praxi.

3.2.2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Prvním krokem praktické části bakalářské práce je vybraná společnost charakterizována a představena. Zachyceny jsou zde údaje týkající se historie a obecná fakta o FN Plzeň. Dále je zde uvedena část zabývající se vzděláním personálu a ekonomický vývoj organizace.

3.2.3 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO VEDENÍ TÝMU LIDÍ

Další samostatná kapitola se zabývá zhodnocením současného stavu manažerem první linie, kde se zejména práce věnuje pojmu manažer, jeho vlastnostem a manažerskými funkcemi. V další části je rozebírán proces sestavení týmu lidí manažerem. Pozornost je zaměřena na prvotní kontakt potenciálních členů týmu, jejich přijetí a začlenění do stávající skupiny lidí na uvedeném pracovišti. Dále jsou uvedeny kompetence, pracovní uspokojení, komunikace a hodnocené parametry u členů týmu. K tomu jsou použity vypracované dotazníky, které byly s manažerem vyplňovány. Zejména se jednalo o kompetenční, pracovního uspokojení, vlastnosti manažera, komunikační, hodnocených parametrů u členů v týmu, manažerských funkcí a dotazník motivace, odměňování. Použity byly i otázky z řízeného rozhovoru. Dále je pozornost věnována motivaci a odměňování pracovníků, které považují za nesporně důležité na výkon celkového týmu.

3.2.4 VLASTNÍ POZOROVÁNÍ A ZKUŠENOST

V této části, která se váže k samostatné kapitole popisu současného stavu, je hodnocen skutečný stav ve vybrané organizaci z pohledu autora. Jelikož jsou to má vlastní pozorování na základě zkušeností, které jsem získal v uvedené organizaci, jedná se tedy jen o mé vlastní názory.

3.2.5 NAVRŽENÍ MOŽNÝCH ZMĚN

V závěru bakalářské práce se snažím navrhnout možné změny ve vybrané organizaci a to konkrétně k vedení týmu lidí manažerem první linie. Dále zde uvádím oblasti, které by měly být změněny či rozšířeny. Jedná se právě především o sestavení týmu a jeho motivování k lepšímu výsledku. Zaměřuji se také na komunikaci jako jedné z forem manažerských funkcí a s tím související porady, které jsou zde velice podceňovány.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 HISTORIE ORGANIZACE

Historie Fakultní nemocnice Plzeň vychází z bohaté historie plzeňské medicíny. V současné době představuje FN největší a nejmodernější zdravotnické zařízení v Plzeňském kraji, které díky vlastnímu dynamickému rozvoji zejména v posledních letech a zároveň i provázanosti s Lékařskou fakultou Univerzity Karlovy v Plzni může nabízet pacientům moderní diagnostické a léčebné metody na evropské i světové úrovni.

I když se o stavbě **další nové nemocnice** v Plzni uvažovalo už po II. světové válce, s budováním nemocničního areálu na Lochotíně se začalo až v dubnu 1979. O šest let později začal fungovat první pavilon interních oborů a další stavba, původně projektovaná jako krajská poliklinika (u vstupního traktu nemocnice), byla zahájena až v roce 1989. Po několika změnách v koncepci jejího využití byla dokončena v roce 2002. Koncem roku 1999 se na Lochotín přestěhovala chirurgická klinika, ortopedická klinika (nyní klinika ortopedie a traumatologie pohybového ústrojí), neurochirurgické oddělení, klinika anesteziologicko-resuscitační a bylo zprovozněno nové Emergency. Nemocnice získala 12 dalších operačních sálů.

Fakultní nemocnice Lochotín, která vznikla z původně plánované rozsáhlé krajské polikliniky (u velkého parkoviště před nemocnicí v aleji Svobody), se pak postupně přestěhovaly neurologická klinika, ambulance bolesti ARK, dále dětská klinika a oční a stomatologická klinika, které opustily Purkyňův pavilon. Přípravuje se ještě přestěhování rehabilitačního oddělení z Bor. Na Lochotíně rovněž začalo fungovat v roce 2002 kardiochirurgické oddělení.

Na podzim 2005 zahájila Fakultní nemocnice Plzeň v lochtínském areálu výstavbu Gynekologicko-porodnické kliniky a Neonatologického oddělení, neboť stávající prostory na Slovanech již naprosto nevyhovují požadavkům moderní medicíny. Bude se jednat o první stavbu koncipovanou přímo pro potřeby jmenovaných pracovišť, bez dodatečných úprav.

Fakultní nemocnice Plzeň se profiluje jako stabilní, moderní a rozvíjející se zdravotnické zařízení, jehož význam přesahuje hranice kraje. Fakultní nemocnice Plzeň je největším zdravotnickým zařízením v Plzeňském kraji. Poskytuje jak základní, tak i speciální a superspeciální lůžkovou i ambulantní péči pro Plzeňský kraj, Karlovarský kraj a částečně i pro kraje Českobudějovický, Ústecký a ostatní regiony České republiky. Velice významná jsou zejména specializovaná centra, která zajišťují komplexní péči o nemocného v rozsahu, který jiná nemocnice v kraji nemůže nabídnout (Bílek a Jenšíková, 1993).

4.2 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Fakultní nemocnice Plzeň je samostatnou příspěvkovou organizací v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví České republiky.

Fakultní nemocnice Plzeň byla zřízena ke dni 25. listopadu 1990 Zřizovací listinou vydanou Ministrem zdravotnictví ČR 25. listopadu 1990 č.j. 1990 OP- 054-25.11.90 ve znění Zřizovací listiny Fakultní nemocnice Plzeň dne 31. prosince 1999 č.j. 48193/99.

Fakultní nemocnice Plzeň tvoří jednotný funkční organizační a hospodářský celek. V právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z nich vyplývající.

Fakultní nemocnice Plzeň je vybraným zdravotnickým a vzdělávacím zařízením zřízeným Ministerstvem zdravotnictví České republiky (www.fnplzen.cz, roční zpráva 2007).

4.2.1 CHARAKTERISTIKA ÚTVARU

Útvar kde jsem prováděl tento výzkum, se specializuje na poskytování služeb v souladu s provozním řádem nemocnice. Lidé v týmu mají specializaci „dělník ve zdravotnictví a sanitář“. Sanitář – je zaměstnanec, s nižším zdravotnickým vzděláním, který poskytuje určité služby. Člověk k výkonu tohoto zaměstnání, musí vykonat vzdělávací kurz, který se týká zdravotnické péče o pacienta.

Náplň práce útvaru je většinou fyzického zaměření. Především je to zprostředkovatelská činnost týkající se polohování nemohoucích pacientů, kteří jsou upoutáni na lůžko. Sanitář musí bezpečně dopravit pacienta na vyšetření a vykonat, je-li třeba, na tomto pracovišti výpomoc při manipulaci s pacientem. Jeho náplní práce je také zabezpečit včasný transport laboratorního materiálu na místa tomu určená. V neposlední řadě zajišťuje pomoc a drobné přípravné práce na očních a operačních sálech. V tomto sektoru poskytující zprostředkovatelskou činnost se pracuje v nepřetržitém provozu. Směnnost provozu je zde nastavena po 12 hodinách. V jedné pracovní fázi je přítomno 14 lidí, kteří zajišťují zmíněné služby a vedoucí směny, který rozdává zapsané práce obdržené přes telefonní linku. Tento útvar vede manažer první linie, který je podřízen střednímu manažerovi.

4.2.2 FAKTA O FN NEMOCNICI

Tyto informace jsem získal na stránkách FN Plzeň, jsou volně přístupné.

Rozmístění do čtyř samostatných areálů na různých místech v Plzni.

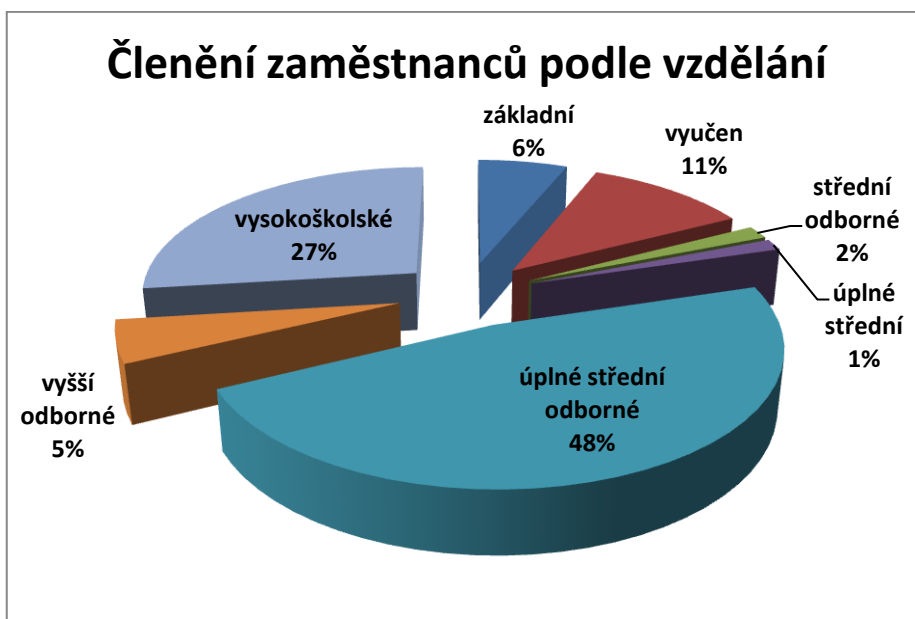
- Počet lůžek 1830
- Počet zaměstnanců (přepočtený úvazek) 3850
- Počet zaměstnanců (fyzických osob) 4035
- Klinik/ústavů/oddělení 50
- Roční obrat 3,4 mld.
- Vyrovnané hospodářství

Roční statistiky:

- 50 tisíc hospitalizací
- 2000 porodů
- 800 tisíc ambulantních vyšetření

4.2.3 PERSONÁL

Obrázek 8: Členění zaměstnanců podle vzdělání



Pramen: Autor, dle konzultací ve firmě

Při sestavení tohoto obrázku jsem vycházel ze zjištěných dat při konzultaci s mluvčí organizace. Data mi byla poskytnuta z roční zprávy, která vychází ze statistických dat roku 2007. Z obrázku lze ale vyčíst, že největší část zaujímá vzdělání úplně střední odborné, které jak se dále dočteme je podle mého názoru nedostačujícím vzděláním manažera.

4.2.4 EKONOMICKÉ UDAJE

Graf 1: Hospodářský výsledek



Pramen: Autor, dle konzultací ve firmě

Graf hospodářského výsledku, který je zde naznačený, nám ukazuje zisk nebo ztrátu podniku za určité období. Tyto data jsem zde uvedl z důvodu nastínění plusového hospodaření, což může být právě díky správnému managementu a vhodného dosažení těchto cílů manažerem.

Data jsem získal při osobních konzultacích v organizaci, lze je získat i z výročních zpráv, které se nacházejí na stránkách FN Plzeň.

5 POPIS SOUČASNÉHO STAVU

5.1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU

V této samostatné části bakalářské práce jsem si stanovil za cíl oslovit manažera první linie a zjistit jeho pohled na vedení týmu lidí v nemocničním zařízení.

Pro toto zjištění jsem si připravil plán, jak toho dosáhnout. Na základě toho jsem si zvolil vhodnou formu metody. Použil jsem zde dotazníkovou metodu, která mi přišla vhodná pro získání informací o pohledu na vedení týmu lidí manažera (dotazníky jsou vloženy v příloze).

Dotazníkové šetření mi poskytlo data, která jsem na základě osobního setkání s manažerem získal, která jsem dále analyzoval a názorně zanesl do grafů pro lepší orientaci a představu. Získané výsledky uvádím v následující kapitole.

5.1.1 VÝSLEDKY POPISU SOUČASNÉHO STAVU

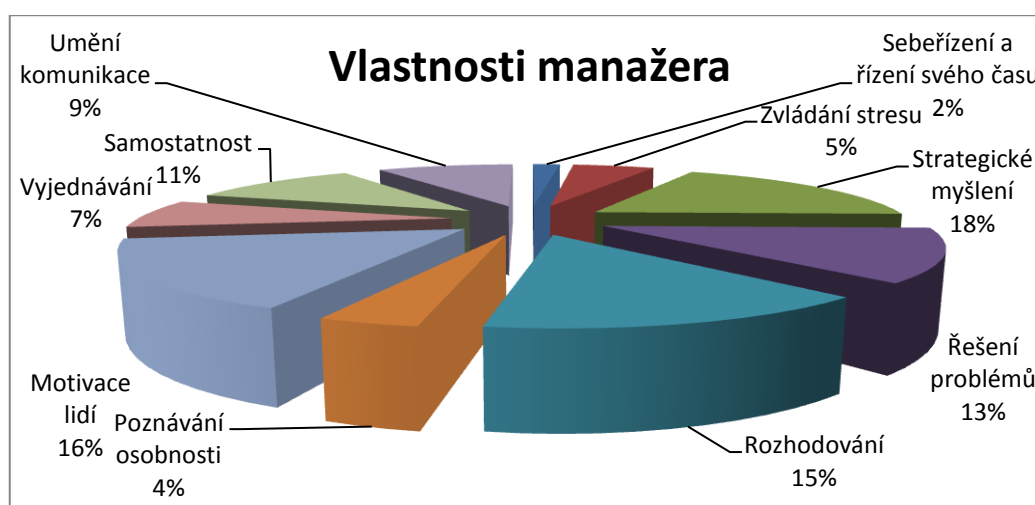
V bakalářské práci se zaměřuji přímo na manažera první linie (tzn. vedoucí sanitář). Data jsem získal na základě oslovení, následně je rozepsal jako text nebo je zanesl do grafů.

5.1.1.1 ČINNOST MANAŽERA PRVNÍ LINIE

Z rozhovorů jsem zjistil, že činnost, kterou vykonává manažer první linie v útvaru, kterým se zde zabývám, je děláním rozvrhu směn s tím spojený chod nepřetržitého provozu, když někdo onemocní, musí najít náhradu a vhodně přepracovat plán pracovníků. Dále vykonává administrativní činnost, která se týká např. kontroly správně vyplněných dovolenek, včasného podepsání daňového přiznání, vytisknutí různých doporučení pro své podřízené a následně by tyto informace měl osobně předat atd.

Z rozhovoru bylo zjištěno, jakou definici pojmu manažer, by volil převážně dotazovaný manažer, výsledky jsem zformuloval a lze říci, že pod tímto pojmem si můžeme představit člověka, který něco řídí a aktivně se zapojuje do procesu řízení podniku. Manažer by měl umět skloubit veškeré jeho dovednosti a funkce k dosažení správného chodu týmu a tím dosažení lepších výsledků celé organizace. Ze závěru bylo zjištěno, že pojmu manažera jako člověka, který něco řídí a aktivně se zapojuje do procesu řízení, dotazovaný dal větší váhu.

Obrázek 9: Vlastnosti manažera



Pramen: Autor, vlastní šetření

K získání těchto dat, jsem si sestrojil tabulku těchto vlastností a nechal dotazovaného přiřadit čísla od jedné do deseti. Číselné hodnoty se mohly opakovat pouze jednou a měly sestupnou tendenci. Desítka nejdůležitější a jednička znamenala hodnotu nedůležitou.

Z obrázku lze vyčíst, že nejdůležitější vlastností, je strategické myšlení, naopak nejméně důležitou vlastností je sebeřízení a řízení svého času.

Graf 2: Kterou manažerskou funkci při své práci považujete za nejdůležitější?



Pramen: Autor, vlastní šetření

Pro sestavení tohoto grafu jsem opět použil stupnici čísel, které mají opět sestupnou tendenci. Z grafu lze proto usoudit, že rozhodování je nejdůležitější manažerská funkce. Naopak tak důležitá funkce jako je komunikace vyšla zde za nejméně důležitou. Vzhledem k činnostem na úseku, ve kterém jsem sbíral tyto data, bych komunikaci věnoval větší pozornost.

Dále jsem se zabýval pracovním uspokojením manažera. Vypracoval jsem si proto pár dotazů, abych věděl, jakým směrem se ubírá vedení našeho týmu. Z tabulky na další straně lze vyjít z toho, že náš dotazovaný manažer je praktik a nebere v úvahu nové návrhy řešení. Má raději práci, kde není vysoké nasazení, což může také vypovídat o pohodlnosti a žádné tvůrčí schopnosti. Ale naproti tomu je třeba také uvést, že rád ovlivňuje rozhodování.

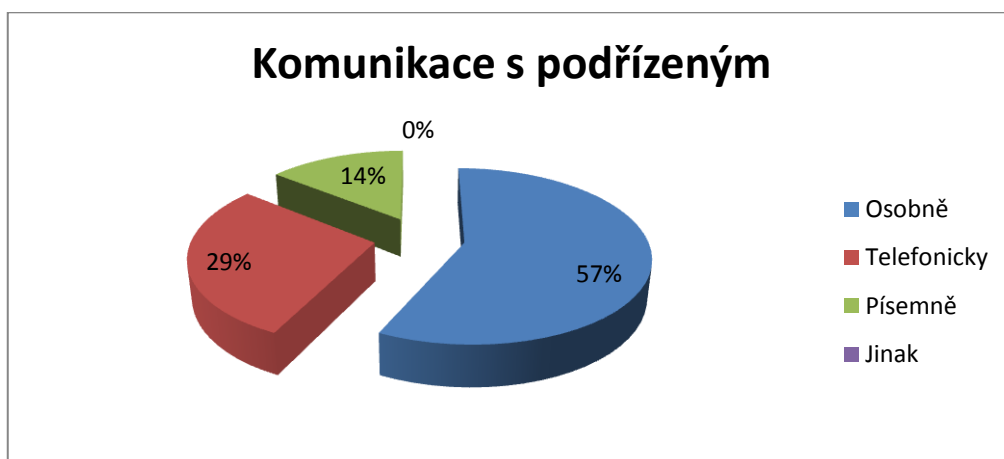
Tabulka 2: Pracovní uspokojení

Ovlivňujete rádi rozhodování?	Ano
Cítíte se dobře, když práce vyžaduje vysoké nasazení a soustředění	Ne
Soustředíte se na pomoc svým podřízeným při řešení jejich problému?	Ano
Děláte raději zásadní rozhodnutí před alternativními?	Ano
Jste raději pro praktické řešení problému proti novému návrhu?	Ano

Pramen: Autor, vlastní šetření

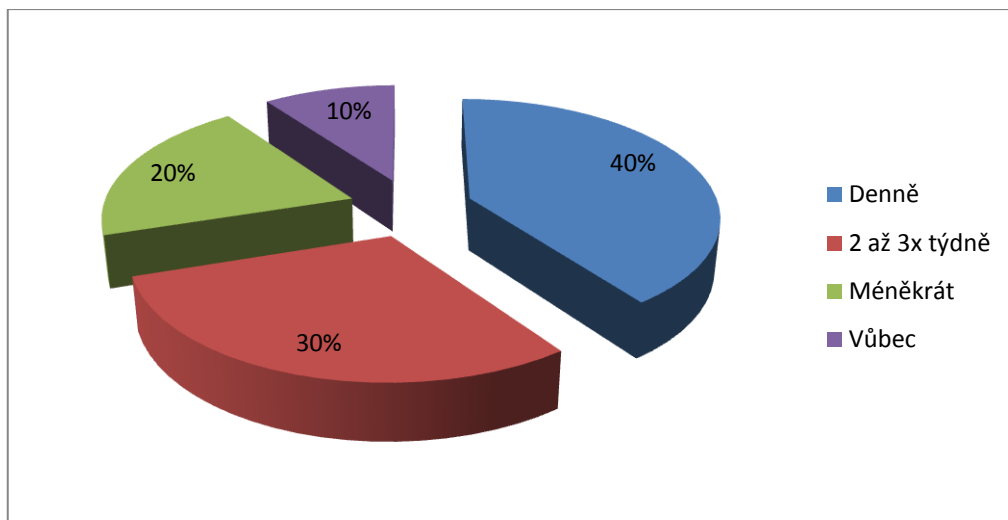
V další části tohoto šetření jsem si vypracoval komunikační dotazník. Jelikož komunikaci považuji za velice důležitou. Manažer by jí měl věnovat dostatečný čas, aby zvládal veškerým komunikačním šumům zamezit, případně je adekvátně vyřešil.

Obrázek 10: Jak nejčastěji komunikujete se svým podřízeným?



Pramen: Autor, vlastní šetření

Obrázek 11: Jak často podle Vás je dobré komunikovat se svým podřízeným?



Pramen: Autor, vlastní šetření

K získání tohoto obrázku jsem opět použil metodu, kdy jsem využil sestupné tendence čísel k přiřazeným návrhům komunikace. Z obrázků č. 10 a č. 11 lze vyčíst, že manažer komunikuje denně se svými zaměstnanci a osobně. Podle takto zjištěných informací, to shledávám dostačující.

Tabulka 3: Týmové porady

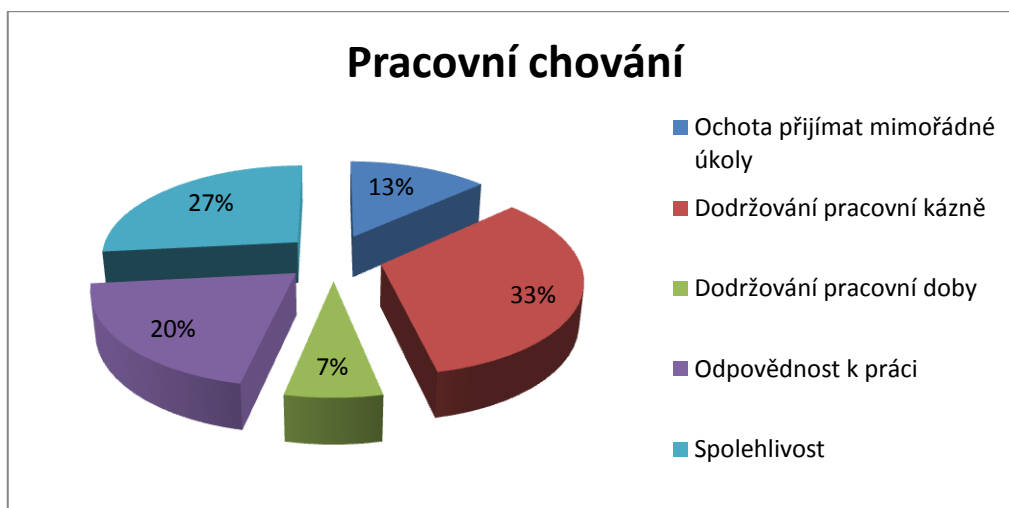
Svoláváte týmové porady?	Porady děláme ale velmi málo, důvodem je, jelikož se nesejdeme (nepřetržitý provoz)
Jaké porady u Vás převládají?	informativní
Jaké používáte materiály při poradách?	žádné

Pramen: Autor, vlastní šetření

Z tabulky lze vyčíst, že poradám na tomto úseku není věnována dostatečná pozornost. Je to z důvodu nepřetržitého provozu. Návrhy a jednání jsou zde bohužel jen zřídka odprezentovány a dány na nástěnku, kde tomu většina ani pořádně neporozumí. Řešení této situace uvádím v samostatné kapitole – návrhy řešení.

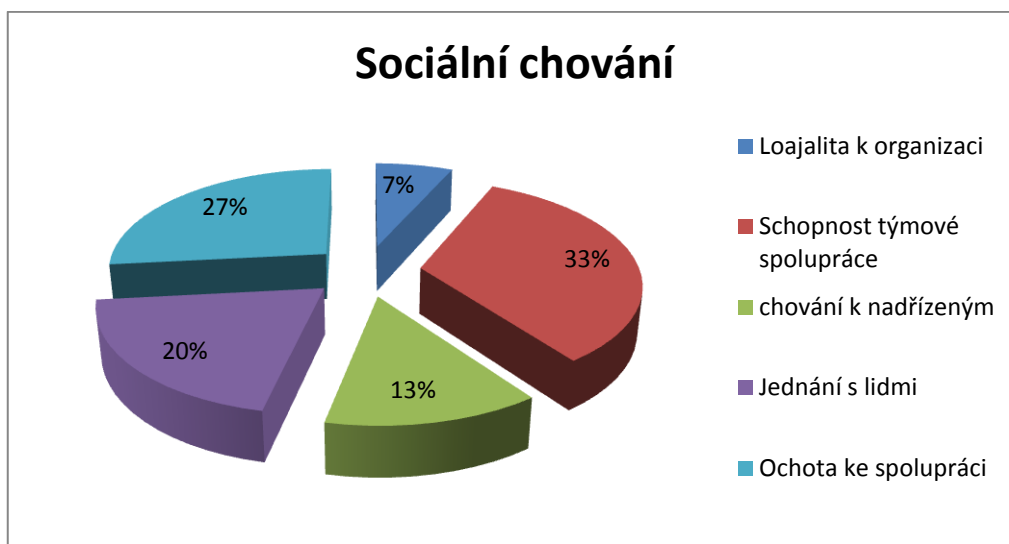
Je důležité k výběru správných pracovníků do svého týmu znát vlastnosti, které vyžadujete u svých zaměstnanců. Proto jsem sestavil tabulku s pracovními, sociálními a osobními vlastnostmi. Obrázky jsem sestavoval na základě sestupné metody přiřazených čísel.

Obrázek 12: Pracovní chování – data v procentech



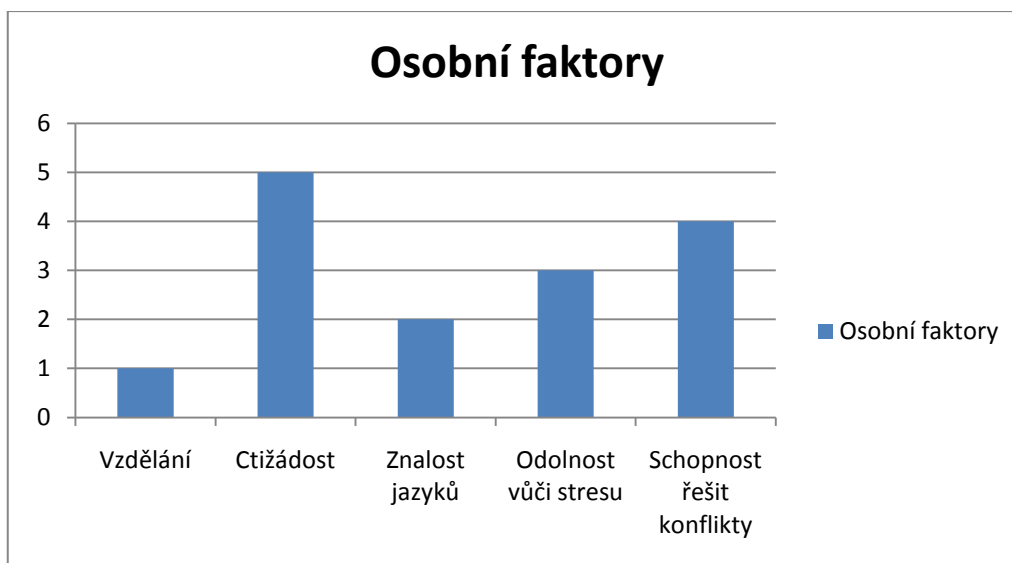
Pramen: Autor, vlastní šetření

Obrázek 13: Sociální chování – data v procentech



Pramen: Autor, vlastní šetření

Graf 3: Osobní faktory



Pramen: Autor, vlastní šetření

Dále jsem zjišťoval, jaký styl řízení používá dotázaný k vedení svého týmu. Z rozhovoru vyplynulo, že je zde používán autokratický styl řízení. To považuji na tomto úseku za špatně zvolený, jelikož je zde potřeba se rozhodnout podle situace. Dále rozebírám v samostatné kapitole – návrh řešení.

Mnou dotazovaného manažera jsem nadále podrobil otázce, jak by se charakterizoval podle Belbina. Manažer by se charakterizoval jako: *Autoritativní energetický formovač, silně orientovaný na výsledek a často prosazujícího své řešení bez ohledu na mínění ostatních členů týmu.* Zde by se dalo navázat na autokratický styl řízení, který dotyčný používá při řízení týmu.

5.1.2 SESTAVENÍ TÝMU LIDÍ

Tuto část bakalářské práce jsem získal z rozhovorů a poznámek, které jsem si vytvořil při osobní schůzce s manažerem první linie.

Nejprve jsem směřoval své dotazy na řízení lidských zdrojů a to konkrétně získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků do pracovního procesu.

5.1.2.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V tomto směru manažer první linie nemá žádné pravomoci, jak ovlivnit získávání pracovníků. Zde to zařizuje personální oddělení.

5.1.2.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Zde má opět manažer svázané ruce, jelikož jeho nadřízený, v tomto případě střední manažer, vybírá uchazeče na pracovní pozici.

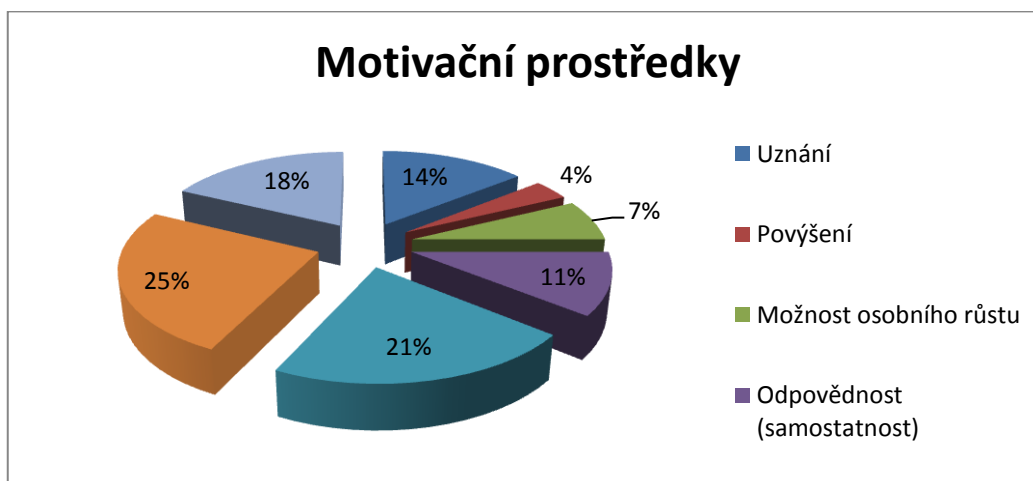
5.1.2.3 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

Přijímání a orientace je v kompetenci manažera první linie. Ten na základě výběru pracovníka na uvedenou pozici, provede veškerými kroky kandidáta k začlenění do pracovního týmu.

5.1.3 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

V této části jsem opět použil dotazník, na základě kterého jsem zjistil, jak manažer v této organizaci, motivuje a odměňuje své pracovníky.

Obrázek 14: Které motivační prostředky používáte nejvíce? – data v procentech



Pramen: Autor, vlastní šetření

Z obrázku 14 je patrné, že plat je nejvíce používaným prostředkem motivace. Vzhledem k útvaru kde jsem dělal toto šetření, je jasné, že nejméně důležitý faktor vyšel podle výsledků povýšení.

Z otázky týkající se odměňování jsem zjistil, že je zde použito pouze firemních benefitů. Což může naznačovat nedostatečných motivujících faktorů, které udržují zaměstnance ke stálému výkonu.

5.2 VLASTNÍ POZOROVÁNÍ A ZKUŠENOST

5.2.1 POPIS PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ A ZAČLENĚNÍ DO TÝMU

V sektoru kde jsem zaměstnán, existuje tým lidí, který se skládá ze 40 spolupracovníků. Za tu chvíli co jsem jeho členem, jsem upozoroval, že každý z jeho členů je naprosto odlišné morální povahy a osobních vlastností. Takhle to vypadá, že k vykonávání této pracovní pozice jsou přijati všichni uchazeči, co si zažádají. Bohužel musím zde konstatovat, je tomu tak. Osobně to neshledávám jako dobré řešení. V organizaci ve které pracuji, přijímací řízení postupuje následovně. Zájemce o tento post, přijde na personální oddělení Fakultní nemocnice, kde si zažádá o zapsání do pořadníku na tuto pracovní pozici. Když bude mít štěstí, bude vybrán a pozván k sezení s vrchní sestrou (střední manažer) a vedoucím úseku (manažer první linie), kteří řídí toto oddělení.

Po absolvování pohovoru (**pouze použit výběrový rozhovor**), kde se neptají na žádné podstatné věci, dostanete spoustu papírů a pozvánek na vstupní pracovní prohlídku, vyzvednutí pracovního oděvu, kartu na stravování. Jste obecně obeznámen, co dotýká pracovní pozice obnáší a na konec se Vás zeptají, zda jste ochoten plnit tuto funkci. Dostanete pozvánku k návštěvě psychologa (**použity psychologické testy**), kde absolvujete pohovor, zda se hodíte a jste schopen. Celé přijímací řízení končí prohlášením psychologa a absolvováním vstupní prohlídky.

Když to vše dobře dopadne, začlení Vás do týmu pracovníků. Zde Vás bohužel vedoucí pracovník nepředstaví a vlastně neřekne dopředu, že přijde nový člen týmu.

5.2.2 POPIS MANAŽERA PRVNÍ LINIE

Náš manažer je člověk, který má **středoškolské vzdělání**. Je mu 29 let a k této pozici se dostal díky tomu, že zde byl na civilní službě. Sám už se nechce dál vzdělávat, proto neposouvá své schopnosti na vyšší úroveň. Se všemi lidmi v týmu tedy pracoval a zná se s nimi.

Můj nadřízený, jinak manažer první linie, se stará o tým, který má kapacitu 40 lidí. Jeho pracovní náplň je z mého pohledu pouze administrativní, což shledávám nedostačující a není zde plně využita rozmanitost kompetencí a funkcí manažera.

Manažer tohoto úseku má vlastní kancelář, kde vykonává svou administrativní činnost. Dříve to fungovalo tak, že byl jeden pracovník pověřený vykonávat tyto administrativní funkce a byl členem týmu a vykonával nadále práci jako sanitář. Neměl žádnou kancelář a vše dělal v místnosti, kde máme hlavní útočiště. Byl tam vyhraněný stůl a počítač. Když měl práci hotovou, která trvá týden, začlenil se dál do pracovního procesu.

5.2.3.1 VLASTNOSTI MANAŽERA

Podle mého názoru by manažer měl mít určité vlastnosti, jednou z nich to může být **autorita**. Upevňuje jeho postavení ve skupině pracovníků, které řídí. Nedílnou součástí povahových vlastností je **charisma**, kdy vyzařuje z osobnosti taková síla, že dokážeme přesvědčit pouze vlivem svého vystupování. Určitě by měl být rozhodný, se smyslem dotáhnout věci do zdárného konce. Jeho smyslem by mohlo být v širším pojetí, vést tým pracovníků se stejnými zájmy k budování společnosti.

5.2.3.2 VZDĚLÁNÍ MANAŽERA

Náš vedoucí úseku zdárně dokončil středoškolské vzdělání. V týmu, ve kterém jsem členem, je spousta lidí, kteří mají vzdělání středoškolské. Jsem toho názoru, že manažer by měl být, pokud hovoříme o vzdělání, na vyšší úrovni, než většina členů v týmu. Bohužel jsou zde i lidé, kteří jsou vysokoškolsky vzdělání. To má za následek, že nemají takovou autoritu ke svému nadřízenému a svádí to k rozvracení týmu.

5.2.4 VEDENÍ A ŘÍZENÍ TÝMU

Vedení si představuji, jako jednu z důležitých manažerských funkcí. Správné vedení spočívá v přesvědčování a motivování pracovníků k dosažení stanovených cílů a to efektivně a co možná v přesně naplánovaném čase.

Můj nadřízený manažer se při řízení svého týmu snaží využívat autokratický styl vedení. Osobně to neshledávám úplně dobře zvoleným způsobem. Rozmýšlel bych se zde spíše k aplikování jiného stylu řízení a to podle *Situacionalistické teorie*.

5.2.4.1 SESTAVENÍ TÝMU

Myslím si, že při sestavení týmu, je třeba dbát, aby se členové pohybovali na stejné odborné i výkonové úrovni. Jenže u nás tomu tak není. Funguje to tak, že nastoupíte jako dělník ve zdravotnictví. Samozřejmě, že je Vám nabídnuto, abyste si udělal kurz sanitáře. A to je ten problém. To je Vám však nabídnuto až po skončení zkušební lhůty. Když jste pouze „dělník“, nemůžete vykonávat všechny stanovené pracovní úkony. Jste ale také méně finančně ohodnocen. Jenže to není takový rozdíl a tak se kvalifikace na sanitáře členové týmu zdržují. Pro ně to má své výhody, nemusejí chodit na výpomoci, jako jsou sály a neasistují při akutní ambulanci péči, tj. když někoho přivezou po automobilové havárii, musí sanitář asistovat, tzn. sundat věci z pacienta či mu oholit hlavu atd. Kolikrát zde stráví i 3 hodiny, ve dne i třeba při noční službě. Jenže toto všechno se nevztahuje na post dělníka. Díky tomu vznikají v týmu

rozepře, jelikož je směna sestavena převážně z dělníků a třech sanitářů. Neustále se střídají jen tři.

5.2.5 KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI

Komunikaci si představuji jako přenos informací od jednoho bodu ke druhému. Přenos mohou narušit faktory produkující šumy. V užším pojetí si ji vysvětluji jako osobní rozhovor, při kterém předáváme určitá data ke zpracování druhé straně. V nemocničním zařízení je mnoho druhů komunikace. Jinak komunikují sestry s pacienty, kdy využívají verbální a nonverbální komunikaci. Já se ale zaměřím na komunikaci manažera s týmem pracovníků.

Vedoucí úseku, ve kterém pracuji, komunikaci nevěnuje dostatečný prostor a nesnaží se jí nadále rozvíjet. Přitom správný manažer by měl mít zájem na rozvíjení této manažerské dovednosti. Jak jsem již uvedl, komunikace představuje přenos informací. V našem týmu, když je nějaké nové nařízení, většinou ho manažer dostane vytisknuté na kusu papíru. Ten pouze donese na nástěnku do naší místnosti a tam ho nechá vyset, aniž by poznamenal, že tam něco je.

Bohužel neřekne, že tam je nové nařízení, které vydal vrcholový management a nás se jeho obsah týká. Já chápu, že je naší povinností při příchodu do práce jít k nástěnce a přečíst si novinky, které jsou zde pověšeny. Jenže to se nejedná jen o to, že by si to nějaký pracovník nepřečetl.

Zaprvé se zde dělá na směny a může se stát, že se pracovník dostaví do práce třeba až po týdnu. Jenže to už dokumentace na nástěnce nevisí nebo už je tam něco nového a ty staré informace jsou uloženy v deskách v kanceláři vedoucího úseku.

Za druhé, když už máte to štěstí a dokument zastihnete vyset na nástěnce, nemusíte mu úplně porozumět. A bohužel není nikdo, koho byste se mohli zeptat, co vlastně je jeho náplní.

5.2.6 KONTROLA

V našem sektoru, se vyskytují časté nedostatky, které by se podle mého mínění daly odstranit kontrolou. Zde bych chtěl připomenout, že u nás v týmu pracují rozdílní lidé, kteří mají naprosto odlišné osobní i psychické vlastnosti. Navíc je zde odlišná jejich dosažená kvalifikace a tím i jejich smýšlení o této práci. Nestačí párkrát za den přijít k nám do místnosti, kde máme hlavní sídlo. Protože náš manažer má svou kancelář, která není součástí naší místnosti, ztrácí přehled o výkonnosti svých zaměstnanců. Kontrolou by se dala vyřešit i otázka výsledků činnosti naší organizace.

Bohužel také ve tři hodiny odpoledne končí svůj pracovní den a nechává vše na svých pracovnících, kteří jsou si navíc všichni rovni a tak zde vzniká konflikt zájmů. Protože jeden pracovník, který ten den rozdává práci, musí přikazovat zaměstnancům na stejné úrovni jako je on sám.

5.2.7 VEDENÍ INFORMATIVNÍCH PORAD

Zaměřím se zde na problém vedení efektivních porad. Domnívám se, že efektivní porady lze aplikovat i v nepřetržitém provozu. Bohužel jsou zde porady absolutně podceňované. Když bych navázal na předchozí část komunikace s podřízenými, popsal bych probíhající porady. Porady, které jsem opravdu zažil jen výjimečně, jsou velice podceňované. Vzhledem k tomu, že se zde pracuje v nepřetržitém provozu, se porada svolává týden dopředu. Problém zde nastává, ve zvoleném čase porady. Jelikož někdo pracuje od rána do večera, což není takový problém, ale někteří samozřejmě pracují od večera do rána. Tam je problém, protože člověk po nočním provozu je unavený a chce se jít domu vyspat. U nás, když už je nějaká porada, realizuje se v osm hodin ráno. Kdy je tedy ten správný čas?

Jako další problém bych zde uvedl účast na poradě z pohledu našeho manažera. Ten bohužel vyžaduje celkovou účast všech jeho podřízených, s výjimkou nemocných.

Na poradě je přítomný manažer (první linie) a jeho nadřízený (střední manažer). Při průběhu samotné porady komunikují oba manažeři. Bohužel je to občas skákání do

svých projevů. Uvedené informace jsou přečteny ze sešitu, kde si náš manažer připravil body porady. Jiné podklady zde bohužel nepoužívá.

Při poradě se zaměstnanci mohou projevit a říct svůj návrh, bohužel je to ale zbytečné, protože tento poznatek není použit dále do chodu týmu.

Po ukončení porady jsem hodněkrát zažil, že za týden někteří zaměstnanci už ani nevěděli, co se projednávalo na poradě.

5.2.8 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

U lidí, kteří opravdu pracují po čase jejich nálada a výkonnost ztrácejí na tempu a rapidně se zhoršuje. Po určité době, žádný spolupracovník neudělá nic navíc a zdá se mi, že naopak své pracovní tempo opravdu zpomalí.

Z mého pozorování jsem zjistil, že opravdu uznání a občasná pochvala spolupracovníkům v týmu chybí.

Zopakujeme si, že motivace integruje fyzickou a psychickou aktivitu člověka směrem ke stanovenému cíli, je věcí nezbytnou při vedení skupiny lidí.

V našem týmu dostáváme určité finanční odměny. Je jasné, že každý pracovník může mít výši odměny jinou. Ale toto pravidlo bych zrovna neprovozoval v našem sektoru, jestli ano, tak veřejně. Proč? Jelikož má teď každý z členů jinou odměnu, vzniká zde problém spekulací. A bohužel se tomu nedivím. Každý pracovník týmu, když rozdělíme naši skupinu na dělníky a sanitáře, dělá stejnou práci, proto není možné, aby měl každý jinou odměnu nebo vědět za co má takovou výši odměny.

5.2.9 SHRUTÍ PROBLÉMŮ V TÝMU

Když vše zpětně shrnu, mohl bych uvést problémy v našem sestaveném týmu. Na pracovišti ve kterém pracuji, se podle mého pozorování vyskytují následující chyby.

Začal bych asi tím nejzákladnějším a to je řízení lidských zdrojů. Týkalo by se to samotného přijímacího řízení a všech náležitostí s tím spojených. Dále lze uvést, že v týmu velice chybí motivace a komunikace. Velkým problémem jsou porady, manažera s podřízeným pracovníkem a nedostačující spolupráce manažera s týmem.

Dále bych mohl uvést špatně zvolený typ řízení týmu, který je nevhodně aplikovaný na své zaměstnance.

Jako další problém je nedostatečná kontrola, chceme-li, zpětná vazba.

Faktor, který ovlivňuje nejvíce sestavení týmu lidí je manažer. Ten musí mít určité vlastnosti, aby mohl vykonávat tento post. Uvedené vlastnosti manažera zobrazuje obrázek 9.

6 DISKUSE, NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

6.1 PŘIJÍMACÍ ŘÍZENÍ LZE ZEFEKTIVNIT POUŽITÍM VÍCE METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Domnívám se, že přijímací pohovor není dostatečně efektivní. To má za následek špatného výběru pracovníků do pracovního týmu. Dlouhodobě to může například znamenat rozdíly mezi členy v týmu a následné rozbroje. Jak jsem již uvedl v předešlé části bakalářské práce, v přijímacím řízení jsou pouze použity tyto metody výběru a to výběrový rozhovor, který sice může být vysoce účinným nástrojem, ale nemůže nám to dát bližší informace o kandidátovi. Další metodou je použití psychologických testů, to zde shledávám jako velice účinné.

Dále bych možná použil metodu Assessment centra, kdy bych si pozval alespoň dva kandidáty a dával jim stejné otázky. Zde by se ukázalo, jak umějí jednat pod tlakem, jelikož oba stojí o tuto pozici a snaží se na 100% zapůsobit na vedoucího pohovoru.

Jako další způsob bych osobně pro tuto pozici stanovil nějaká přesná kritéria pro přijetí. Jedno z kritérií by byl výběr pracovníků se stejnou kvalifikací. Je to velmi důležité, protože pak jsou si všichni spolupracovníci rovni a nikdo nevyčnívá nad druhým. Při přijímacím pohovoru bych uchazeči osobně předložil osobní dotazník, který bych sám sestavil. Zde je třeba sestavit otázky spíše jako požadavky závislé na konkrétní úkoly, případy, s kterým může člen týmu přijít do styku. Má to svůj význam v poskytnutí informací o povaze uchazeče, jestli je vhodným kandidátem pro výkon této pozice. Dotazník by měl poukazovat i na schopnost práce v týmu.

6.2 MANAŽER NAŠEHO ÚSEKU

6.2.1 POST NAŠEHO MANAŽERA JE NADBYTEČNÝ

Z rozhovorů s manažerem jsem došel k názoru, že jeho post je nadbytečný a organizaci celkově stojí moc peněz. Organizaci bych v tomto případě doporučoval návrat tohoto manažera mezi řady svých podřízených. Souhlasím s tím, že může dále dělat administrativní činnost a po ukončení této činnosti, může nadále vykonávat práci jako jeden z členů týmu. Nadřízený by mohl opět být střední manažer, který může v rámci správné spolupráce s týmem rozdělit role a zvolit vedoucího sanitáře.

Nemyslím si, že by potřeboval na tak malé vytížení vlastní kancelář. Tu bych efektivněji poskytl, jako jeden z lékařských pokojů, kterých je po zjištění v organizaci nedostatek.

6.2.2 MANAŽER ÚSEKU BY V TOMTO PŘÍPADĚ NEMĚL POCHÁZET Z ŘAD BÝVALÝCH SPOLUPRACOVNÍKŮ

Organizace má dvě možnosti výběru pracovníků a to jednak z interních zdrojů či naopak venkovních (externích) zdrojů. V tomto případě bych volil druhý ze zdrojů a to externí. Má to své výhody. Pracovníci týmu svého vedoucího neznají a nemají k němu kamarádský přístup. Manažer se v našem případě vyvaruje konfliktů, směřujících na jeho osobu a narážek, protože ty samé chyby při práci jako tehdejší člen týmu dělal také. Naopak jejich nadřízený si je dále nepřipouští k tělu, aniž by chtěl.

6.2.3 VZDĚLÁNÍ MANAŽERA BY MĚLO BÝT VYŠŠÍ NEŽ U ČLENŮ V TÝMU

Řekl bych, že je dobré mít jiné vzdělání než členové týmu. Zamezuje to potlačování autority. Netvrdím, že v týmu nemohou být více kvalifikovaní lidé, ale to lze aplikovat v jiném oboru práce, více odborném.

Manažer by podle mého názoru měl jít příkladem svým podřízeným. Narážím na proces vzdělávání v organizaci. Měl by mít zájem dalšího osobního rozvoje. Sice lze konstatovat, že to zaměstnancům může být jedno, co jejich nadřízený dělá, ale já se domnívám, že to ostatní může také motivovat k dalšímu osobnímu rozvoji. Třeba některý z podřízených má právě za vzor svého nadřízeného.

6.3 APLIKOVÁNÍ STYLU ŘÍZENÍ PODLE SITUACIONALISTICKÉ TEORIE

Autokratický styl řízení považuji v tomto úseku za zbytečný a také s ním bohužel členové týmu ani nesouhlasí. Při tomto stylu vedoucí rozhoduje sám a zaměstnanci se nepodílejí na rozhodování. Např. členové v týmu, tráví dost času v práci. A to v místnosti, která je neveliká a také není moc útulná. Spolupracovníky napadlo, že bychom si mohli zezadu skříněk udělat něco jako nástěnku a dávat si tam různé obrázky. V tomto případě zakázání těchto obrázků, které jsou ve vší počestnosti, stojí za to probrat s týmem a ne je strhat a vyhodit do koše.

Dále bych zde mohl uvést několik nesmyslných příkazů, které jsou s rozparem dobrého chodu vykonávané práce členem týmu. I zde, v našem případě, je dobré komunikovat provoz se spolupracovníky, kteří provoz pocítují na vlastní kůži. Manažer většinou sám osobně nepřijde do styku se samotným provozem, sice si myslím, že by měl, proto by měl využívat řízení podle situace. Také jelikož zde není žádná větší odbornost, pro vykonávání této práce, bylo by lepší zde používat situační řízení.

Situační řízení se orientuje především na situaci, kdy je třeba použít jiných přístupů a jiné jednání s podřízeným.

6.4 KVALIFIKACE „SANITÁŘ“ PŘED NASTOUPENÍM DO ZAMĚSTNÁNÍ MÁ SVÉ KLADY

V předešlé části práce, konkrétně v sestavení týmu lidí, jsem nastínil problém rozporu týmu s méně kvalifikovanými spolupracovníky.

Tomuto problému by se dalo zamezit pouze tím, že by se udělalo prohlášení o povinném absolvování sanitářského kurzu před nastoupením do zaměstnání. Zjišťoval jsem jak je tomu v jiné nemocnici a to konkrétně v Nemocnici a.s., v Českých Budějovicích. Zde mají právě podmínku absolvovaného sanitářského kurzu před nastoupením do zaměstnání. Tento kurz stojí 3000 Kč, vzhledem k tomu, že uchazeč, který se hlásí na tento post je odhodlaný tuto práci vykonávat, není to taková finanční újma. Jiný způsob jak dosáhnout tohoto kurzu je díky pracovnímu úřadu. Ten provádí různé rekvalifikační kurzy a jedním z nich je právě sanitářský.

Takto vyřešený problém by zamezil hádkám mezi členy v týmu, protože by si byli všichni rovni. Díky žádným rozdílům v odbornosti, které mají za následek, že všichni dělají stejnou práci a mohou být i stejně výkonní. Při sestavování týmu považují též za důležité stanovit požadavky na schopnost týmové spolupráce. Řešil bych to kritickým sebehodnocením kandidátů na členství v týmu.

6.5 POŽADAVKY NA SCHOPNOST TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

Při sestavování týmu považují též za důležité stanovit požadavky na schopnost týmové spolupráce. Řešil bych to kritickým sebehodnocením kandidátů na členství v týmu.

Nedostatečná spolupráce manažera s týmem má celkově špatný vliv na chod týmu. Týmovou spolupráci bych rozvíjel zapojením členů týmu do různých úkolů a pokusil bych je zapojit třeba do porady, či hledání nápadů, jak zlepšit chod našeho týmu.

Dále bych se nebál příznivě ovlivnit spolupráci rozdělením rolí v týmu. Dát najevo, že každý může dosáhnout určité samostatnosti v daném úkolu.

6.6 NEDOSTATKY V NĚKTERÝCH MANAŽERSKÝCH FUNKCÍCH

6.6.1 KOMUNIKACE MANAŽERA S TÝMEM JE PODCEŇOVÁNA

Z rozhovoru s manažerem, kdy jsem mu předložil dotazník, vyplynulo, že komunikuje denně a osobně se svými zaměstnanci. V tom bych samozřejmě neviděl problém. Bohužel realita je taková, že když s Vámi mluví vedoucí úseku, slovo má pouze on a naopak Vy si připadáte, že to co sdělujete, manažer nepřijímá. V literatuře, kdy se uvádí, že při komunikaci je vhodné naznačovat buď verbálně, nebo nonverbálně zájem o poslech druhé strany, občas stačí opravdu pouze přikyvovat hlavou.

6.6.2 KOMUNIKACE JE VHODNÁ I JINOU FORMOU SDĚLENÍ

Dotazovaný manažer uvedl, že komunikuje s podřízenými osobně, písemně a telefonicky. V dnešní době počítačové techniky, je vhodné zařazovat i komunikaci přes internetovou síť. Nevýhoda této komunikace spočívá v odloučení manažera od svého podřízeného, kdy zde není osobní vztah. Netvrdím, že by se mělo převážně takto komunikovat, ale jako vedlejší formu tuto komunikaci zdárně využívat. Dále ji budu rozebírat při řešení porad.

6.6.3 VEDENÍ TÝMOVÝCH PORAD

Jako velký problém v přenosu informací k zaměstnanci vidím nedostačující a podle mého názoru neefektivní porady.

6.6.3.1 PRO EFEKTIVITU PORADY JE NEZBYTNÉ SPÁVNÉ ZVOLENÍ ČASU

Problém každé porady je zvolení správného času. Brzo ráno se nedoporučuje, jelikož jsou zaměstnanci ještě unavení a pořádně neprobuzení. Bohužel ani před obědem, kdy se všichni těší na jídlo a odvádělo by to pozornost od předávaných informací, tak i po vydatném obědě to z jistých důvodů také nemá smysl. Ve večerních hodinách opět zaměstnanci mají vidinu domácího odpočinku. Kdy je tedy ten správný čas? Uvádí se, že kolem desáté ráno. Tento čas bohužel u nás nelze aplikovat, jelikož je v tuto hodinu největší provoz a docházelo by k přerušení informací v odchodu na práci.

V tomto útvaru bych navrhoval čas kolem čtvrté hodiny odpoledne. Je to z důvodu malého provozu a účasti zaměstnanců na poradě. Ti co stejně pracují, jsou zde až do šesti hodin večer, naopak ten kdo pracuje noční směnu, je také na pracovišti.

Jediný problém je v tom, že dotazovaný manažer ukončí pracovní den ve tři hodiny odpoledne. Já jsem toho názoru, že manažer by měl pro tým nést také nějaké oběti, proto bych neviděl jako žádný problém zde zůstat na poradě a vyjít tak vstříc zaměstnancům.

6.6.3.2 STAČÍ POUZE VĚTŠINA ZAMĚSTNANCŮ NA PORADĚ

Vedoucí týmu zde vyžaduje 100% účast s výjimkou nemocných. S tímto rozhodnutím se neztotožňuji. Jsem přesvědčen a následně jsem si to i ověřil v prostudované literatuře na toto téma, že stačí pouze většina zaměstnanců. Ostatní členy je dobré pouze informovat, že bude porada a informace mohou získat od svých spolupracovníků. Je však nutné, stanovit dopředu kdo se účastní porady.

6.6.3.3 PŘÍPRAVA JEDNÁNÍ PŘI PORADĚ

Komunikace přítomných manažerů ke svým zaměstnancům by měla být přehledná a plynulá. Nemělo by se stávat, že si oba skáčou do řeči a navzájem se doplňují. Z toho důvodu navrhuji, aby si dotyční spolu sedli a navzájem připravili chod celé porady. Ujasnili si cíle a výsledek předaných informací.

6.6.3.4 EFEKTIVNÍ PORADA

Aby porada mohla být efektivní, doporučoval bych následující kroky:

- Dal bych skupině zaměstnanců dopředu materiály (dokumenty), aby si je mohl doma každý prostudovat. Zkrátí se čas porady a všichni vědí, co se bude projednávat.
- Určitou část porady bych nechal na samotných zaměstnancích. Dal jim prostor odprezentovat své návrhy. Pověřil bych jedince, který by všechny nápady zformuloval a přednesl.
- Nadále je dobré požádat zaměstnance, aby poslali dopředu (např. e-mailem) otázky nebo komentáře, k tomu co si měli připravit.
- Zvolit správnou techniku porady, zde uvedu, jako vhodnou metodu brainstormingu, kdy se na začátku porady řekne zvolené téma a dá se jí následně volný průběh v názorech a hledání nápadů. Obnáší to však jeden problém a to zajistit, aby se dotyční nepřekřikovali a poslouchali názory všech až do konce.

Na závěr je dobré požádat zpětnou vazbu svých zaměstnanců, která je velice důležitá pro nadcházející porady.

6.6.4 KONTROLA JAKO ZPĚTNÁ VAZBA

Navrhoval bych stanovení několik kontrolních bodů. Dotazovaný manažer přeci tuto pozici vykonával a přesně ví, co to obnáší a kde se dá něco zlepšit. Sám by tím docílil určitého zlepšení kvality poskytování služeb a měl by přehled, jak jednotlivci a celý tým plní zadané úkoly včetně následných opatření.

Zde bych navrhoval:

- Jedinec, který ten den rozděljuje práci, by mohl vypracovat po směně malou zprávu, která by se týkala výkazů a hlášení, které se přihodily během dne.
- Dále bych navrhoval přítomnost manažera v naší místnosti, kde by měl celkový přehled o vykonávané práci a chování týmu.

6.7 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

6.7.1 ZAPÁLENÍ A SMYSL PRO VYKONÁVANOU PRÁCI SE VYTRÁCÍ POSTUPEM ČASU DÍKY OPAKOVÁNÍ STEJNÉ ČINNOSTI

Odměňování jde ruku v ruce s motivací, je to nejefektivnější nástroj motivace, který má k dispozici právě manažer nebo organizace.

Zde je třeba si uvědomit, že nutit lidi do nějaké práce, či úkolů silou není vhodná motivace. Doporučoval bych spíš vhodně prezentovat úkoly a přizpůsobit je jejich motivům. Manažer by měl motivaci věnovat dostatečný prostor, protože na jejím základě stojí převážně morálka týmu.

Jako problém motivace na našem pracovišti shledávám malou rozmanitost motivujících faktorů.

6.7.1.1 MOTIVUJÍCÍ FAKTORY

Doporučoval bych tyto motivující faktory, které by se daly využít v našem týmu:

- Zavedení statistických ukazatelů výkonnosti pracovníků, které bych zveřejňoval pro všechny na nástěnce. Domnívám se, že by to mohlo zvýšit úroveň výkonů, jelikož by se mohlo projevit soutěžení, nikdo nechce být poslední.
- Zaměřil bych se více na uznání a veřejnou pochvalu pracovníků, než na plat, jelikož s tím už každý počítá.
- Podřízeným pracovníkům bych poskytl větší samostatnost, která by se projevovala navržením možných řešení pro chod týmu.

Pozastavil bych se u odměn, jak jsem již uvedl v předešlé kapitole, odměny jsou velkým problémem. Neplatí zde, bohužel, že si každý nechá pro sebe, kolik dostal na odměnách.

Abych zamezil rozporům a spekulacím mezi zaměstnanci v týmu, zda je někdo oblíbenější a proto má větší odměny než dotyčný, vrátil bych se k předešlým návrhům motivace a využil bych zde opět statistických údajů. Tyto údaje by byly veřejně k nahlédnutí a vidělo by se zde, kdo jak dělá a jaké má výkony.

7 ZÁVĚR

Stanovením prvního z cílů v bakalářské práci bylo zhodnocení týmu lidí a to manažerem první linie. K této problematice jsem si vytvořil dotazníky, které se týkaly tohoto tématu. Dále jsem aplikoval metodu rozhovorů. Na základě těchto pomůcek jsem získal informace, které mi pomohly porozumět vedení týmu lidí z pohledu manažera první linie. Druhým cílem mé bakalářské práce bylo navržení případných opatření vedoucích k rozvoji týmové spolupráce v právě uvedené společnosti. Jedná se především o zhodnocení manažera a jeho funkcí a dále vedení týmu lidí jejich motivování ke stálému nebo lepšímu výkonu. Zde jsem nějaké nedostatky našel a dále se jimi zabýval, řešil je a navrhl jistá opatření.

Z analytické části práce jsem získal převážně tyto poznatky.

Nejdůležitější faktor, který ovlivňuje sestavení a chod týmu je **manažer**. Ten musí mít určité vlastnosti a vzdělání, aby mohl tento post vykonávat. **Vlastnosti manažera** znázorňuje obrázek č. 9, ze kterého lze vyčíst údaje týkající se dotazovaného manažera.

Manažer má při svém působení v organizaci různé funkce. Tyto funkce napomáhají manažerovi ke správnému chodu svého týmu. V grafu č. 2 je znázorněno jakým **manažerským funkcím** se věnuje náš manažer.

Dále jsem se zabýval **pracovním uspokojením** manažera. Vypracoval jsem si proto pár dotazů, abych věděl, jakým směrem se ubírá vedení našeho týmu. Z tabulky č. 2 lze vyjít z toho, že náš dotazovaný manažer je praktik a nebere v úvahu nové návrhy řešení. Má raději práci, kde není vysoké nasazení, což může také vypovídat o pohodlnosti a žádné tvůrčí schopnosti. Ale naproti tomu je třeba také uvést, že rád ovlivňuje rozhodování.

Komunikaci v útvaru kde jsem prováděl toto šetření, shledávám za nedostačující. I když z obrázků č. 10, 11 lze usoudit a předpokládat, že se komunikaci, manažer věnuje ale opak je pravdou.

Důkazem mohou být nedostačující porady, které znázorňuje tabulka č. 3. Lze z toho usoudit, že se zde konají neefektivní porady.

Při sestavování týmu lidí, je důležité, aby si manažer stanovil, jaké lidi hledá. Vypracoval jsem si na toto téma dotazník a předložil k vyplnění manažerovi. Výsledky jsou znázorněny v obrázcích a grafu č. 12, 13, 3. K sestavení týmu lidí je základní věcí správné lidi nalézt, proto jsem se zabýval přijímacím řízením a jeho náležitostmi. Přijímací řízení bych zde doplnil o více **výběrových metod** pracovníků.

Když máme sestavený tým, měl by manažer udržovat stále výkony a morálku v týmu. Zaměřil jsem se proto na **motivaci a odměňování**. Z obrázku č. 14 je patrné, že plat je nejvíce používaným prostředkem motivace. Vzhledem k útvaru kde jsem dělal toto šetření, je jasné, že nejméně důležitý faktor vyšel podle výsledků povýšení.

Z otázky týkající se **odměňování** jsem zjistil, že je zde použito pouze firemních benefitů. Což může naznačovat nedostatečných motivujících faktorů, které udržují zaměstnance ke stálému výkonu.

Tyto poznatky z analytické části bakalářské práce mi daly podnět najít různá zlepšení a návrhy pro samotnou organizaci.

Nejdůležitějším problémem ve vedení manažera našeho týmu je spolupráce. Nedostatečná spolupráce manažera s týmem má celkově špatný vliv na chod týmu. Týmovou spolupráci bych rozvíjel zapojením členů týmu do **různých úkolů** a pokusil bych je **zapojit** třeba do porady, či **hledání nápadů**, jak zlepšit chod našeho týmu. Dále bych se nebál příznivě ovlivnit spolupráci **rozdělením rolí v týmu**. Dát najevo, že každý může dosáhnout určité samostatnosti v daném úkolu.

Velkým problémem je právě zmíněná komunikace manažera s týmem, která se týká týmových porad a tím předaných informací zaměstnancům. Navrhuji především, jak **zefektivnit porady**.

Dále se návrhy na zlepšení týkaly samotného **přijímacího řízení**, které by vyselektovalo určité jedince, navrhuji použití Assessment centra, kdy bych si pozval alespoň dva kandidáty a dával jim stejné otázky. Zde by se ukázalo, jak umějí jednat pod tlakem, jelikož oba stojí o tuto pozici a snaží se na 100% zapůsobit na vedoucího pohovoru.

Jako další způsob bych stanovil nějaká přesná kritéria pro přijetí. Jedno z kritérií by byl výběr pracovníků se stejnou kvalifikací.

Dále se zabývám **nedostatečnou motivací**. Doporučoval bych spíš vhodně prezentovat úkoly a přizpůsobit je pracovníkům a jejich motivům. Navrhuji zavedení statistických ukazatelů výkonnosti pracovníků. Domnívám se, že by to mohlo zvýšit úroveň výkonů, jelikož by se mohlo projevit soutěžení, nikdo nechce být poslední. Zaměřil bych se více na uznání a veřejnou pochvalu pracovníků, než na plat, jelikož s tím už každý počítá.

Podřízeným pracovníkům bych poskytl větší samostatnost, která by se projevovala navržením možných řešení pro chod týmu.

Z **ekonomického** hlediska bych organizaci navrhoval zrušení této manažerské pozice na tomto úseku. Práce manažera není až tak efektivní. Společnosti to ušetří jednak peníze, díky tomu se jí zvýší zisk, který se zvýšil změnou platové třídy manažera. Díky tomu se využije i dosavadní místnost kanceláře našeho manažera. Proto dále navrhuji přínos v ušetření investic k získání prostor pro lékařské zázemí.

8 SUMMARY

The most important problem of the manager's team leadership is cooperation. Lack of cooperation between the manager and the team has a bad effect on the overall running of the team. I would suggest developing the teamwork by involving team members in **various tasks** and I would try **to involve** them in a meeting to **look for new ideas** on how to improve the work of the team. I would not be afraid to positively influence the cooperation by **distributing various roles among the team**.

A major problem is the previously mentioned communication of the manager with the team with regard to team meetings and information passed on to employees. I would particularly suggest to **streamline the meetings**.

My further suggestions are related to the actual **recruitment procedure** to select individuals and for that I propose the use of an assessment centre, where I would invite at least two candidates and present them with the same set of questions.

I have also addressed the issue of the **lack of motivation**. I would recommend to present the tasks in a more appropriate manner and to adapt them to the staff and their motivation. I propose the introduction of statistical indicators for staff performance.

From **an economic perspective**, I would propose that the organisation abolish this managerial position in this particular department. This manager's work is not very effective. The organisation would save money; profit would increase due to change in the manager's salary grade. The office used by the manager could be used more effectively. Therefore, I further suggest the benefit of investment savings to gain room for medical facilities.

Key words

Manager

Team

Questionary

Leadership

meeting

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BĚLOHLÁVEK F. *Jak vést svůj tým*. 1 vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7
2. GLADKIJ I. & KOL. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003, 380 s. ISBN 80-7226-996-8
3. *Moderní řízení*, časopis vydavatelství ECONOMIA, číslo 3/2011, 87 s.
4. KOLAJOVÁ L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1 vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6
5. KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
6. KRAUS J. & KOL., *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. 1 vyd. 2005, dotisk 2007. Praha: Academia, 879 s. ISBN 978-80-200-1351-4
7. KRÜGER W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1 vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2
8. PLAMÍNEK J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5
9. ROLÍNEK L. *Management I, Studijní pomůcka pro kombinované studium*, 2003, 96 s.
10. VEBER J. & KOL. *Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 735 s. ISBN 978-80-7261-200-0

PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI FN LOCHOTÍN

1. Bílek M., Jenšíková R., Historie FN Plzeň, [online]. 1993, [cit. 13.04.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.fnplzen.cz/historie.asp>>
2. Výroční zpráva k roku 31.12.2007, [online]. [cit. 13.04.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.fnplzen.cz>>

PŘEHLED INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. Mapy, [online]. [cit. 13.04.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.google.cz>>
2. Týmová práce, , Portál Businessinfo.cz, odborné stránky, [online]. 2010, [cit. 13.04.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/tymova-prace>>
3. Soukupová K., Portál Podnikatel.cz, odborné stránky, [online]. 2008, [cit. 13.04.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/je-porada-prezitkem-nebo-efektivnim-nastrojem/>>

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Motivující a udržující faktory.....	35
Tabulka 2: Pracovní uspokojení.....	48
Tabulka 3: Týmové porady.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus funkcí managementu.....	19
Obrázek 2: Hierarchie cílů.....	20
Obrázek 3: Nedostatky v ústní komunikaci.....	22
Obrázek 4: Proces týmové práce.....	27
Obrázek 5: Diagram P/S.....	28
Obrázek 6: Metody výběru pracovníků.....	32
Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb.....	36
Obrázek 8: Členění zaměstnanců podle vzdělání.....	43
Obrázek 9: Vlastnosti manažera.....	46
Obrázek 10: Jak nejčastěji komunikujete se svým podřízeným?.....	48
Obrázek 11: Jak často podle Vás je dobré komunikovat se svým podřízeným?.....	49
Obrázek 12: Pracovní chování.....	50
Obrázek 13: Sociální chování.....	50
Obrázek 14: Které motivační prostředky používáte nejvíce?.....	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Hospodářský výsledek.....	44
Graf 2: Kterou manažerskou funkci při své práci považujete za nejdůležitější.....	47
Graf 3: Osobní faktory.....	51

PŘÍLOHY A ROZHOVORY

Dotazníkové přílohy

Příloha A – Kompetenční dotazník

Příloha B – Dotazník pracovního uspokojení

Příloha C – Dotazník vlastností manažera

Příloha D – Komunikační dotazník

Příloha E – Dotazník na hodnocené parametry u členů týmu

Příloha F – Dotazník manažerských funkcí

Příloha G – Dotazník motivace a odměňování

Obrazové přílohy

Obrázek A – Mapa areálů FN Plzeň

Obrázek B – Areál FN Lochotín

Rozhovory

Rozhovor A – Rozhovor na téma definice manažera

Rozhovor B - Rozhovor na téma charakteristiky vedoucího manažera podle Belbina

Příloha A - Kompetenční dotazník

Tento dotazník slouží k získání potřebných dat z praxe pro účely bakalářské práce Zdeňka Mikeše, studenta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Sídlo společnosti:.....

Název společnosti:.....

Počet zaměstnanců ve společnosti:.....

Počet podřízených, které řídím:.....

Vaše funkce ve společnosti:.....

Pohlaví:.....

Věk:

Sociální kompetence

Myslíte si, že je důležité, aby uměl manažer rozpoznat problémy a pocity u svých podřízených?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Měl by být vedoucí týmu ohleduplný k potřebám svých podřízených?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Pokud ne, proč:

.....

.....

Kontaktní schopnosti

Je pravda, že by měl manažer umět vyložit otevřeně cíle a úmysly k dosažení výkonů svého týmu?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Myslíte si, že je dobré umět poradit svému podřízenému?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Pokud ne, proč:

.....

.....

Schopnost spolupracovat

Jste pro přistoupení myšlenek a nápadů svých podřízených ke zvýšení efektivity práce?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Pokud ne, proč:

.....

.....

Sdílíte radost z úspěchů (v pracovním nasazení) svých podřízených?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Pokud ano, proč:

.....

Schopnost integrace

Je důležité soustředit různé zájmy k jednomu cíli?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Dokážete rozpoznat konflikty na pracovišti a usilujete o jejich řešení?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Sebekontrola

Mezi vlastnostmi manažera by mělo být nevyvolávání napětí a agrese ve svém týmu?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Pokud ano, proč:

Příloha B - Dotazník pracovního uspokojení

Tento dotazník slouží k získání potřebných dat z praxe pro účely bakalářské práce Zdeňka Mikeše, studenta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Sídlo společnosti:.....

Název společnosti:.....

Počet zaměstnanců ve společnosti:.....

Počet podřízených, které řídím:.....

Vaše funkce ve společnosti:.....

Pohlaví:.....

Věk:.....

- **Ovlivňujete rádi rozhodování?**
ano/ne
- **Cítíte se dobře, když práce vyžaduje vysoké nasazení a soustředění?**
ano/ne
- **Soustředíte se na pomoc svým podřízeným při řešení jejich problému?**
ano/ne
- **Děláte raději zásadní rozhodnutí před alternativními?**
ano/ne
- **Jste raději pro praktické řešení problému proti novému návrhu?**
ano/ne

Váš tým se snaží řešit složitý problém

- **Snažíte se předcházet oblastem, kde by se mohly vyskytovat komplikace?**
ano/ne
- **Před rozhodnutím důkladně zvažujete a hodnotíte všechny atributy?**
ano/ne
- **Dbáte na systematický přístup?**
ano/ne
- **Prosazujete svůj osobní názor a to bez ohledu na ostatní?**
ano/ne

Příloha C - Dotazník na vlastnosti manažera

Tento dotazník slouží k získání potřebných dat z praxe pro účely bakalářské práce Zdeňka Mikeše, studenta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Sídlo společnosti:.....

Název společnosti:.....

Počet zaměstnanců ve společnosti:.....

Počet podřízených, které řídím:.....

Vaše funkce ve společnosti:.....

Pohlaví:.....

Věk:.....

K jednotlivým možnostem přiřaďte od 1 do 10 pro vás podle důležitosti body do jednotlivých rámečků. Body se opakují pouze jednou a mají sestupnou tendenci 10 – nejdůležitější, 1 – nejméně důležité.

<i>Sebeřízení a řízení svého času</i>	
<i>Zvládání stresu</i>	
<i>Strategické myšlení</i>	
<i>Řešení problémů</i>	
<i>Rozhodování</i>	
<i>Poznávání osobnosti</i>	
<i>Motivace lidí</i>	
<i>Vyjednávání</i>	
<i>Samostatnost</i>	
<i>Umění komunikace</i>	

Příloha D - Komunikační dotazník

Tento dotazník slouží k získání potřebných dat z praxe pro účely bakalářské práce Zdeňka Mikeše, studenta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Sídlo společnosti:.....

Název společnosti:.....

Počet zaměstnanců ve společnosti:.....

Počet podřízených, které řídím:.....

Vaše funkce ve společnosti:.....

Pohlaví:.....

Věk:.....

Jak nejčastěji komunikujete se svým podřízeným?

a – osobně b – telefonicky c – písemně d – jinak.....

Jak často podle Vás je dobré komunikovat se svým podřízeným?

a – denně b – 2 až 3x týdně c – méněkrát d – vůbec

Svoláváte týmové porady?

a – ano b – ne c – vždy, když je potřeba d – porady neděláme

Jak často:..... Z jakého důvodu ne:.....

Jaké porady u Vás převládají?

a – informativní b – řešitelské c – rozhodovací d – organizační

Jaké používáte materiály při poradách?

a – prezentace b – dokumentace c – tabule d – pouze slovní

Myslíte si, že je pro manažera důležité umět jednat s lidmi?

a – ano b – spíše ano c – spíše ne d – ne

Jestli ano, proč:.....
.....

Zúčastnil/a jste se někdy kurzu na komunikační dovednosti?

a – ano b – ne Jaký kurz:.....

Příloha E - Dotazník na hodnocené parametry u členů týmu

Tento dotazník slouží k získání potřebných dat z praxe pro účely bakalářské práce Zdeňka Mikeše, studenta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Sídlo společnosti:.....

Název společnosti:.....

Počet zaměstnanců ve společnosti:.....

Počet podřízených, které řídím:.....

Vaše funkce ve společnosti:.....

Pohlaví:.....

Věk:.....

Ke každé skupině přiřaďte číslo od 1 do 5. Čísla se mohou opakovat vždy v každé skupině pouze jednou a mají sestupnou tendenci. 5 – nejdůležitější, 1 – nedůležitý.

Pracovní chování	
<i>Ochota přijímat mimořádné úkoly</i>	
<i>Dodržování pracovní kázně</i>	
<i>Dodržování pracovní doby</i>	
<i>Odpovědnost k práci</i>	
<i>Spolehlivost</i>	
Sociální chování	
<i>Loajalita k organizaci</i>	
<i>Schopnost týmové spolupráce</i>	
<i>Chování k nadřízeným</i>	
<i>Jednání s lidmi</i>	
<i>Ochota ke spolupráci</i>	
Osobní faktory	
<i>Vzdělání</i>	
<i>Ctižádost</i>	
<i>Znalost jazyků</i>	
<i>Odolnost vůči stresu</i>	
<i>Schopnost řešit konflikty</i>	

Příloha F - Dotazník na manažerské funkce

Tento dotazník slouží k získání potřebných dat z praxe pro účely bakalářské práce Zdeňka Mikeše, studenta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Sídlo společnosti:.....

Název společnosti:.....

Počet zaměstnanců ve společnosti:.....

Počet podřízených, které řídím:.....

Vaše funkce ve společnosti:.....

Pohlaví:.....

Věk:.....

Kterou manažerskou funkci při své práci považujete za nejdůležitější? Ke každé skupině přiřaďte číslo od 1 do 7. Čísla se mohou opakovat vždy v každé skupině pouze jednou a mají sestupnou tendenci. 7 – nejdůležitější, 1 – nedůležitý.

Manažerské funkce	
<i>Rozhodování</i>	
<i>Plánování</i>	
<i>Řízení implementace</i>	
<i>Kontrola</i>	
<i>Řízení lidí</i>	
<i>Komunikace</i>	
<i>Informatika v manažerské práci</i>	

Příloha G - Dotazník motivace a odměňování

Tento dotazník slouží k získání potřebných dat z praxe pro účely bakalářské práce Zdeňka Mikeše, studenta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Sídlo společnosti:.....

Název společnosti:.....

Počet zaměstnanců ve společnosti:.....

Počet podřízených, které řídím:.....

Vaše funkce ve společnosti:.....

Pohlaví:.....

Věk:.....

1. Které motivační prostředky používáte nejvíce? Ke každé skupině přiřaďte číslo od 1 do 7. Čísla se mohou opakovat vždy v každé skupině pouze jednou a mají sestupnou tendenci. 7 – nejdůležitější, 1 – nedůležitý.

Uznání	4
Povýšení	1
Možnost osobního růstu	2
Odpovědnost (samostatnost)	3
Plat	6
Jistota práce	7
Odměny	5

2. Jak odměňujete své zaměstnance?

3. Používáte nějaké statistické metody pro motivaci?

Rozhovor A - Rozhovor na téma definice manažera

Tento připravený rozhovor slouží k získání potřebných dat z praxe pro účely bakalářské práce Zdeňka Mikeše, studenta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Sídlo společnosti:.....

Název společnosti:.....

Počet zaměstnanců ve společnosti:.....

Počet podřízených, které řídím:.....

Vaše funkce ve společnosti:.....

Pohlaví:.....

Věk:.....

Jaká podle Vás nejlépe definuje pojem manažera?

- 1. Pod pojmem si můžeme představit člověka, který něco řídí a aktivně se zapojuje do procesu řízení podniku.*
- 2. Manažer by měl umět skloubit veškeré jeho dovednosti a funkce k dosažení správného chodu týmu a tím dosažení lepších výsledků celé organizace.*

Rozhovor B - Rozhovor na téma charakteristiky vedoucího manažera podle Belbina

Charakterizujete se spíš jako:

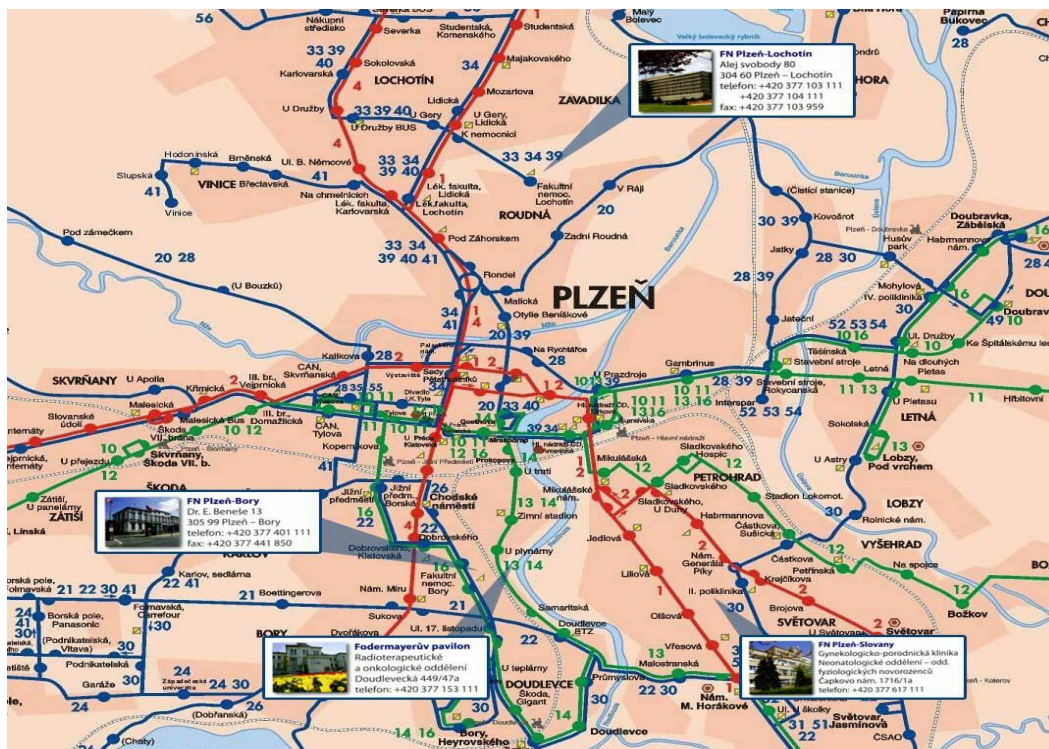
- 1. Demokratický motivující koordinátor, připraveného vnímat potřeby členů týmu a využívat jejich potenciálu*
- 2. Autoritativní energetický formovač, silně orientovaného na výsledek a často prosazujícího své řešení bez ohledu na mínění ostatních členů týmu.*

Teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí

Využíváte stylu řízení:

- 1. Autokratický*
- 2. Konzultativní styl*
- 3. Demokratický styl (partnerský)*

Obrázek A – Mapa areálů FN Plzeň



Pramen: Autor, <http://www.google.cz>

Obrázek B – Areál FN Lochotín



Pramen: Autor, <http://www.google.cz>

Obrázek C – Areál FN Bory



Pramen: Autor, <http://www.google.cz>