

LÉKAŘSKÁ FAKULTA MU V BRNĚ
KATEDRA PORODNÍ ASISTENCE A ZDRAVOTNICKÝCH
ZÁCHRANÁŘŮ

LEADERSHIP, TÝM, MOTIVACE

19.12.2019

Vedení

- Poslední článek v řetězci manažerských činností.
- Působení na podřízené s cílem optimálně využít jejich schopnosti v zájmu organizace.
- Manažer potřebuje znát osobnost pracovníka, rozsah práce a být připraven pro vedení lidí.

Zásady vedení lidí

- Důvěra ve schopnosti pracovníků.
- Pochopení k pracovním problémům podřízených.
- Vydávat příkazy a rozhodovat stručně a srozumitelně.
- Být rozvážený, klidný, nepodléhat emocím a panice.
- Působit jako spolupracovník, ale ne důvěrný přítel.
- Seznámit s tím, co se od nich očekává a jak budou hodnoceni.

Zásady vedení lidí

- Dbát na kariéru podřízených.
- Vhodná a účelná kontrola, která působí stimulačně.

Základní styly vedení

- Autokratický styl.
- Demokratický styl.
- Liberální styl.

Další styly vedení

- Situační styly.
- Podmíněné styly.
- Situační moderní styly:
 - direktivní,
 - koučování,
 - mentorování,
 - delegování,
 - participační vedení.

Direktivní styl vedení

- Přímý, příkazové vedení.
- Autokratický, má absolutní moc.
- Použitelný tam, kde je třeba rychle rozhodovat.
- Vysoká míra direktivního usměrňování a malá míra motivace.
- Výsledkem je instrukce a dohled.

Koučování

- Prodávající vedení.
- Vysoce podpůrné chování, usměrňované zkušeným kolegou.
- Podpora a povzbuzení, ale i častá kontrola.
- Kombinace vyšší míry přímého řízení a vysoké míry motivační podpory.
- Cílem je pomoci lidem uvědomit si, kde je třeba se zlepšit a co je třeba se naučit.

Mentorování

- Podporování.
- Na podporu a řízení kariérového růstu talentovaných pracovníků.
- Poskytuje motivační podporu a nízkou míru direktivy.
- Cílem je získání důvěry pracovníků ve své schopnosti.

Delegování

- Zplnomocňující vedení.
- Převádění zodpovědnosti za rozhodování a řešení problémů na podřízené.
- Méně dohledu, více pochvaly.
- Vhodný pro kompetentní a zodpovědné, kteří jsou schopni si sami poradit.

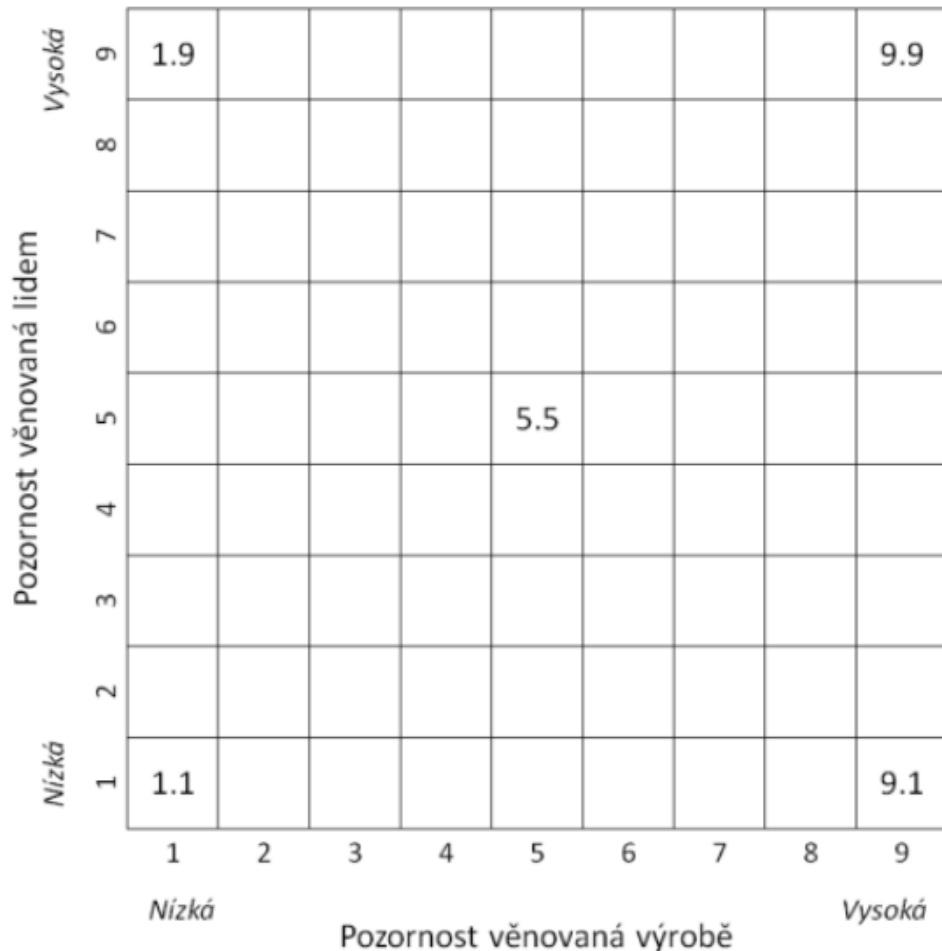
Participační vedení

- Trvalá konzultace vedoucího a pracovníků při řešení problémů.
- Při rozhodování se počítá s názory pracovníků.
- Málo metodické vedení.

Manažerská mřížka

- Používá se na hodnocení stylu řízení/vedení.
- Autory jsou Robert Blake a Jane Mouton.
- Mřížka se skládá ze dvou dimenzí:
 - Pozornost zaměřená na výrobu (výsledky)
 - Pozornost zaměřená na lidi.

Manažerská mřížka



- 1.1 - „volný průběh“ (ochuzené, lhostejné) - minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu
- 1.9 - „venkovský klub“ (charitativní, sociální) - vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu
- 5.5 - „kompromisní vedení“ - střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu
- 9.1 - „autoritativní vedení“ (technické) - minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu
- 9.9 - „týmové vedení“ (efektivní) - nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu.

Moc

- Obecně – síla vyvolávající respekt, strach a obavy, nutnost podřídit se jí a jejím nositelům.
- Manažersky – schopnost mobilizovat zdroje k vykonání produktivní práce v prostředí, které si nositelé formují.
- Právomoc – poskytnutí práv a odpovědnosti zaměstnancům na všech úrovních.

Dělení moci

- Formální (poziční) – součást pozice manažera v org. struktuře. Získání či ztráta je pod kontrolou vyšších úrovních managementu. Vnější projevem je autorita.
- Neformální – souvisí s osobnostními vlastnostmi, charakterem, vědomostmi, zkušenostmi, ... Vnější projevem je respekt. Nositelem nemusí být manažer.

Leadership

- Výsledky založeny na koučujícím a rozvojovém přístupu lídra.
- Lídr ovlivňuje pracovní výkon podřízených.
- Jde příkladem v budování loajality a důvěryhodnosti.
- Lídr dosahuje výsledků.
- Partnerství je uplatňováno uvnitř i mimo tým.
- Lídr ovlivňuje skrze svou osobnost.
- Umí rozpoznat talent a vychovává následovníky.

Lídr

- Zvyšuje sebevědomí a sebedůvěru druhých.
- Naslouchá a reaguje s empatií.
- Ptá se, pomáhá a povzbuzuje v angažovanosti.

- Rozdělení lidí v týmu:
 - 16% angažovaní (spolehliví)
 - 69% neangažovaní (podmínečně spolupracující)
 - 15% aktivně neangažovaní

7 návyků vůdčích osobností

- **Návyk č.1 – Bud'te proaktivní**
Jedinci jsou odpovědní za svá rozhodnutí a mají svobodu volby.
- **Návyk č.2 – Začínajte s myšlenkou na konec**
Duševní vytváření předchází fyzickému vytváření.
- **Návyk č.3 – To nejdůležitější na prvním místě.**
Skutečná efektivita vyžaduje rovnováhu mezi důležitými vztahy, rolemi a úkoly.

7 návyků vůdčích osobností

- Návyk č.4 – Myslete a jednejte způsobem
Výhra - Výhra

Přínosné dlouhodobé vztahy jsou založeny na principu vzájemného prospěchu a otevřené komunikaci.

- Návyk č.5 – Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni

Určete diagnózu dříve, než začnete přepisovat. Pochopení přichází prostřednictvím naslouchání.

7 návyků vůdčích osobností

- Návyk č.6 – Vytvářejte synergii
Celek je víc než součet jeho částí.
- Návyk č.7 – Ostřete pilu
Výsledky vyžadují rozvoj a ošetřování zdroje.

Tým (Together Everybody Achieve More)

- Malá pracovní skupina, dvou a více jedinců:
 - členěna podle funkcí,
 - má společně stanovené cíle,
 - má intenzivní vzájemné vztahy,
 - má výrazný kolektivní duch,
 - panuje silná soudržnost mezi členy týmu.

Význam týmu

□ Pro člena:

- obohacuje se o nové znalosti a dovednosti od ostatních,
- atmosféra důvěry přispívá k lepším pracovním výkonům,
- prostor k tvořivé práci, tím dochází ke zvýšení sebevědomí,
- opora ve složitých a kritických situacích.

□ Pro vedoucího:

- ve fungujícím týmu odpadá řešení osobních sporů mezi jedinci,
- umožňuje delegování složitých úkolů,
- v týmu opora při zvládnutí složitých úkolů,
- v týmu vzniká více nápadů a možností řešení než při direktivním vedení lidí.

Význam týmu

- Pro organizaci:
 - zvyšují výkonnost pracovníků,
 - firma je lépe připravena na změny – je pružnější,
 - umožňuje lépe řešit složité situace,
 - rozvíjí se odpovědnost a zastupitelnost pracovníků.

- Synergický efekt týmu – propojenost.
- Podmínkou efektivní týmové práce je spolupráce členů týmu, důvěra mezi členy týmu a soudržnost.

Motivace

1. Buďte sami vysoce motivovaní.
2. Vybírejte si vysoce motivované lidi.
3. Stanovte si reálné cíle.
4. Chovejte se ke každému jako k jednotlivci.
5. Pokrok motivuje.
6. Vytvořte motivující pracovní prostředí.
7. Zajistěte spravedlivé odměňování.
8. Projevujte uznání.

Pravidlo 50:50


- 50% motivace pochází z našeho nitra
- 50% z okolí
- **Teorie očekávání**
 - vyvážení vynaložené energie hodnotou očekávaných přínosů

Maslowova teorie

- Pět motivačních faktorů
- Další potřeba až v okamžiku uspokojení předchozí
- Hierarchie potřeb

Teorie X a Y

- McGregor
- **Teorie X**
 - tradiční pohled na řízení a kontrolu
- **Teorie Y**
 - spojení cílů jednotlivce a společnosti



Nestačí udělat, co je ve vašich silách.
Někdy musíme udělat to, co se
od nás požaduje.

W. Churchill

Zdroje

- John Adair – Jak řídit druhé i sám sebe
- Grohar-Murray, DiCroce – Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče
- Michael Armstrong – Řízení lidských zdrojů
- MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ, Ing. Jiří Vacek, Ph.D., prezentace
- Pavel Svobodník – Management pro zdravotníky v kostce
- Plevová a kol.: Management v ošetrovatelství
- Zlámal a kol.: Základy managementu pro zdravotnické obory
- <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>