

Základy zdravotnického managementu

doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc

Základy managementu

Literatura

MANAGEMENT: TOŠNAROVÁ Hana, Jitka NĚMCOVÁ a František KUNC Praha 2014

OBECNÝ MANAGEMENT

Management podniku je proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování, kontroly a užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení cílů podniku.

OBECNÝ MANAGENT

Hlavní přístupy k managementu

Taylor – vědecké řízení

Gant – plánování operací pomocí grafů

Gilbert – pohybové studie

Fayol – správní řízení

Mayo – „škola lidských vztahů“

Weber – byrokratická organizace

Baťa – vnitropodnikové řízení

Drucker - řízení podle cílů (MBO), důraz na znalostní pracovníky.

Porter - konkurenční výhoda a analýza trhu.

Deming - totální řízení kvality (TQM).

Sinek - koncept "Zlatého kruhu" a inspirativní leadership.

OBECNÝ MANAGEMENT

Proces řízení :

1. Vytyčení cílů
2. Plánování
3. Organizování
4. Výběr a rozmístění zaměstnanců
5. Vedení lidí
6. Kontrola

Tři stupně managementu

Základy managementu

OSOBNOST MANAŽERA

Požadavky na osobnosť manažera

Kompetence

Odborná kompetence

Řídící kompetence

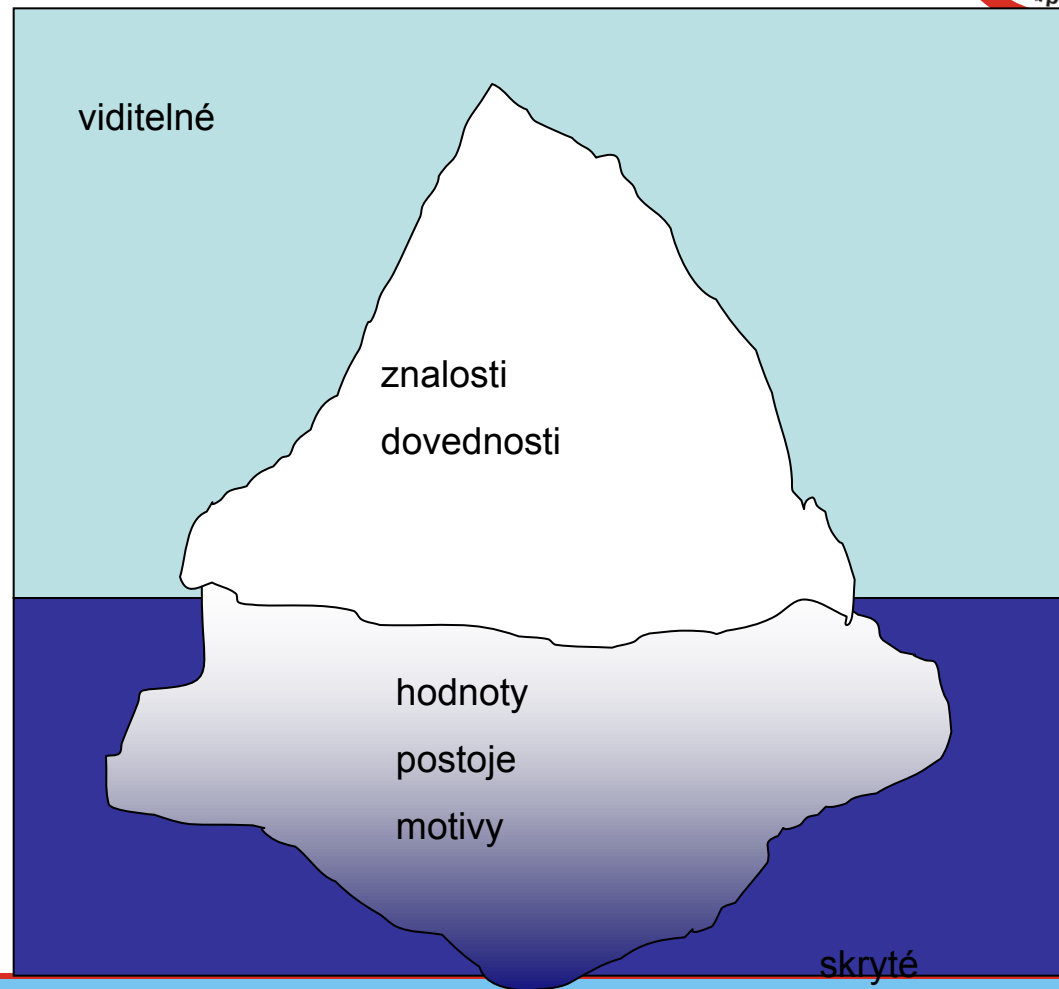
Kompetence komunikační a sociální

Autorita

Kompetence je...

....základní schopnost, která přímo souvisí s efektivním nebo vynikajícím výkonem práce.

....kombinace vlastností, znalostí, vědomostí, dovedností a postojů nutných pro efektivní zastávání pracovní pozice.



Klíčové kompetence pro 21. století

- IQ** – schopnosti věcné, odborné a metodické; analytické a systémové; specifické
- EQ** – sociální a osobnostní (emocionální) kompetence; (inter)kulturní komp.
- AQ** – akční kompetence
- CQ** – kreativní inteligence

Základy managementu

POJEM OSOBNOST

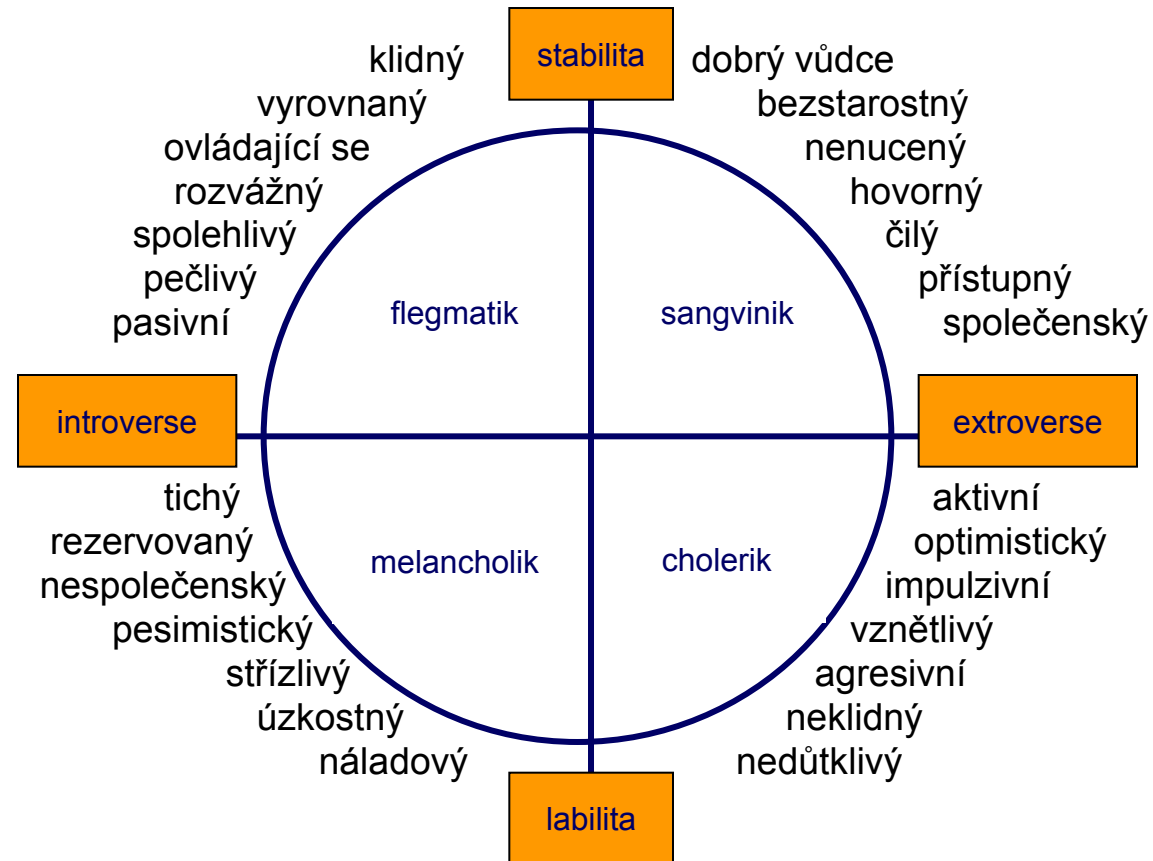
- **Profilující vlastnosti osobnosti – temperament, postoje a charakter**

Temperament vyjadřuje zejména formální podobu našeho prožívání a chování, v současnosti je spojován s individuální potřebou stimulace, vnějších podnětů. Jedná se o charakteristiku osobnosti, které je přisuzována největší biologická podmíněnost

Základní temperamentové charakteristiky

- celkové citové ladění
- celkové zaměření
- vzrušivost
- odolnost
- intenzita
- trvalost

POJEM OSOBNOST



POJEM OSOBNOST

Postoje.

U postojů rozlišujeme **tři vzájemně propojené stránky**
kognitivní
emoční
konativní

Charakter

Charakterové vlastnosti lze dělit podle vztahů, které vyjadřují:

vlastnosti vyjadřující vztah člověka ke světu, jeho základní hodnotovou orientaci

vlastnosti odrážející vztah člověka k činnosti, kterou vykonává

Vlastnosti vyjadřující vztah člověka k druhým lidem, společnosti

Vlastnosti odrážející vztah člověka k sobě samému, sebepojetí

POJEM OSOBNOST

Další profilující vlastnosti osobnosti:

Intelligence (obecná)

Emoční intelligence

Kreativní intelligence

Emocionální procesy

Volní procesy

OSOBNOST MANAŽERA

Autorita manažera

Autoritou zpravidla rozumíme vážnost a vliv, který uplatňuje její nositel (člověk, případně instituce) na chování a jednání jiných lidí.

Druhy autority

Na čem je závislá autorita

Co ovlivňuje autoritu

Autorita mladého manažera

OSOBNOST MANAŽERA

Druhy authority

Autorita vyplývající z postavení
osobnosti
znalostí

Autorita formální a neformální
skutečná a zdánlivá
přirozená a získaná

Co ovlivňuje autoritu vedoucího a co ji může ovlivnit

OSOBNOST MANAŽERA

Na čem je založena celková autorita vedoucího pracovníka

- Na zastávané funkci a pozici v řídicí hierarchii.
- Na odbornosti a řídicích schopnostech vedoucího (rozšiřuje si znalosti, vzdělává se, neustrne, má zkušenosti z řídicí práce, apod...).
- Na osobních kvalitách vedoucího, hodnotách, postojích, schopnosti naslouchat druhým, komunikovat s nimi.
- Na způsobu jednání vedoucího s ostatními a na uplatňovaném stylu řízení (otevřenost, spolupráce, zapojit ostatní, rozvinout tvořivost, aj...).

OSOBNOST MANAŽERA

▪ **Autorita mladého vedoucího**

Desatero mladého vedoucího:

1. Snažte se co nejdříve poznat své podřízené, jejich pozitiva i slabší stránky. Uvědomte si, že bez nich se vedoucím nestanete
2. Nečekejte, až podřízení přijdou za vámi. Udělejte vy první krok a snažte se nejdříve svému kolektivu přizpůsobit
3. Snažte se získat co nejvíce informací o důležitých oblastech a ověřujte si, že jsou pravdivé
4. Nedělejte zásadní a ukvapené změny hned na začátku
5. Sdělte, že nové věci a postupy nelze zavádět bez aktivní pomoci a zkušenosti podřízených. Dodržte to, co slíbíte.
6. Provádějte sebekontrolu, zda nezasahujete do něčeho, co neznáte a v čem by se mohla projevit vaše nekompetentnost

OSOBNOST MANAŽERA

Nekritizujte dosavadní zvyklosti a normy a nevystupujte razantně proti nim, i když se vám zdají zastaralé. Mohli by o vás říkat „je tady tři dny i s cestou a už dělá chytrého“. Lidé mohou získat určitý „citový vztah“ k tradičnímu postupu a vaše bezohledné výroky mohou připravit citovou bariéru mezi vámi a ostatními. Jedná se především o dlouholeté pracovníky.

8. Uvědomte si, že už nedostanete šanci, aby o vás vaši podřízení získali „druhý dojem“
Postupujte promyšleně. Právě zde může platit, že někdy méně znamená více
9. Projevujte zájem o dění na pracovišti, ptejte se, co a proč se osvědčilo, co naopak ne.
10. Neuzavírejte se ostatním, komunikujte s nimi, ale nepřekročte určité meze jen proto, abyste se rychleji s nimi sblížili.

OSOBNOST MANAŽERA

Překážky v práci managera:

Nejasné a nepřehledné informační toky.

Pracovní podmínky, technické vlivy pracovního prostředí.

Nedostatek času.

Rozhodovací procesy.

Vědomí rizika důsledků činnosti.

Vnitřní nesouhlas s výkonem určité protichůdné role či činnosti.

Činnosti vykonávané pod sociálním tlakem.

Subjektivní i objektivní podmínky.

OSOBNOST MANAŽERA

Význam osobnostních vlastností manažera vyplývá ze společenského poslání a skladby jeho činnosti.

Úspěšní manažeři se od ostatních lidí liší:

- Vyšší úrovní rozumových schopností
- Vyšší mírou flexibility (pružnosti a přizpůsobivosti)
- Zaměřením na syntetickou a koncepční práci
- Bystřejší orientací v situaci
- Širšími a hlubšími znalostmi
- Odpovědnějším plnění pracovních povinností
- Lepšími předpoklady pro organizační práci

OSOBNOST MANAŽERA

Všeobecné a specifické požadavky na manažera :

Schopnost dorozumění

Odborné znalosti

Ctižádost, cílevědomost

Čestnost a důvěryhodnost

Sebedůvěra, pozitivní myšlení

Soudnost

Nadšení a přesvědčivost

Zvídavost

Fantazie a tvořivost

Korektní vystupování

Stresová odolnost

Jazyková kvalifikace

Základy managementu

OSOBNOST MANAŽERA

Fantazie, tvořivost
Korektní vystupování
Smysl pro humor
Stressová odolnost
Jazyková kvalifikace
Interkulturní schopnosti

OSOBNOST MANAŽERA

- **Faktory vůdcovství:**
 - Uznávání a chápání členů skupiny
 - Iniciativa a organizační schopnosti
 - Účast na životě skupiny
 - Osobní vztah k motivacím členů skupiny
 - Sociální citlivost vůči dění ve skupině

OSOBNOST MANAŽERA

- **Emoční inteligence a její význam pro manažera**

Projevy emoční inteligence

Sebepoznání

Emoční kvocient

SPOLEČENSKÁ OBRATNOST

- Umění vést lidi
- Schopnost ovlivňovat a prosazovat
- Umění komunikace, naslouchání, pochopení
- Zvládání konfliktů – konflikt jako příležitost
- Vytváření vazeb – udržovat spojení

EMPATIE

- Pochopení – správný odhad pocitů, ochota se jimi zabývat
- Motivace ostatních – vycítit, kdy podpořit, ocenit, kdy být pevný
- Zákaznická orientace – předvídání a rozpoznání druhých potřeb
- Využití diverzity – využití rozdílnosti lidí a jejich osobností
- Cit pro tendence – schopnost orientace v emočních proudech

SEBEMOTIVACE

- Ctižádost – stálá snaha o zlepšení
- Loajalita – ztotožnění se s vizí celku
- Iniciativa – vyhledávat příležitosti, možnosti
- Vytrvalost – schopnost udržet záměr, víra v dosažení, stále hledat řešení
- Optimismus – pozitivní postoje, dlouhodobé cíle a nadšení k jejich dosažení

SEBEOVLÁDÁNÍ

- Spolehlivost – nepodléhám nahodilým impulsům, dokončuji své úkoly
- Svědomitost – dochvilnost, pečlivost, disciplinovanost
- Odpovědnost – za činy, pocity, myšlenky; znám hranice odpovědnosti a dodržuji je
- Přizpůsobivost – pružnost myšlení a akce
- Schopnost inovace – stále rozvíjet nové nápady

SEBEUVĚDOMĚNÍ

- Emoční sebeuvědomění – co cítím, o co mi jde?
- Reálné sebehodnocení – silné stránky, nedostatky – znám strukturu své osobnosti
- Sebedůvěra – vím, co nabízím, dávám – vědění své hodnosti
- Vědomí vnějších signálů – sebereflexe
- Znalost vnitřních motivů – schopnost vnímat své motivační a demotivační faktory

MANAŽERSKÉ FUNKCE

Informace v práci manažera:

Shromažďování informací – formální zdroje
- neformální zdroje

Manažerský informační systém

Plánování

- Cíle
- Strategie
- Plány
- Politika
- **SWOT**

MANAŽERSKÉ FUNKCE

Rozhodování

Komunikace

Motivace k pracovnímu jednání

Vedení lidí

Delegování

Kontrola

Hodnocení

Personální řízení

Základy managementu

ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování

Rozhodování – předpoklady

Rozhodovací proces – etapy
- prvky

Rozhodovací metody

KOMUNIKACE

Do každé z manažerských funkcí se promítá ve větší nebo menší míře aspekt komunikace. Velice úzce s komunikační úrovní souvisí „chodit mezi lidí“.

- **Základní pravidla manažerské komunikace**
- **Manažerský styl komunikace**
 - ▶ Aréna
 - ▶ Hluchý prostor
 - ▶ Fasáda
 - ▶ Neznámo

Překážky v úspěšné komunikaci

KOMUNIKACE

- **Pracovní skupiny a komunikace**

Pracovní skupina je zvláštní sociální skupinou, která vzniká formálně, aby realizovala určitý cíl, úkol. V průběhu času se vytvářejí neformální vztahy.

- **Základní znaky pracovní skupiny:**

- ▶ Společná minulost
- ▶ Charakteristika účasti/existence společných cílů
- ▶ Komunikace
- ▶ Soudržnost
- ▶ Atmosféra
- ▶ Skupinové normy/společné hodnoty
- ▶ Struktura organizace

KOMUNIKACE

- **Role ve skupině**
 - ▶ Konceptor, hlavní řešitel
 - ▶ Koordinátor
 - ▶ Inspirátor
 - ▶ Hodnotitel, analytik
 - ▶ Vyhledávač informací
 - ▶ Realizátor
 - ▶ Komunikátor, týmový hráč
 - ▶ Zpracovatel, dokončovatel
- **„Tetradický systém“**
- **Vybrané metody týmového řešení problémů**

Komunikace v manažerských funkcích

- **Komunikace a konflikty**

Intrapersonální

PLUS – PLUS konflikt

MINUS – MINUS konflikt

PLUS – MINUS konflikt

Řešení intrapersonálních konfliktů

- Agrese přímá vnější
- Agrese vnější přemístěná
- Autoagrese
- Kompenzace
- Identifikace
- Bagatelizace
- Regrese
- Stres
- Frustrace

Komunikace v manažerských funkcích

- **Fáze řešení konfliktů**
- **Zásady „zdravého“ řešení konfliktů**
- **Schopnosti a dovednosti manažera pro efektivní zvládání konfliktů:**
 1. Intelektuální schopnosti
 2. Emocionální schopnosti
 3. Interpersonální schopnosti
- **Šikana na pracovišti**

Komunikace v manažerských funkcích

Možné způsoby řešení mezilidských konfliktů s charakteristikou účasti jeho aktérů:

1. Řešení konfliktu stylem výhra-prohra
2. Řešení konfliktu bojem partnerů
3. Řešení konfliktu útekem před partnerem
4. Řešení konfliktu smíření se situací
5. Řešení konfliktu stylem výhra-výhra

Nátlakové taktiky

1. Nemám jinou možnost
2. Zastrahování
3. Časový nátlak
4. Početní převaha
5. Zatajování informací

MOTIVACE

- **Motivační dimenze osobnosti**

Pro motivované chování je charakteristická **zaměřenost, energie, délka trvání**

Dva základní **zdroje** motivace

motiv

stimuly

Dvěma základními **principy** lidské motivace jsou

princip homeostatický

princip hedonistický

Motiv i formy motivovaného chování jsou založeny jak biologicky, tak i společensky a kulturně. Základními motivy jsou **potřeby**

- potřeby primární
- potřeby sekundární

MOTIVACE

- **Motivace pracovního jednání a pracovní spokojenost**
- **Výkonová motivace a aspirace**

Výkonnost člověka je z hlediska jeho osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. **pracovní Motivací**. Vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje následující vzorec: **$V = f(S \times M)$**

V je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality)

S jsou schopnosti člověka – pracovníka

M je jeho motivace

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je určena následujícím poměrem.

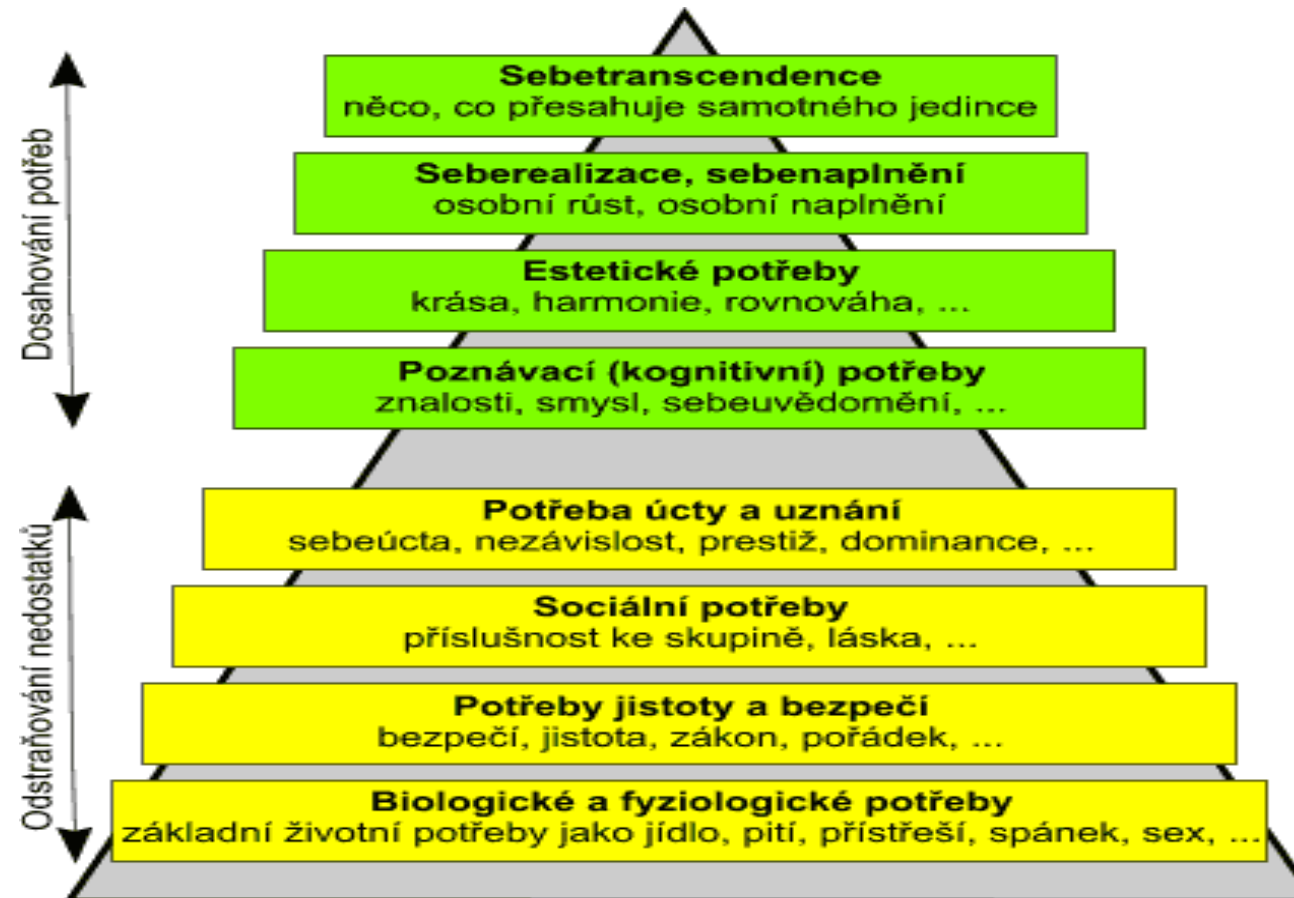
výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

Aspirační úroveň

MOTIVACE

- **Vybrané teorie motivace pracovního jednání**
 - Afiliační teorie
 - Dvoufaktorová teorie F. Herzberga
 - Teorie expektance
 - Teorie spravedlnosti
 - Teorie kompetence
 - Teorie X a Y

Pyramida potřeb Maslow



DELEGOVÁNÍ

- **Delegování je :**
 - Přidělování povinností
 - Udílení pravomocí
 - Vyžadování odpovědnosti
- **Předpoklady efektivního delegování**
- **Umění delegovat**

DELEGOVÁNÍ

- **Proč delegovat?**
 - ▶ Více času na důležité věci.
 - ▶ Více práce za kratší čas.
 - ▶ Nové nápady a přístupy.
 - ▶ Rozvoj kompetencí pracovníka.
 - ▶ Motivování pracovníka.
 - ▶ Snazší hodnocení pracovníka.
 - ▶ Jednodušší kontrola.
 - ▶ Vyhnutí se stagnaci.

DELEGOVÁNÍ

- **Problémy delegování**
 - ▶ Pocit nenahraditelnosti.
 - ▶ Nechuť opustit něco, co dobře umím.
 - ▶ Nedůvěra ve schopnosti spolupracovníka.
 - ▶ Obava z neoblíbenosti.
 - ▶ Špatné definování úkolu.
 - ▶ Ztráta osobního významu a důležitosti.
 - ▶ Obava z přehnaného delegování.

DELEGOVÁNÍ

- **Co delegovat**

- ▶ Rutinní práce.
- ▶ Práce, které jiní dokáží udělat lépe.
- ▶ Rozhodnutí, která děláte často a zpravidla zabírají mnoho času.
- ▶ Práce, které umožní podřízeným získat určité zkušenosti.
- ▶ Činnosti, které oživí rutinní práci zaměstnance.
- ▶ Činnosti, které učiní práci zaměstnance komplexnější.

DELEGOVÁNÍ

- **Co nedelegovat**

- ▶ **Špatně definovaný** problém, který vyžaduje důvěrné informace.
- ▶ **Absolutně důležité úkoly**, jejichž splnění můžete zajistit jenom vy.
- ▶ **Nové úkoly**, na které nebyli pracovníci připraveni.
- ▶ **Úkoly, které jsou nepříjemné**, ale jsou vaší povinností.
- ▶ Úlohu, která má **politický význam pro firmu** (roli v řešení hraje firemní politika, nejen čistá logika a pravidla).
- ▶ Úkol, který je **delikátní** a stejně by se k vám dostal.
- ▶ Úkol, který operuje s **důvěrnými informacemi**.

DELEGOVÁNÍ

- **Jak delegovat?**

- ▶ Vysvětlete co nejjasněji, co od pracovníka očekáváte. Projděte úkol vícekrát, abyste se ujistil, že vše bylo správně pochopeno.
- ▶ Vysvětlete, proč musí být úkol splněn.
- ▶ Prodiskutujte s pracovníkem očekávanou kvalitu výsledku.
- ▶ Ujistěte se, že pracovník souhlasí s reálností termínů.
- ▶ Poskytněte pracovníkovi všechny potřebné informace včetně informací o lidech, s kterými bude muset spolupracovat.

DELEGOVÁNÍ

- ▶ Poskytněte pracovníkovi takový stupeň pravomoci, jaký je pro splnění úkolu nezbytný.
- ▶ Delegujte celou práci. Pracovníkovi to spíš ukáže smysl delegovaného úkolu, dá mu to jasnější cíl.
- ▶ Stanovte, jak a kdy chcete být o výsledku informování.
- ▶ Informujte pracovníka o pomoci, kterou můžete zajistit.
- ▶ Informujte ostatní, kdo je úkolem pověřen

KONTROLA

Fáze kontrolního procesu

Klasifikace kontroly

HODNOCENÍ

- **Hodnocení**
 - ▶ Základní funkce hodnocení
 - ▶ Kritéria hodnocení
 - ▶ Hodnocení nového pracovníka
 - ▶ Metody hodnocení
- **Zpětná vazba**
 - ▶ Jak dát/přijmout zpětnou vazbu
 - ▶ Jak chválit

HODNOCENÍ

Rozlišujeme **2 podoby hodnocení**:

- a) **Neformální** -průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce.
- b) **Formální** – většinou racionálnější a standardizované, je periodické (obvykle 2x-3x za rok), má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které jsou následně součástí osobních materiálů pracovníka.

Rozlišujeme **5 základních úrovní hodnocení**:

- 1. **Každodenní styk** vedoucího s pracovníky (*např. běžné obraty „V pořádku, můžete to odeslat“*).
- 2. **Hodnocení při dosažení výsledků práce.** (*provází zakončení dlouhodobých činností*)

HODNOCENÍ

3. Finanční hodnocení, spravedlivé stanovení mzdy

4. Systematické hodnocení

5. Hodnocení v 360 pracuje nejen s názory nadřízeného ale zachycuje také pohled kolegů na stejné úrovni a podřízených pracovníků

Obecně je v praxi hodnocení využíváno nejčastěji

Pro tyto účely:

odměňování,

rozmíst'ování (převedení, povýšení, přeřazení a někdy i propuštění),

vzdělávání a rozvoj,

stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivování.

HODNOCENÍ

Metody hodnocení

- a) Hodnocení podle stanovení cílů (podle výsledků)
- b) Hodnocení na základ plnění norem
- c) Volný popis
- d) Hodnocení na základě kritických případů
- e) Hodnocení pomocí stupnice
- f) Checklist (z angl. seznam, dotazník)
- g) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků
- h) Assessment centre

HODNOCENÍ

Zásady hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor by měl:

1. Zhodnotit stávající výkon pracovníka.
2. Formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu.
3. Rozpoznat problémy a prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.
4. Orientovat pozornost pracovníka na práci.
5. Zlepšit komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými.
6. Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor.
7. Zabezpečit podklady pro odměňování.
8. Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení apod.
9. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka a jím vykonávané práce.

HODNOCENÍ

Odměňování pracovníků je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

Úkoly systému odměňování

Základní otázky odměňování v organizaci

Formy odměn

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

- Získávání a výběr pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Řízení adaptačních procesů pracovníků
- Školení, výcvik, rozvíjení kvalifikace pracovníků jako součást komplexního programu rozvoje podnikového kolektivu
- Vedení pracovníků
- Hodnocení a odměňování pracovníků
- Stimulování výkonnosti pracovníků
- Řízení profesní kariéry
- Uvolňování pracovníků
- Utváření a formulace zásad systému práce s lidmi (personální a sociální politiky) včetně cílevědomého budování podnikového systému hodnot, podnikové kultury)

PERSONÁLNI ŘÍZENÍ

- **Profesiografie a profily pracovních míst**

Pracovní činnost lidé vykonávají v určitém, zcela konkrétním pracovní zařazení.

Povolání

Zaměstnání

Pracovní funkce

Profese představuje určitý speciální úsek pracovní činnosti, druh pracovní činnosti, který vyžaduje specifickou přípravu a zahrnuje konkrétní soubor nezbytných vědomostí, dovedností a specializovaných činností (úkolů).

V **profesi** je vždy konkrétně vymezen pevně stanovený okruh vykonávaných pracovních úkolů, které bývají shrnuty v ručitém profesním profilu (statutu).

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Každá profese vtiskuje svému nositeli charakteristické znaky.

Poznání profese předpokládá její komplexní rozbor

- profesiografický rozbor
- modelové charakteristiky
- **Profesiografický rozbor** obvykle zahrnuje následující informace:
- všeobecnou charakteristiku profese
- souhrn povinností pracovníka
- popis obsahu pracovní činnosti a jí odpovídajících úkonů a operací
- popis pracovních podmínek
- inventář požadavků na pracovníka
- Popis postavení profese ve společnosti

Uvedené informace shrnuje **profesiogram**.

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

- **Pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence pracovníků**

Míra souladu mezi požadavky profese a předpoklady pracovníka

- Optimální
- Přiměřená
- Nepřiměřená
- Nežádoucí

Pracovní způsobilost pracovníka tvoří:

- Fyzická způsobilost
- Psychická způsobilost
- Odborná způsobilost
- Morální a občanská způsobilost

VEDENÍ PORAD

- **Vedení porad**
 - ▶ Základní funkce
 - ▶ Příprava porady
 - ▶ Vedení a průběh porady
 - ▶ Vyhodnocení porady
- **Brainstorming**
- **Facilitace**

STRES

- Stres

Základní pojmy

Zátěž vyjadřuje vnímání určité náročnosti na fyzické nebo psychické funkce člověka

Krátkodobá a dlouhodobá zátěž

Základní druhy zátěžových situací – FRU / DE / KO / S

Mechanismus vzniku stresu a zátěže

Fyziologie stresu

Průběh stresové reakce

Hypostes

hyperstres

STRES

Negativní účinky stresu

Pozitivní účinky stresu

Faktory věku ve vztahu ke zvládání nároků, zátěží a stresů

- do třiceti
- třicetiletí
- čtyřicetiletí
- padesátiletí
- šedesátiletí
- **Mladí manažeři**
- **Starší manažeři**

STRES

Příčiny stresu a zátěže manažera

- Nejasné a nepřehledné informační toky
- Pracovní podmínky, technické vlivy pracovního prostředí
- Nedostatek času
- Vědomí rizika důsledků činnosti
- Rozhodovací procesy
- Vnitřní nesouhlas s výkonem určité protichůdné role či činnosti
- Činnosti vykonávané pod sociálním tlakem
- Subjektivní i objektivní podmínky

STRES

- „Burn out syndrom“ – syndrom vyhoření

Proces probíhá v několika základních etapách

1. Počáteční nadšení, angažovanost, plné zaujetí prací
2. Vychladnutí, snížení motivace k práci, práce se stává přítěží, nastupuje pesimistické vyladění psychiky
3. Zklamání z nenaplnění, negativní percepce – vnímání procesu i cíle, ztráta zájmu o výkon nebo výsledek
4. Apatie – vyhýbání se činnosti, činnost se jeví jako zbytečná, marná
5. Vyhasnutí, rezignace až ztráta původních ideálů

Workholismus

- **Workholismus se projevuje zejména:**
 - Potřebou neustálé pracovní aktivity a výkonnosti
 - Ztrátou časové orientace (kolik času vyžaduje splnění úkolu, aby se dosáhlo efektivního výsledku)
 - Tendencí stále zvyšovat výkonnost (čím více a déle budu pracovat, tím lepších výsledků dosáhnu)
 - Neschopnost odpočívat bez výčitek svědomí, že nepracuje
 - Zanedbáváním jiných potěšení a zájmů partnerských, rodinných a společenských jen proto, aby mohl více pracovat
 - Přehlížením signálů narušení zdravotního stavu a zlehčováním jejich významu

Co dělat, jestliže se cítíte tímto syndromem ohroženi?