

Projekt zefektivnění týmové práce na LDN v Uherském Brodě

Bc. Monika Lukešová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Monika Lukešová
Osobní číslo: M190262
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Studijní obor: Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt zefektivnění týmové práce na LDN v Uherském Brodě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z týmové práce, motivace, spokojenosti zaměstnanců a supervize.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na zefektivnění týmové práce.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav týmové spolupráce zaměstnanců LDN v Uherském Brodě.
- Vytvořte projekt zlepšení současné úrovně zaměstnanců LDN v Uherském Brodě.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BAŠTECKÁ, Bohumila. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál, 2016, 328 s. ISBN 9788026209409.
LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2012, 424 s. ISBN 9781412990936.
PHAKATHI, Timothy Thulisizwe. *Production, safety and teamwork in a deep-level mining workplace: perspectives from the rock-face*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited, 2017, 259 s. ISBN 9781787145634.
PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012, 304 s. ISBN 9788024738710.
VENGLÁŘOVÁ, Martina. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2013, 100 s. ISBN 9788024740829.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Monika Lukašová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Práce se zabývá základními informacemi o týmové práci. Teoretická část se zabývá pojmy tým, funkce, velikost týmu, cíle týmu a druhy cílů, pojmy teambuilding a efektivita týmu. Dále definicí týmové spolupráce, stádia spolupráce, bariéry a kritické faktory spolupráce, druhy rolí a jejich rozdělení v týmu. V práci jsou dále vysvětleny pojmy motivace, motivační teorie, základní nástroje pracovní motivace, odměny a sankce. Nakonec jsou v teoretické části rozebrány pojmy supervize a syndrom vyhoření. V praktické části se práce zaměřuje na projekt zefektivnění týmové práce na oddělení léčebné následné péče v Uherském Brodě. Cílem je pomocí kvantitativního výzkumu, technikou dotazníku zjistit současný stav týmové spolupráce v organizaci. Vytvořit projekt zlepšení současné úrovně v organizaci a podrobit jej nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: tým, týmová spolupráce, motivace, supervize, syndrom vyhoření

ABSTRACT

The thesis deals with basic information about teamwork. The theoretical part deals with the concepts of team, team function and size, team goals and types of goals, concepts of teambuilding and team efficiency. Furthermore, the definitions of teamwork, stages of cooperation, barriers and critical factors of cooperation, types of roles and their division in the team. The theme of motivation, motivational theory, basic tools of work motivation, rewards and sanctions are further explained in the theme. Finally, in the theoretical part, the concepts of supervision and burnout syndrome are discussed. In the practical part, the thesis focuses on the project of streamlining teamwork at the department of therapeutic follow-up care in Uherský Brod. The aim is to find out the current state of teamwork in the organization using quantitative research, the questionnaire technique. Develop a project to improve the current level in the organization and subject it to cost and risk analysis.

Keywords: team, teamwork, motivation, supervision, burnout syndrome

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné a že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla literaturu a zdroje, které jsem ke zpracování této práce použila.

V Uherském Brodě 28. 5. 2021

Bc. Monika Lukešová

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych touto cestou poděkovat paní Ing. Janke Vydrové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a cenné rady, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Současně bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě podporovali, nejen při psaní práce, ale i při celém studiu.

V Uherském Brodě 28. 5. 2021

Bc. Monika Lukešová

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 TÝM.....	16
1.1 FUNKCE TÝMU.....	17
1.1.1 Velikost týmu.....	17
1.2 CÍLE TÝMU.....	18
1.2.1 Druhy cílů.....	19
1.3 TEAMBUILDING.....	19
1.4 EFEKTIVITA TÝMU.....	20
1.4.1 Kritéria posuzování efektivity práce:.....	20
1.4.2 Faktory podmiňující efektivitu spolupráce.....	20
1.5 KOMUNIKACE V TÝMU.....	20
1.5.1 Formy komunikace.....	21
1.6 ASERTIVITA.....	22
1.6.1 Druhy asertivity.....	23
2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE.....	24
2.1 STÁDIA SPOLUPRÁCE.....	24
2.1.1 Kritické faktory spolupráce.....	25
2.1.2 Bariéry týmové spolupráce.....	26
2.2 ROLE V TÝMU.....	27
2.2.1 Rozdělení rolí:.....	27
2.3 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	28
2.3.1 Týmové ošetřovatelství.....	29
2.3.2 Teambuilding ve zdravotnickém zařízení.....	29
3 MOTIVACE.....	30
3.1 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	30
3.1.1 Teorie hierarchie potřeb.....	31
3.1.2 Teorie očekávání.....	31
3.2 MOTIVAČNÍ PRIORITY ORGANIZACE.....	32
3.3 ZÁKLADNÍ NÁSTROJE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	32
3.3.1 Odměny.....	32
3.3.2 Sankce.....	32
3.3.3 Pravidlo pracovní motivace.....	33
3.4 DRUHY PRACOVNÍ MOTIVACE.....	33

4	SUPERVIZE	34
4.1	FORMY A CÍLE SUPERVIZE	34
4.1.1	Supervizor	35
4.1.2	Individuální supervize	35
4.1.3	Skupinová supervize	35
4.1.4	Týmová supervize	36
4.2	SYNDROM VYHOŘENÍ	36
4.2.1	Příznaky syndromu vyhoření	37
4.3	STADIA VÝVOJE SYNDROMU VYHOŘENÍ	37
4.4	PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ.....	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
5	MĚSTSKÁ NEMOCNICE S POLIKLINIKOU UHERSKÝ BROD.....	40
5.1	VIZE A POSLÁNÍ.....	40
5.2	STRUKTURA ORGANIZACE	40
5.3	BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE.....	41
5.4	STRATEGIE ROZVOJE	42
5.5	LÉČEBNÁ NÁSLEDNÁ PÉČE	43
5.5.1	Struktura LDN.....	43
5.5.2	Vize a poslání	43
5.5.3	Prostředí následné léčebné péče.....	43
5.6	KDO JE PACIENT LDN V UHERSKÉM BRODĚ	44
6	MARKETINGOVÁ ANALÝZA ORGANIZACE	45
6.1	SLEPT ANALÝZA	45
6.1.1	Sociální faktory	45
6.1.2	Legislativní faktory	46
6.1.3	Ekonomické faktory	46
6.1.4	Politické a právní faktory	47
6.1.5	Technologické a technické faktory	48
6.2	SWOT ANALÝZA	48
6.2.1	Matematický Model SWOT analýzy	49
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE.....	52
7.1	CÍLOVÁ SKUPINA	52
7.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	52
7.2.1	Přípravná fáze.....	53
7.2.2	Sběr a zpracování dat	53
7.2.3	Vyhodnocení výsledků.....	53
7.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	54
7.4	ZHDNOCENÍ ÚROVNĚ SOUČASNÉ TÝMOVÉ PRÁCE.....	66

8	PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ ÚROVNĚ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE	67
8.1	CÍLE PROJEKTU	67
8.2	CÍLOVÁ SKUPINA	68
8.3	DOPORUČENÍ ZLEPŠENÍ TÝMOVÉ PRÁCE	68
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA	79
8.4.1	Časová náročnost projektu pro rok 2021	79
8.4.2	Výsledek časové analýzy	80
8.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	81
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	85
8.7	PROTI RIZIKOVÁ OPATŘENÍ:.....	87
8.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	88
8.9	SHRnutí PROJEKTU	89
8.9.1	Oddělení by mělo vykonávat tyto činnosti.....	89
8.9.2	Očekávané přínosy projektu.....	89
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK	97
	SEZNAM GRAFŮ	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Práce se zabývá základními informacemi o pojmu tým a o problematice týmové spolupráce. Práce se zabývá pojmy tým, funkce týmu, velikost týmu, cíle týmu a druhy cílů. Také pojmy teambuilding, efektivita týmu, spolupráce, stádia spolupráce, bariéry a kritické faktory spolupráce, druhy rolí a jejich rozdělení v týmu. Definicemi pojmů motivace, motivační teorie, základní nástroje pracovní motivace, odměny a sankce. Na závěr jsou v teoretické části definovány pojmy supervize a syndrom vyhoření.

Týmová spolupráce je v dnešní době velmi často zmiňovaný termín, a to ve všech oborech. Ve zdravotnictví je týmová spolupráce velmi důležitá a efektivní. Je, ale důležité, aby tým pracoval správně a byl dobře motivován. Spolupráce v týmu a chování jednotlivců v týmu je způsob, jakým kolektivní skupina lidí, zastupující danou společnost využívá své dovednosti ke splnění jejich cílů. Úspěšný tým je více než skupina lidí, kteří spolu jen pracují. Vysoká angažovanost každého člena týmu je zásadní.

Je dobré mít povědomí o definici pojmu tým a o jeho funkci. Také je velmi důležité znát jaká je ideální velikost týmu, aby byl tým efektivní. Důležité pro dobré fungování týmu je také, aby tým znal svůj cíl a uměl si jej dobře stanovit. K tomu by mohl pomoci správně řízený teambuilding.

Týmová spolupráce má svá stádia: orientace, konflikt a výzvy, soudržnost, opojení, zklamání a přijetí. Je důležité tato stádia zvládnout, aby týmová práce mohla správně fungovat. V týmové spolupráci mohou nastat i bariéry a je potřeba je řešit.

Dále je dobré vědět, jak funguje týmová spolupráce ve zdravotnictví. Týmová práce ve zdravotnictví je nevyhnutelná. Vede nejen k naplnění holistického přístupu, což znamená uspokojování všech pacientových potřeb, ale také k vyléčení či zamezení komplikací.

Jak už jsem zmínila výše, je velmi důležitá motivace, a to nejen v samostatné práci, ale také v práci týmové. Dobře motivovaný jedinec či tým, zvládnou práci profesionálněji a jednodušeji. Existuje několik motivačních teorií, kterými se práce zabývá. Základními nástroji motivace jsou odměny, které mohou být hmotné i nehmotné. Také však může dojít k sankcím v případě neplnění svých povinností.

Důležitými pojmy jsou také supervize, supervizor, které mohou vést ke zlepšení spolupráce v týmu. Velkým tématem v oblasti týmové práce je i syndrom vyhoření, ke kterému může dojít v případě nespokojenosti zaměstnance v týmu.

Často se stává, že týmová spolupráce je neefektivní, nebo že v týmu nejsou všichni spolupracující spokojeni. Proto se praktická část zaměřuje na projekt zefektivnění týmové práce na oddělení léčebné následné péče v Uherském Brodě.

Cílem je pomocí kvantitativního výzkumu, technikou dotazníku zjistit současný stav týmové spolupráce v organizaci. Vytvořit projekt zlepšení současné úrovně v organizaci a podrobit jej nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Základem diplomové práce je definovat pojem tým, týmovou práci, komunikaci, motivaci, supervizi a syndrom vyhoření. Ke zpracování teoretické části práce byla provedena nejen literární rešerše odpovídající tématu. Ale také zpracování z hlediska teoreticko-metodologického je kladen důraz nejen na základní pojmy, které se vztahují k týmové práci, komunikaci, motivaci a supervizi, ale i na důležitost pravidelných setkání členů týmu, a to nejen v práci, ale i mimo ni. Tyto pravidelné setkání vedou ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, ale také ke stmelení pracovního kolektivu a posílení vzájemné týmové spolupráce.

Cílem práce je pomocí teoretických poznatků analyzovat pracovní prostředí organizace. Součástí této analýzy je SLEPT analýza a SWOT analýza, která řeší silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby organizace.

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat současnou úroveň týmové práce na oddělení LDN v Uherském Brodě. Na základě vymezení hlavního cíle se odvíjí dílčí cíle zaměřené na znalost a úroveň týmové práce mezi pracovníky ve zkoumané organizaci.

Praktická část je tvořena na analytickou část a projektovou část. V analytické části práce je charakterizována vybraná organizace Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod oddělení následné léčebné péče. Je charakterizována její postavení na trhu, organizační struktura, personální zajištění nemocnice, její vize, cíle a poslání. Další součástí analytické části je výzkumné šetření. Šetření bylo prováděno formou kvantitativního výzkumu, metodou dotazníku. Dotazník byl zaměřen na týmovou práci, zkušenost s ní, názor na týmovou práci a další důležité okolnosti týkající se týmové práce. Dotazníkové šetření bylo rozdáno 43 zaměstnancům oddělení LDN. Dotazník obsahoval 31 uzavřených otázek, 3 otázky otevřené a jednu škálovou otázku. Výzkum byl proveden v období 4.5.2021-10.5.2021. Výzkumné šetření probíhalo na základě empirických dat získaných od respondentů, celkem se jednalo o 43 zaměstnanců. Dotazníky byly rozdány zaměstnancům a následně anonymně posbírány a vkládány do vytvořeného boxu, který byl mnou osobně vyzvednut.

Vyhodnocení všech dotazníkových otázek je následně uvedeno v grafické podobě a doplněné slovním komentářem.

Anonymita dat byla zajištěna odevzdáním dotazníků do boxu a po provedení analýzy dat byly formuláře s vyplněnými dotazníky skartovány.

Na část analytickou navazuje část projektová. V této části byl zpracován projekt ke zlepšení týmové práce, komunikace v týmu a stmelení členů týmu na oddělení LDN v Uherském Brodě. Tento projekt je následně podroben finanční a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TÝM

Tým v anglickém jazyce TEAM zobrazuje zkratku klíčových slov:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

Což v překladu znamená SPOLEČNĚ DOSÁHNEME VÍCE.

Tým chápeme jako skupinu lidí. Každý jedinec vyhledává v průběhu svého života určité skupiny. Ideální je mít pozitivní vztah ke svému pracovnímu týmu a plně rozvinout své schopnosti. Tým tvoří pilíře dobře fungujících organizací. (Kolajová, 2011, s.11-19)

Tým tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné spolupráci, přijímají kolektivní normy, mají stejné cíle a uvědomují si jeden druhého. Většina týmu má stanovené limity finanční, časové a materiální.

(Kolajová, 2011, s.11-19)

Tým můžeme dělit na:

Formální – zaměřuje se na dosahování cílů organizace

- tradiční organizační jednotky
- tým řešící projektový problém
- tým top manažerů v jedné společnosti
- kroužky kvality
- mezinárodní týmy

Neformální – uspokojují vlastní potřeby členů

- sebe řídicí týmy (nemají vedoucího)
- zájmová sdružení či kluby

(Kolajová, 2011, s.11-19)

Dále je také můžeme dělit podle doby na kterou vznikají

- na dobu určitou
- na dobu neurčitou

Týmy mohou uspokojovat potřeby jedince, žádný, ale nemůže uspokojit nároky svých členů. Ideální je, když se dosahování cílů shoduje s uspokojením potřeb pracovníků. Z toho vyplývá, že nejdůležitější je správný výběr členů v týmu.

(Kolajová, 2011, s.11-19)

Optimální tým je, když splňuje kombinaci těchto hodnot: preference moci, pojetí rolí, výkon a orientace na lidi. V moderní společnosti se neorientují jen na moc a role, ale především na lidi a výkon. Ovšem ani takový přístup nemusí znamenat úspěch.

(Kolajová, 2011, s.11-19)

1.1 Funkce týmu

Tým má funkci formální nebo neformální. Pracovníci se spojují do týmů, aby dosáhli společných cílů.

1. Formální tým: koordinace činností, řešení složitých problémů, rozvoj nových myšlenek. Cíle formálních týmů jsou odvozeny od cílů organizace. Funkce formálního týmu mohou být například: vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek, vyřešení složitého úkolu, hledání řešení. Učí, rozvíjí a vede členy po stránce odborné i psychologické.
2. Neformální tým: slouží k naplnění potřeb členů. Funkce neformálního týmu jsou například: uspokojení potřeb přátelství, potřebu uznání, možnost sdílet a ověřovat chápání sociální reality.

(Kolajová, 2011, s.11-19)

1.1.1 Velikost týmu

Velikost týmu ovlivňuje výkon, soudržnost a nároky, které jsou kladeny na manažera a jednotlivé členy týmu. Vždy záleží na tom, jaký je stanovený cíl, úkol a činnosti, které musí být vykonány.

(Kolajová, 2011, s.11-19)

Jsou různé teorie na ideální počet členů v týmu. Nejčastěji se uvádí pět. Podstatný důvod, proč vzniká tým je dosažení určitého cíle.

Velká skupina:

- snáze přijímá autoritu
- respektuje direktivní styl vedení
- zvládá administrativní problémy
- více formálních pravidel

Malá skupina:

- lépe se řídí
- vznik vzájemných vazeb
- nevytvářejí se podskupiny
- dostatečné rozdělení práce

(Kolajová, 2011, s.11-19)

1.2 Cíle týmu

Na dění v týmu má největší vliv dobře stanovený cíl. Ovlivňuje soudržnost a výkonnost týmu. Nejde jen o jeho náročnost, ale i o typ cíle a o předání cíle členům týmu. Při stanovování cílů musíme být velmi rozvážní. Příliš náročný nebo naopak příliš jednoduchý cíl by mohl být pro tým demotivující. Dobře stanovený cíl má velký vliv na motivaci členů týmu.

(Kolajová, 2011, s.21-23)

Cíl by měl splňovat kritéria dle modelu SMART nebo KARAT. Jde o podobné významy, které jsou pouze jinak vyjádřené. Dle těchto modelů by měl být každý cíl:

SMART

- Splnitelný
- Měřitelný
- Akceptovatelný
- Reálný
- Termínovaný

KARAT

- Kontrolovatelný
- Akceptovatelný
- Reálný
- Ambiciózní
- Termínovaný

(Kolajová, 2011, s. 21-23)

1.2.1 Druhy cílů

Cíle můžeme rozdělit dle následujícího dělení:

1. Kooperativní cíl – je stanoven tak, aby na sebe jednotlivé činnosti navazovaly. Splnění tohoto cíle předpokládá úspěch všech jednotlivců v týmu. Členové v tomto týmu jsou na sobě závislí.
2. Konkurenční cíl – tento cíl podporuje snahu jednotlivce, aby vyniknul. Zdravá soutěživost může do týmu vnést rivalitu a touhu předstihnout toho druhého. Tento cíl vede k tomu, že neúspěch jednoho vede často k úspěchu druhého (obchodní tým).
3. Individuální cíl – každý člen má svůj úkol, není mezi nimi žádná vazba. Při hodnocení splnění cíle, se posuzuje nakolik cíl splnil, ale nesrovnává se s ostatními.

(Kolajová, 2011, s.21-23)

1.3 Teambuilding

Teambuilding je prostředek rozvoje a vzdělávání mimo pracoviště, který se zaměřuje především na tvorbu nebo rozvoj týmu. Funguje jako nástroj zlepšení týmové spolupráce a také trénování důležitých týmových schopností a dovedností.

(Plevová a kol., 2012, s. 87)

Hlavním významem je navázání osobního vztahu a spolupráce mezi členy v týmu. Cílem je tedy spojit pracovníky dohromady aby dokázali fungovat.

(Plevová a kol., 2012, s. 87)

Výhodou teambuildingu je jeho zaměření na osobní rozvoj. Konkrétně se může zaměřit na: týmovou komunikaci, efektivní rozdělování týmových rolí, synchronizaci členů, posílení vzájemné důvěry. (Plevová a kol., 2012, s. 87)

Teambuilding je vhodný pro skupinu 8-12 osob.

(Plevová a kol., 2012, s. 87)

1.4 Efektivita týmu

Neodmyslitelnou součástí efektivitu práce v týmu je **synergetický efekt**. Dalo by se říct, že je to součet výkonností jednotlivých členů týmu. Synergie je to, co poskytuje týmová práce navíc k práci jednotlivců. Spojením motivace, inspirace a sil všech jednotlivců se efektivita práce znásobuje.

(Plevová a kol., 2012, s. 93-95)

1.4.1 Kritéria posuzování efektivitu práce:

1. **Týmová efektivita** – výsledky práce týmu ve srovnání se standardy stanovenými pro splnění úkolů
2. **Týmový vývoj** – dobrovolné sociální efekty, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů týmu pracovat společně na daném úkolu
3. **Osobní spokojenost** – uspokojení osobních potřeb jedince jako člena týmu, převažuje nad potřebami jedince, kterých se musel vzdát.

(Plevová a kol., 2012, s. 93-95)

1.4.2 Faktory podmiňující efektivitu spolupráce

Spolupráce – v týmu je spolupráce velmi složitá. Objeví se tehdy, když jedinci spolupracují na společném úkolu.

Důvěra – pro efektivitu práce je důvěra týmu nezbytná.

Soudržnost – poslední klíčový prvek pro zvyšování efektivitu týmu.

(Plevová a kol., 2012, s. 93-95)

1.5 Komunikace v týmu

Komunikace je velmi důležitou součástí našich životů. Jinak tomu není ani v práci v týmu, kdy je komunikace velmi důležitým nástrojem práce. Komunikace v práci naplňuje 90 % pracovní doby a je velmi důležité ji zvládat co nejlépe. Komunikování je jedinou možnou cestou, jak si předávat informace a jak udržovat firmy, propojením, integrováním, porozuměním a spoluprací.

(Mikulaščík, 2015, s. 218)

1.5.1 Formy komunikace

- odborná komunikace (používá se mezi odborníky)
- kompetentní (oprávnění vyjadřovat se k určité problematice)
- lidská (respektování partnera jako individuum)
- technická (technické prostředky sloužící k předávání informací)
- verbální (pomocí slov)
- neverbální (komunikace prostřednictvím neverbálních gest)
- činná (komunikace prostřednictvím činů)
- interní (v rámci podniku)
- externí (mimo podnik)
- informativní
- přesvědčovací
- konfliktní
- logická (komunikace prostřednictvím logických argumentů)
- emoční
- etická

Komunikačním prostředkům se musí věnovat důkladná pozornost, aby byla komunikace efektivní, etická a srozumitelná. Efektivnost komunikace se projevuje v dobré organizaci práce a v týmové spolupráci. Dále ve sdělování nejen dobrých ale i špatných informací, důležité je, aby nepříjemné věci byly sdělovány přijatelným způsobem a v adekvátní dobu.

Dobrý komunikační systém je důležitý zejména pro organizační rozvoj a organizační změny. Systém organizačních změn znamená stav, který vyžaduje změnu postoje, změnu pracovního chování. Tyto změny jsou závislé na komunikačních vazbách.

(Mikulaščík, 2015, s. 218)

Formy a prostředky komunikace jsou velmi mnohotvárné, především s příchodem elektronických prostředků. Díky elektronickým prostředkům vznikly další možnosti, jak komunikaci zlepšit, zrychlit a zpřesnit. Tyto prostředky, můžou ale i komunikaci zhoršit, a

to zejména na emoční a interakční úrovni. V komunikaci v týmu hraje totiž velkou roli kontakt, okamžitá zpětná vazba a neverbální komunikace, která dotváří určitá sdělení.

Formy komunikace a používané prostředky komunikace:

- komunikace tváří v tvář (verbální i neverbální)
- písemné sdělení jako např. příkaz, vzkaz atd.
- sdělování prostřednictvím činů a aktivit
- telefonická komunikace
- počítačová komunikace
- dotazníkové šetření (výzkum)
- společenské akce
- podnikové signatury v podobě tradic
- podnikové cíle, úkoly a strategie
- reklama

Musíme brát v potaz, že komunikace nikdy není 100 %, všichni se v ní dopouští chyb, které je možno eliminovat. Komunikační nedostatky, se vždy dotknou správného fungování týmu.

(Mikulaščík, 2015, s. 219-220)

Nejlepším způsobem, jak komunikovat je využití asertivity. Tato metoda je vhodná pro vedoucí pozice, ale stejně tak pro zaměstnance, kteří komunikují mezi sebou či s klienty.

1.6 Asertivita

„Asertivitu lze charakterizovat jako zdravé sebeprosazování s respektem a úctou vůči druhé straně, ochotu poslouchat, porozumět a být ochoten přistoupit ke kompromisnímu řešení. Je to flexibilní přístup, který má reagovat na odlišný přístup druhé strany.“

(Mikulaščík, 2015, s. 219-220)

1.6.1 Druhy asertivity

Základní forma asertivity – tato forma asertivity znamená umět si říct svůj názor, nebát se odmítnout, nebát se říct nevím. Měla by to být, ale kultivovaná komunikace. Např. „Nezlob se, ale tohle nevím v tomhle ti nepomůžu.“

Eskalační forma asertivity – to znamená, že zvyšujeme svůj nátlak na někoho, kdo ignoruje naše požadavky, a to i formou ultimátí reakce.

Konfrontační asertivita – je vhodná v situacích, kdy podřízený nerespektuje dohodnutá pravidla a my chceme znát důvod a vysvětlení.

Defenzivní asertivita – je přístup charakteristický uznáním argumentů oponenta, hledáním cesty k smíru.

Empatická asertivita – je způsob reagování, který je charakteristický vyšší mírou citlivosti vůči někomu, kdo má dobrou vůli něco dělat, a my jej chceme odmítnout, ale přitom mu neublížit.

Zlehčující a ironizující přístup – je už hraniční forma a používat ji je možno v interakci s vulgárním kritikem.

Na závěr je důležité zopakovat, že komunikace ve formě je jednou z nejdůležitějších pracovních aktivit a je potřeba v týmu udržovat rovnováhu.

2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Týmová spolupráce je proces. Má několik etap. Každá etapa nese svá rizika.

(Phakathi, 2017, s.31)

Týmová spolupráce a chování v týmu je způsob, jakým kolektivní skupina lidí, která zastupuje danou společnost využívá své dovednosti k tomu, co je pro tým nejdůležitější, aby splnil svůj cíl. Úspěšný tým je více než skupina lidí, kteří spolu jen pracují. Vysoká angažovanost každého člena týmu je zásadní. Tým nemůže přejít do další fáze růstu bez odhodlání. Dovednosti lze učit, závazek ne. Členové se navzájem přizpůsobují a rozdíly se stávají silnými stránkami. Tým instinktivně ví, na koho se spoléhat, vzhledem k povaze problému, který má být vyřešen. Pro úspěch týmu je zásadní, aby se každý člen díval sám na sebe.

(Graves, 2011, s.16)

Celý proces začíná správným stanovením cíle – na základě potřeb, motivů a vizí zadavatele. Cíl je potřeba dát do souladu s firemními záměry a strategiemi. Poté následuje správný výběr členů týmu. Stanovuje se rovněž počet členů týmu. Měli bychom se také zamyslet nad schopností vybraných pracovníků vzájemně spolupracovat.

(Plamínek, 2011, s.14)

2.1 Stádia spolupráce

Rozvoj týmu probíhá ve **vývojových stádiích**: od orientace přes konflikty, pocit soudržnosti, opojení, zklamání, až po přijetí, kdy po překonání mnoha problémů tým pracuje úspěšně.

K efektivní spolupráci v týmu vede dlouhá cesta. Největší problémy jsou rozdělení moci, úsilí o sebezprosažení a hledání vzájemných vztahů mezi členy týmu. To vše často vede ke konfliktům, které snižují výkonnost a negativně ovlivňují týmovou práci. Tým se postupně vyvíjí, směřuje ke zralosti a přizpůsobivosti vůči prostředí i k pocitům jistoty. Prochází těmito stádii:

1. Orientace

V tomto stádiu panuje nejistota týmu s obavami o jejich postavení i roli. Objevují se vůdci, začíná počátek týmové spolupráce, členové se vzájemně oťukávají. Poznávají nové prostředí a nové úkoly.

2. Konflikt a výzvy

Je to období vzájemného zkoušení a prověřování mezi členy. Členové zjišťují záměry vedoucího a zkoumají vlastní postavení v týmu. Formuje se struktura týmu. Nastávají drobné vzpoury, stížnosti a výhrady. Někdy může dojít k otevřenému odporu.

3. Soudržnost

Přebudovává se mocenská struktura, členové přijímají role a nepsaná pravidla týmové spolupráce. Pracovníci jsou spokojeni se svými rolami.

4. Opojení

Atmosféra je uvolněná, vládne harmonie, členové týmu jsou aktivní. Práce v týmu uspokojuje profesní i osobní ambice a potřeby.

5. Zklamání

Pocit souladu přechází v nespokojenost, vznikají podskupiny. Výkon skupiny je negativně ovlivňován vztahy v týmu. Snižuje se soudržnost. Opět nastává zvýšené riziko konfliktů.

6. Přijetí

Období zklamání většinou skončí ve chvíli, kdy se objeví vůdce – většinou realista či optimista. Jeho dosavadní zkušenosti zvyšují schopnost pochopit očekávání týmu.

(Kolajová, 2011, s.53)

2.1.1 Kritické faktory spolupráce

Nejčastějšími kritickými faktory týmové spolupráce jsou: konflikty, ztráta zájmu a nerozhodnost.

Konflikt

Vzniká v momentě napětí, je možné jej odhadnout, ovlivnit. Konfliktu nemá smysl se za každých okolností vyhýbat, pokud se konflikty udrží v neosobní a faktické rovině, mohou být prospěšné. Symptomy před vypuknutím konfliktů mohou být například: málo trpělivosti, nediskutování o nápadech, neshoda v plánech, napadání členů týmu apod.

Ztráta zájmu

V každém týmu se tento faktor vždy objeví, jde jen o to, aby netrval dlouho a neovlivnil splnění cíle. Symptomy mohou být například zívání, malá účast na společných aktivitách, pasivita, menší míra komunikace apod.

Nerozhodnost

Základním příznakem je pasivita většiny členů týmu, a naopak aktivita těch, kteří mají moc. Frustrace se může projevit tímto způsobem: strach z rozhodování, vše trvá dlouho, tým není soudržný, nespokojeností apod.

(Kolajová, 2011, s.55-57)

2.1.2 Bariéry týmové spolupráce

Faktory výše uvedené, mohou způsobit, že tým není úspěšný. Vznikají tak bariéry v týmu.

Bariéry v týmové spolupráci mohou být:

- Neztotožnění členů s cílem
- Nerespektování pravidel
- Nepřijetí zodpovědnosti
- Negativita práce
- Řešení problémů
- Stereotypy

(Phakathi, 2017,s.34)

Techniky pro týmovou spolupráci

1. Hledání nápadů – využívá se při hledání řešení problému nebo v případě potřeby nových možností
2. Posuzování nápadů – zjištění názorů jednotlivých členů týmu

3. Rozhodování v týmu – vybírání optimální varianty
4. Tvorba konsensu – určuje společné cíle, stanovisko, potřeba shodnout se na jednotném řešení

(Kolajová, 2011, s.62)

2.2 Role v týmu

Pro kvalitní a úspěšnou týmovou práci je nejdůležitější zaujetí správných rolích v týmu a jejich obsazení.

(Phakathi, 2017, s.40)

V rámci týmu se určují četné role. Ty se zaměřují na splnění úkolu nebo udržení mezilidských vztahů. Podle těchto aktivit pak můžeme hovořit o rolích úkolových nebo rolích udržujících. (Plamínek, 2011, s.37- 49)

Úkolové role pomáhají určit, vyjasnit si a sledovat plnění úkolu (například role koordinátora, zdrojaře apod. viz níže).

Role udržující podporují dobré mezilidské vztahy.

(Plamínek, 2011, s.37- 49)

Aby byl tým úspěšný, měl by obsahovat co nejvíce rolí. Téměř vždy musí mít tým role klíčové. Rozdělení a správný poměr rolí v týmu, je úzce spjato s cílem, kterého má tým dosáhnout. Ve skutečnosti však málokdy jedna osoba zaujímá jedinou roli. Rozdělení rolí není striktní. Role se mohou měnit podle cíle.

(Kolajová, 2011, s.32)

2.2.1 Rozdělení rolí:

Role se rozdělují na:

1. Inovátor – velmi tvořivý a stále přichází s novými nápady
2. Vyhledavač zdrojů – vyhledávají nové příležitosti a kontakty
3. Koordinátor – má schopnost nasměrovat ostatní ke společnému cíli
4. Formovač – vytváří pravidla a rámec práce, vysvětluje ostatním cíle a efekty, kterých má být dosaženo

5. Týmový pracovník – největší opora týmu
6. Realizátor – dávají přednost tvrdé práci a systematickému řešení problémů
7. Vyhodnocovač – mají schopnost kritického myšlení, odhalují klady i nedostatky
8. Dotahovač – dokončují cíle, nezačnou nic, co by nebyli schopní dokončit
9. Specialista – soustředí se na dosažení profesionální úrovně

Ve špatně zvoleném týmu, můžeme najít takzvané disfunkční role, například:

- dominující
- vyhýbající se
- vztekloun
- dezertér
- autoritář
- blokující
- útočník

(Plamínek, 2011, s.37- 49)

2.3 Týmová spolupráce ve zdravotnictví

Ve zdravotnictví je týmová práce nevyhnutelná. Vede nejen k naplnění holistického přístupu, což znamená uspokojování všech pacientových potřeb, ale také k vyléčení či zamezení komplikací.

(Plevová a kol., 2012, s. 105–110)

Tým ve zdravotnictví je tvořen mnoha profesionály, počet osob v týmu je závislý na procesu uzdravování. Počet osob v týmu je jiný v ambulantní sféře a jiný u lůžkové péče. Zdravotnický tým je většinou týmem multidisciplinárním. Řadí se do něj: lékaři, sestry, zdravotní asistenti, ošetřovatelé, fyzioterapeuti, nutriční terapeuti, psychologové a další.

(Plevová a kol., 2012, s. 105–110)

Specifikace týmu ve zdravotnictví je například to, že ne všichni členové týmu mají stejné kompetence. V tomto týmu není pravidlem, že vládne ahierarchická spolupráce, naopak ve zdravotnickém týmu vládne hierarchické uspořádání týmu.

(Plevová a kol., 2012, s. 105–110)

2.3.1 Týmové ošetřovatelství

Jedná se o koncept směřující k danému cíli při využití všech úrovní personálu. Tato metoda má za cíl dosáhnout k maximálnímu uspokojení pacienta.

(Plevová a kol., 2012, s. 105–110)

Hierarchie ošetřovatelského týmu:

1. Náměstek/náměstkyně pro ošetřovatelskou péči/hlavní sestra
2. Vrchní sestra
3. Staniční sestra
4. Všeobecná sestra/porodní asistentka
5. Zdravotní asistent
6. Ošetřovatel
7. Všeobecný sanitář

Ve zdravotním týmu platí odpovědnost kolektivní a stejně tak i odpovědnost každého člena za jednotlivé intervence, provedené v rámci jeho kompetencí.

(Plevová a kol., 2012, s. 105–110)

2.3.2 Teambuilding ve zdravotnickém zařízení

Teambuilding je využíván managementem v různorodých organizacích. Výjimkou nejsou ani zdravotnické organizace. Výsledek, kterého má dosáhnout organizace pomocí teambuildingu je kooperativní týmová spolupráce, která má zlepšit produkt a služby organizace. Stejně jako v ostatních organizacích i ve zdravotnických organizacích by měl teambuilding zahrnovat výuku a nácvik pozitivních komunikačních dovedností. Proto by v každém zařízení měl pravidelný teambuilding fungovat alespoň 1x za měsíc.

(Plevová a kol., 2012, s. 105–110)

3 MOTIVACE

Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům jejich vedoucích pracovníků. A to z jednoho prostého důvodu, čím více je pracovník motivovaný, tím více je pracovitý, vstřícnější a ochotnější. Navíc dobře motivovaný pracovník se dopouští méně chyb.

(Latham, 2012)

Další autor vysvětluje motivaci jako pohnutku, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje a určuje její intenzitu a trvalost. *„Lidské pudy jako základ motivačního chování jsou výrazně kultivované sociálním učením, takže dostávají transformovanou povahu.“* Všeobecně jsou uznávány tyto základní pudy: obživný, sexuální, mateřský, agresivní, únikový.

(Mikulaščík, 2015, s. 106)

3.1 Motivační teorie

Pojem motivace vyjadřuje příčiny lidského jednání – jedná se o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje právě pojem motiv. Jsou dva druhy motivů, kterými člověk disponuje. A to motiv biogenní a motiv sociogenní.

(Blažek, 2014, s. 162-163)

„Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování“

(Blažek, 2014, s. 162-163)

Dále se může hovořit také o motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je založena na věcech, které člověk chce a má je v sobě. Vnější motivace je taková, která přichází zvenčí.

Jsou motivační teorie, které se dělí do následujících skupin:

(Blažek, 2014, s. 162-163)

- **Teorie zaměřená na poznání motivačních příčin,**
 - *teorie hierarchie potřeb*
 - *teorie tří kategorií potřeb*
 - *teorie potřeby dosáhnout úspěchu*
 - *teorie dvou faktorů*

- **Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu:**

- *teorie očekávání*
- *rozšířený model teorie očekávání*
- *teorie spravedlivé odměny*
- *teorie zesílených vjemů*

(Blažek, 2014, s. 162-163)

3.1.1 Teorie hierarchie potřeb

Jedna z teorií spadající do skupiny teorie zaměřené na poznání motivačních příčin je teorie hierarchie potřeb. To je jedna z nejznámějších teorií motivace. Teorie vznikla v roce 1954 a jejím autorem je A. Maslow. Tato teorie vychází z poznání, že silou chování lidí jsou jejich potřeby.

(Blažek, 2014, s. 163)

Předpoklad je, že potřeba člověka je nerovnováha mezi stávajícím a žádoucím stavem a vede k přání člověka dosáhnout určitých cílů. Důsledkem dosažení těchto cílů je uspokojení.

(Blažek, 2014, s. 163)

Podle této teorie jsou lidské potřeby členěny na 5 hierarchicky uspořádaných skupin:

1. Potřeby seberealizace
2. Potřeby úcty
3. Potřeby sounáležitosti
4. Potřeby bezpečí
5. Potřeby fyziologické

(Blažek, 2014, s. 163)

3.1.2 Teorie očekávání

Naopak teorie očekávání spadá do skupiny teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Autor této teorie je Victor H. Vroom, je publikována v roce 1964. Hlavními pojmy této teorie jsou valence, instrumentalita a expektace.

Valence – vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle.

Instrumentalita – představuje činnost, prostřednictvím které má být cíl dosažen.

Expektace – vyjadřuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle.

„To znamená, že člověk je tedy motivován k realizaci určité činnosti tím více, čím více si cení cíle, kterého chce prostřednictvím této činnosti dosáhnout a čím více věří, že tohoto cíle dosáhne.“

(Blažek, 2014, s. 166)

3.2 Motivační priority organizace

Motivační priorita organizace znamená, na co by se měla daná organizace zaměřit při motivaci svých zaměstnanců. Existují dva ovlivňující faktory, které může organizace k motivaci využít. Lze také zjistit do jaké míry jsou již odpovídající potřeby jejich pracovníků uspokojeny.

(Urban, 2017, s. 21)

První z nich vyplývá z toho, jaké různé motivační faktory lze v organizaci uplatnit a v jaké míře.

(Urban, 2017, s. 21)

Druhá možnost souvisí s tím, do jaké míry byly potřeby uspokojeny, to znamená s rostoucí mírou uspokojení potřeb totiž jejich motivační účinek klesá.

(Urban, 2017, s. 21)

3.3 Základní nástroje pracovní motivace

Pro úspěšnou motivaci zaměstnanců jsou podstatné dvě věci. První v porozumění nebo správné volbě motivačních faktorů a druhý, který spočívá v jejich správném využití. Ze správně využitých motivačních nástrojů se stávají důležité motivační nástroje.

(Urban, 2017, s. 24-27)

3.3.1 Odměny

Většina pracovních činností jsou činnostmi, které jsou motivované, tzn. osoba, která vykonává práci, je vedena představou, že za její výkon něco dostane. Uspokojení potřeb, lze tedy chápat jako odměnu. Odměnu tvoří cokoli, co je pro zaměstnance příjemné.

(Urban, 2017, s. 24-27)

3.3.2 Sankce

Na druhé straně, pokud zaměstnanec činnost nevykoná, může mu být přidělena sankce. Sankce je opak odměny. Většinou bývá sankcí to, že zaměstnanci je odměna snížena, nebo ji nezíská. Sankcí stejně jak u odměny může být cokoli.

Pozitivní motivace (odměna) je většinou větší a úspěšnější nežli negativní motivace (sankce).

(Urban, 2017, s. 24-27)

3.3.3 Pravidlo pracovní motivace

Základní pracovní pravidlo motivace, říká, že pracovníci jednají podle toho, jak jsou svým nadřízeným odměňováni nebo naopak trestáni.

Důležitým nástrojem motivace je vzor, který představují jeho vedoucí – pracovníci jednají podle toho, jak jednají jejich vedoucí.

(Urban, 2017, s. 24-27)

3.4 Druhy pracovní motivace

Motivace může být rozdělena na hmotnou a nehmotnou motivaci.

Mezi hmotnou finanční motivaci patří samozřejmě peníze, které se dají využít při plnění zásadních potřeb. I u peněz platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá. To znamená, že možnost zvýšení příjmu dalším způsobem již není motivující.

(Motivace pracovníků, 2016)

Na druhou stranu mezi nehmotnou motivaci můžeme zařadit pochvaly, uznání, nové zkušenosti, pracovat v týmu nebo naopak samostatně. Tyto okolnosti jsou pro řadu zaměstnanců také velmi důležité, a to z toho důvodu, že tyto potřeby nelze uspokojit penězi.

Další motivace může být osobní a ta se rozděluje do sedmi skupin:

- *výrazná finanční či materiálová motivace*
- *motivace založená na zajímavosti práce*
- *výkonová motivace*
- *motivace založena na osobní či odborné pověsti*
- *motivace vycházející ze společenského významu*
- *potřeba moci*
- *potřeba sounáležitosti*

(Motivace pracovníků, 2016)

Je důležité, se při motivování zaměstnanců tedy zaměřit i na jinou motivaci než jen na finanční. Samozřejmě je nutno mít finanční motivaci dobře promyšlenou a zvládnutou, ale stejně tak je důležité se zaměřit i na motivaci nehmotnou.

4 SUPERVIZE

Pojem supervize vyjadřuje celoživotní formu učení. Je zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných. Při níž je kladen důraz na aktivaci jejich vlastního potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.

(Baštecká, 2016, s.99)

Supervize je metoda, která umožňuje pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění s klientem a co ho může účinně uchránit před syndromem vyhoření.

(Baštecká, 2016, s.100)

Důležité je udržet rovnovážné postavení ve vztahu k supervidovanému a k organizaci. Stejně tak je důležitá vyváženost vztahu supervidovaného k supervizorovi a k organizaci.

(Baštecká, 2016, s.100)

Supervidovaný (pracovník, který potřebuje supervizi) přináší druhému člověku **supervizorovi** (odborník, který supervizi provádí) příběh, obraz, pocity a podává selektivní, subjektivní zprávy o některých aspektech své práce (supervizor obvykle klienta nezná).

(Baštecká, 2016, s.114)

Ve vzájemné spolupráci mezi supervizorem a supervidovaným jde o společné hledání řešení v atmosféře důvěry, o rozvíjení sebereflexe vedoucí k pochopení dosud neuvědomovaných souvislostí, vztahů, pocitů a jejich odrazu v pracovní činnosti.

(Baštecká, 2016, s.115)

4.1 FORMY A CÍLE SUPERVIZE

Prioritou supervize je profesionální rozvoj pracovníka a rozšiřování jeho dovedností. Má mu pomáhat řešit těžko řešitelné případy a pomáhat mu vyrovnat se stresem. Supervidovaný pracovník by měl mít možnost v průběhu supervize otevřeně mluvit o všech svých potřebách, emocích, fantaziích, postojích – při této otevřenosti se objevují pracovníkova slabá místa a jsou vybírány situace, při kterých byl pracovník neúspěšný. Supervize může být mostem mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci organizace, jimž supervizi poskytuje. Supervidovaní mohou být jak jedinci, tak i skupiny a týmy.

(Venglářová, 2013, s.25-28)

4.1.1 Supervizor

Supervizor facilituje, moderuje, organizuje, pečuje o sycení potřeb účastníků, poskytuje model, umí zacházet s mocí, pečuje o sebe.

(Baštecká, 2016, s.114)

3 zásady supervize:

1. strukturovanost supervizích sezení, systematicčnost
2. důvěrnost
3. poskytování zpětné vazby

4.1.2 Individuální supervize

- strukturovaný kontakt s jedním pracovníkem
- cílem je reflektovat a podpořit profesionální fungování pracovníka a jeho další rozvoj
- v dohodě mezi supervizorem a supervidovaným jsou jasně specifikovány a stanoveny cíle a hranice postupu

(Venglářová, 2013, s.36)

Struktura individuálního supervizního procesu zahrnuje:

- supervizantovu reflexi minulého období a práce s klienty
- předložení problému (situace), který má být řešen
- poskytnutí prostoru k přemyšlení, sebereflexi a sebehodnocení supervizanta
- poskytování zpětné vazby ze strany supervizora
- nabídku a stimulaci variant řešení
- zapojení supervizantovy tvořivosti a fantazie
- závěrečné oboustranné zhodnocení splnění zakázky

(Venglářová, 2013, s.36)

4.1.3 Skupinová supervize

- strukturovaný proces, který dává pracovníkům možnost diskutovat ve skupině o své práci, o skutečných pocitech a vztazích, které prožívají při práci
- cílem je profesionální rozvoj jednotlivců v kontextu skupiny
- skupinová supervize má podobu plánovaných, časově vymezených schůzek s předem dohodnutým programem

- supervizor a 8-10 členů skupiny (pracovníků) spolupracují na základě supervizní dohody, kterou sestavují při prvním setkání, zde jsou stanoveny cíle, hranice, frekvence a místo setkávání a základní pravidla zacházení s informacemi
- skupinová supervize je výhodná – členové se mohou vzájemně podporovat, poskytovat si zpětnou vazbu a jeden od druhého se učit

(Venglářová, 2013, s.36)

4.1.4 Týmová supervize

Zahrnuje všechny členy pracovního kolektivu bez ohledu na jejich pracovní pozici, potřeby, zdroje a odpovědnost, je zaměřena na činnost týmu jako celku a jeho efektivitu.

(Venglářová, 2013, s.36)

Pojem „burnout“ (burn-out) se začal používat (v letech 1974-75) H. J. Freudenberger v USA. Syndrom se vyskytuje u profesí, které mají vysokou pracovní náročnost, dochází k intenzivnímu kontaktu s lidmi a také bývá neadekvátně ohodnocena.

(Pešek, Praško, 2016, s.15)

4.2 Syndrom vyhoření

Definice není jednotná, avšak v dnešní odborné literatuře se syndrom vyhoření chápe jako „*Stav psychického vyčerpání, které je důsledkem chronických stresových pracovních podmínek*“.

(Pešek, Praško, 2016, s.15)

Dle McLaughlin, C.D. & Docherty, J.N. eds., 2010 se syndrom vyhoření objevuje u tzv. pomáhajících profesí, souvisí se zátěží, ale je i důsledkem selhání osobních mechanismů zvládání nároků. Na začátku jeho vzniku stojí velké očekávání pracovníka a zátěž, která vyhází z vysokých nároků. Kombinují se tedy subjektivní a objektivní podmínky. Opakování nemožnosti dostát těmto nárokům ve spojení s vědomím nízkého a neadekvátního výsledného efektu nebo hodnocení, vede k vyhoření.

(S.R. Sharma a C.L.Cooper, 2016, s.11)

Syndrom vyhoření nelze jednoduše charakterizovat jako vyčerpání, i když je fyzické, psychické a emocionální vyčerpání při něm popisováno.

(Pešek, Praško, 2016, s.16)

4.2.1 Příznaky syndromu vyhoření

Vyhoření je „syndrom a syndrom je skupina příznaků. Patří sem tedy celá řada projevů: z oblasti emocí (sklíčenost, popudlivost, bezmocnost), postojů (nechuť, cynismus, zapomínání, nesoustředěnost) a mezilidských vztahů (snížená ochota pracovat s lidmi, stažení se, soukromé konflikty). Svou daň si syndrom vyhoření vybírá také v tělesné rovině – člověk má časté potíže se spánkem, jídlem, snadno se unaví a může mít vysoký krevní tlak.“

(Pešek, Praško, 2016, s.16)

Podrobné příznaky:

Emocionální vyčerpání – projevuje se „ztrátou kapacity pro lidi“ - člověk nechce slyšet další trápení, starosti, pocit, že už nemůže, neví jak dál, postupně se emočně distancuje, přestává vnímat, že lidi kolem něj mají podobné pocity. Často reaguje podrážděně, nepřátelsky, necitlivě, postupně si toto přenáší i do soukromého života.

Psychické vyčerpání – život začíná vnímat jako seskupení nároků, problémů. Člověk je cynický, negativistický, pesimistický, nepřijímá nic nového, přestává si věřit. Objevují se poruchy soustředění, zapomnětlivost, snaží se obrnit vůči okolí, uhýbá před dalšími úkoly. U člověka mizí tvořivost, spontaneita, upadá do stereotypu. Vytrácí se smysl práce, později i smysl života, mohou se objevit až sebevražedné myšlenky.

Tělesné vyčerpání – projevuje se chronickou únavou, nedostatkem energie, svalovými bolestmi, pocity tělesné slabosti, člověk se cítí „rozlámaný“, rychlou unavitelností, která je spojená s pocity viny a selháním. Dále se objevuje zvýšená potřeba spánku, člověk se ale necítí odpočatý. Nemocnost je častější, může docházet ke změnám ve stravovacích návycích a změnám tělesné hmotnosti. Zvyšuje se riziko zneužívání návykových látek.

(S.R. Sharma a C.L.Cooper, 2016, s.3)

Změny v sociálních vztazích se projevují jako stahování se ze sociálních kontaktů. Vyhýbání se klientům, postupně izolování se od spolupracovníků, podrážděnost, odmítání ve vztazích. Dochází k útlumu sociability, převažuje lhostejnost, apatie.

(Poschkamp, 2013, s.34)

4.3 Stadia vývoje syndromu vyhoření

Vyhoření bývá často popisováno ne jako stav, ale jako vyvíjející se proces. Začíná u motivovaného pracovníka již ve chvíli nástupu do profese, o které má určité představy, a má k ní určitá očekávání.

(Poschkamp, 2013, s.35)

Nejčastěji se uvádí vývojový model Maslachové:

1. Fáze – nadšení, v čele s ideály a zaujetím, dochází k přetěžování se
2. Fáze – fyzické a psychické vyčerpání
3. Fáze – dehumanizované vnímání okolí, odcizení, obranné postoje
4. Fáze – vyčerpání, negativismus, lhostejnost

(Poschkamp, 2013, s.38)

4.4 Prevence syndromu vyhoření

Pokud chápeme burnout jako důsledek nerovnováhy mezi profesním očekáváním a profesní realitou, lze tento rozpor eliminovat ze strany jedince osvojením základních postupů hodnocení stresových situací a strategií zvládnání stresu na straně zaměstnavatele změnou organizace a kultury.

(Pešek, Praško, 2016, s.17)

Faktory předcházení vyhoření:

1. Nalezení smysluplné pracovní činnosti
2. Převzetí profesionální autonomie a opory
3. Vytvoření přirozeného vztahu k práci i dalším životním aktivitám (jaký má práce přínos pro člověka)
4. Prevence na úrovni osobní je tedy vytvářena na základě zdravého systému sebe podpory
5. Vytvořit vlastní aktivní a smysluplný život mimo roli pomáhajícího

(Pešek, Praško, 2016, s.17)

Další možnosti prevence syndromu vyhoření může být:

1. Mluvte s lidmi o svých problémech

Sociální kontakt je přirozenou protilátkou na stres.

2. Buďte v kontaktu se svými spolupracovníky

Rozvíjení přátelství s lidmi, s nimiž pracujete, vám může pomoci vymanit se z vyhoření z práce. S kolegy je také velmi dobré probírat své pocity, své pracovní zážitky nebo problémy a snažit, se je s jejich pomocí vyřešit.

K těmto krokům, může velmi pomoci supervize.

(Poschkamp, 2013, s.56)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 MĚSTSKÁ NEMOCNICE S POLIKLINIKOU UHERSKÝ BROD

Městská nemocnice s poliklinikou v Uherském Brodě poskytuje rozsáhlou péči pro obyvatele obce Uherský Brod.

5.1 Vize a poslání

- chceme poskytovat kvalitní a dostupnou zdravotní péči
- dbáme na kvalitní pracovní podmínky, ale také na kvalitní vzdělání našich zaměstnanců
- nájemcům a pacientům chceme vytvářet příjemné prostředí nemocnice s poliklinikou

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

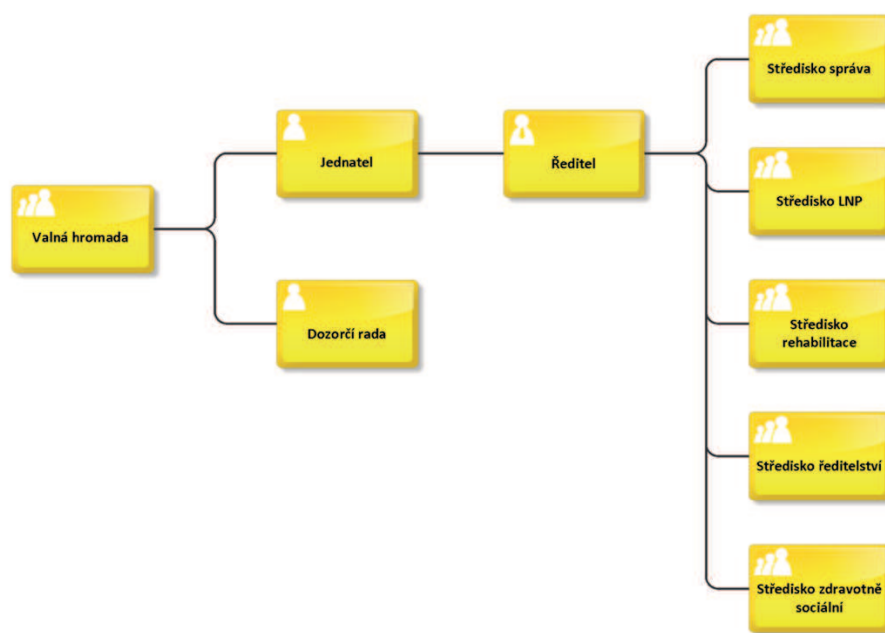
5.2 Struktura organizace

Léčebná následná péče spadá pod organizaci městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod. Právní forma organizace je Společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání celé organizace:

- Poskytovatel zdravotních služeb s oborem a formou poskytované zdravotní péče:
 1. Lůžková péče – dlouhodobá lůžková péče
 2. Algeziologie – Ambulantní péče specializovaná
 3. Rehabilitační a fyzikální medicína – Ambulantní péče specializovaná
 4. Fyzioterapie – Ambulantní péče specializovaná
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

<u>Statutární orgán:</u>	Ing. Ferdinand Kubáník - jednatel
<u>Způsob jednání:</u>	Jednatel zastupuje společnost samostatně
<u>Počet členů statutárního orgánu:</u>	1
<u>Počet členů dozorčí rady:</u>	5
<u>Společník:</u>	Město Uherský Brod



Obrázek 1 Struktura organizace, vlastní zpracování

Tabulka 1- Struktura MNP Uherský Brod, zdroj: *Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020*

	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	87	88	87	84
Věková struktura zaměstnanců:				
18–30 let	11	14	10	7
31–40 let	17	18	20	19
41 - 50let	30	25	26	25
51 - 62let	33	35	32	31
63 let a více	6	4	5	7
Průměrný věk zaměstnanců	45	46	45	47
Struktura zaměstnanců dle vzdělání:				
VŠ	25	20	19	17
SŠ	41	48	44	48
SOU	30	27	28	21
Ostatní	1	1	2	3

5.3 Benefity pro zaměstnance

Nemocnice s poliklinikou Uherský Brod nabízí svým zaměstnancům především příjemné pracovní prostředí, pět týdnů dovolené, podporu při celoživotním vzdělávání a řadu jiných zaměstnaneckých benefitů.

Stravovací benefity

- Jako stravovací benefity nabízí nemocnice možnost objednat si jídlo nebo využití stravenkového systému.

Telekomunikační benefity

- Nemocnice nabízí svým zaměstnancům a jejich rodinám zvýhodněné mobilní tarify u vybrané společnosti.

Finanční benefity

- Jako většina zařízení a firem nabízí nemocnice s poliklinikou finanční benefity jako je osobní ohodnocení, prémie, věcné dary a příspěvek na penzijní pojištění.

Ostatní benefity

- Jako ostatní benefity nabízí, firemní akce (večírky, divadlo), zvýhodněné akce na různé služby (zvýhodněné nabídky elektra, optiky, fitness center a dalších).
- Interní akce

5.4 Strategie rozvoje

Hlavním strategickým cílem v poskytování diagnostické a léčebné péče je další rozvoj všech medicínských oborů. V minulých letech byl nastaven systém postupného plánovaného investování do budov a zařízení, aby nemocnice pro návštěvníky polikliniky a pacienty rehabilitace a léčebny následné péče nabídla přívětivé prostředí. Chci zmínit další zásadní projekty v roce 2018 a do budoucna plánované projekty.

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

V roce 2018 se nemocnice zaměřila na rekonstrukci hlavního vstupu a vstupu do pavilonu B1-2, kde nově naleznete příjemné posezení u nově otevřeného bistra, dále propojením všech budov a rekonstrukcemi v pavilonu C. Rovněž nemocnice zrekonstruovala další sociální zařízení v tomto pavilonu. Výše těchto investic činila celkem cca 3 mil. Kč. Na další roky nemocnice plánuje v rámci situace na trhu práce, kdy je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců navýšení základních mezd. Rovněž se snaží rozvíjet motivační systém zaměstnanců nejen po finanční stránce, ale i dalšími benefity.

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

Rovněž se nemocnice zaměřuje na zvýšení kvality poskytované péče, a to zakoupením klimatizací, obnovením výmalby na oddělení a zakoupením přístrojového vybavení motodlahy a parního sterilizátoru.

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

5.5 Léčebná následná péče

V roce 2015 byla v Uherském Brodě vybudována Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, která poskytuje lůžkovou následnou péči. Jedná se o zdravotnické zařízení se zaměřením na geriatrii.

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

„Pacienti jsou přijímáni na základě doporučení ošetřujícího lékaře nebo jsou přijímáni k hospitalizaci z nemocnic z oddělení např.: interna, chirurgie, ortopedie, neurologie aj. v případě, že jejich stav už nevyžaduje pobyt na akutním lůžku, ale vyžaduje doléčení.“

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

5.5.1 Struktura LDN

K dispozici jsou 3 samostatná oddělení (každé oddělení disponuje 30 lůžky) s celkovou kapacitou 90 lůžek. O pacienty se stará tým 3 lékařů, 3 fyzioterapeutek, 27 zdravotních sester a 10 ošetřovatelek. *„Pacienti dostávají celodenní stravu včetně teplých večeří“.*

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

5.5.2 Vize a poslání

„Lůžka následné péče jsou určena nemocným bez ohledu na věk. Je nutná dlouhodobější intenzivní léčebná, rehabilitační a ošetrovatelská péče v rozsahu, který není možno zabezpečit ambulantně, tj. v domácnosti pacienta. Tato služba je určena pro osoby např. po ortopedických a jiných operacích, úrazech, po mozkových příhodách včetně apatických syndromů, ale i o pacienty, u kterých nelze zvládnout ošetrovatelskou péči doma (pacienti s těžkou demencí, stavy zmatenosti, imobilní, inkontinentní, s nutností výživy enterální sondou).“

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

5.5.3 Prostředí následné léčebné péče

„Naše nemocnice je v tomto směru dostatečně prostorově vybavena tak, aby na pokojích byli společně pacienti s podobným postižením i psychickými schopnostmi a vzájemně se nerušili.“

Nespornou výhodou jsou velmi dobře vybavené prostorné a světlé pokoje, většinou dvoulůžkové, příjemné prostředí, velmi dobře vybavená rehabilitační místnost – tělocvična. *„Léčebný pobyt na lůžku následné péče je plně hrazen ze zdravotního pojištění a od 1.1 2014 pacienti nehradí ani regulační poplatky.“*

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

5.6 Kdo je pacient LDN v Uherském Brodě

Mluvíme-li o zákazníkovi LDN v Uherském Brodě, mluvíme tak o pacientovi LDN v Uherském Brodě. *„Jedná se např. o pacienty po ortopedických a jiných operacích, úrazech, po mozkových příhodách včetně apalických syndromů, ale i o pacienty, u kterých nelze zvládnout ošetrovatelskou péči doma (pacienti s těžkou demencí, stavy zmatenosti, imobilní, inkontinentní, s nutností výživy enterální sondou).“*

Tito pacienti vyhledávají zařízení tohoto typu z důvodu, potřeby pomoci péče sami o sebe. Očekávají kvalitní péči od všech pracovníků, individuální přístup, dostatečnou informovanost o svém stavu, čisté a příjemné prostředí, kvalitní stravu a možnost pomoci v životních událostech. Jak už je výše zmiňováno, v okolí Uherského Brodu je taková služba nedostatečná a kapacity jsou plné, proto je o tuto službu velký zájem, avšak i tak musí služba splňovat všechny parametry pacientů, aby se zde cítili komfortně a dostali potřebnou péči.

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

6 MARKETINGOVÁ ANALÝZA ORGANIZACE

Marketingová analýza Městské nemocnice s poliklinikou Uherský Brod oddělení LDN, zahrnuje analýzu SLEPT, která vyjadřuje makro prostředí organizace, dále Porterův model pěti konkurenčních sil a na závěr SWOT analýzu, která popisuje vnitřní mikroprostředí organizace.

6.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza, analyzuje makroprostředí organizace. Tato analýza vychází ze sociálních faktorů, legislativních faktorů, ekonomických faktorů a z technologických a technických faktorů. V následujícím bodu, jsou popsány závěry pro Městskou Nemocnici z poliklinikou v Uherském Brodě každého faktoru zvlášť.

6.1.1 Sociální faktory

Do tohoto faktoru spadá mimo jiné životní styl, kulturní vlivy, vzdělání, demografický vývoj. Životní styl v moderní době velmi ovlivňuje nejen zdravotní, ale i psychický stav populace. Je to způsobeno zejména špatným stravováním populace, velkým spěchem, stresem, sedavým zaměstnáním, nedostatkem pohybu a konzumováním alkoholu, či kouření cigaret jak normálních, tak elektronických. Takový způsob života vede k závažným onemocněním. Jako například mrtvice, vysoký krevní tlak, obezita, infarkt, zvýšený cholesterol. V České republice umírá nejvíce lidí na onemocnění srdce a cév. Najdou se, ale i takoví jedinci, kteří si životním stylem délku života prodlužují, a to zejména správným stravováním, pohybem a ekologickým životem. Nejen v České republice roste velká obliba v konzumování bio-potravin, cvičebním programům a životem v souladu s přírodou.

Demografický vývoj také velmi ovlivňuje oblast zdravotnictví. A to zejména v péči o seniory. Jelikož, se v dnešním světě vyskytuje problém stárnutí populace, přičemž se mění věková struktura a podíl seniorů se zvyšuje. Do budoucna lze předpokládat, že se početní rozdíl bude na dále prohlubovat. Největší příčinou stárnutí populace je pokles porodnosti a prodlužování střední délky života. To povede k nárůstu starších osob, a to k předpokladu vyšší potřebnosti zdravotní péče.

Dále velký podíl mají kulturní vlivy, a to zejména v rozdílných zvykách každé kultury. Jelikož v České republice přibývá i více cizinců, které mají své návyky, zvyky a tradice a ty různě ovlivňují jejich zdraví, můžeme předpokládat, že se to odrazí i ve zdravotní péči.

6.1.2 Legislativní faktory

Městská Nemocnice s poliklinikou Uherský Brod je neziskovou organizací poskytující zdravotní a lékařskou péči. Nejdůležitějším zákonem pro zdravotní služby je zákon č. 372/2011 Sb., zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování.

Normy, které se vztahují ke zdravotním službám:

- Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 280/1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta

(Zákony pro lidi, 2021)

Zákon č. 372/2011 Sb., zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování upravuje *„podmínky pro poskytování sociálních služeb a s tím spojený výkon státní správy, druhy a formy zdravotní péče, práva a povinnosti pacienti a osob v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb, zdravotnických pracovníků, jiných odborných pracovníků a dalších osob v souvislosti s poskytováním zdravotních služeb, podmínky kvality a bezpečí zdravotních služeb, další činnosti související s poskytováním zdravotních služeb a zpracovává příslušné předpisy EU.“*

(Zákony pro lidi, 2021)

6.1.3 Ekonomické faktory

Městská Nemocnice s poliklinikou je nezisková organizace, to znamená, že není primárně založena za účelem dosažení zisku. Velmi příznivý výsledek byl v roce 2018 činil + 2,626 mil. Kč, což bylo oproti plánu o více než 38 %. Proběhla řada investičních akcí, které byly dokončeny ve výši téměř 4,4 mil. Kč. Byly provedeny opravy za 3,4 mil. Kč. Nemocnice pořídila vybavení v hodnotě 1,3 mil. Kč. Zaměstnancům byly navýšeny základní mzdy o 10 %.

Došlo k prodeji budovy na ulici Vlčnovská ve výši 2 295 000 Kč, zůstatková cena budovy a pozemku v celkové výši 774 504 Kč se promítla do nákladů.

Vliv na dosažení příznivého hospodářského výsledku měly tyto faktory:

- vyšší výnosy oproti plánu
- naplnění kapacity nájemců polikliniky
- prodej budovy
- příznivá úhradová vyhláška vůči lůžkovému zařízení (u rehabilitace nikoliv)

Celkové příjmy se meziročně zvýšily o 7,1 mil. Kč (11 %) při 72 mil. Kč obratu.

Organizace si ani v dalších letech nevede špatně a je každoročně v plusu.

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

Průměrná mzda v roce 2017 24 517 Kč a v roce 2018 byla 28 499 Kč a v roce 2019 byla 33 110 Kč., v roce 2020 byla mzda 35 962 Kč. Za uvedené období jde vidět, jak průměrná mzda vzrostla, dle vyjádření vedení se s nárůstem mezd počítá i do budoucího období.

Zdravotní zařízení ve vztahu ke konkurenci rozlišujeme na ambulantní a lůžkové. Vybraná organizace LDN Uherský Brod, je lůžkové zařízení, v organizaci tohoto typu je konkurence nežádoucí. Zdravotní organizace při vzájemném konkurování, měli spíše problémy, některé nemocnice se museli zrušit, a to bylo velmi neekonomické a nebrali se na vědomí všechny aspekty pro správné fungování nemocnic. Největším problémem nemocnic je zadluženost, proto je i na samotné nemocnici, aby zařídila, pro nemocnici různé financování – o to se stará management nemocnic, pokud zkouší různé způsoby financování dochází k viditelnému zlepšování služeb nemocnice.

K cenové konkurenci nedocházelo a pravděpodobně v nejbližší době ani docházet nebude. V současném systému není prostor pro přetahování klientů.

Konkrétně LDN v Uherském Brodě, je klienty velmi vyhledávána, a to z důvodu, velkého nedostatku podobných služeb v našem okolí.

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

6.1.4 Politické a právní faktory

Pro každou organizaci jsou důležité politické a právní faktory. Jinak na tom není ani organizace Městská Nemocnice s poliklinikou Uherský Brod. Zdravotnictví se odvíjí od aktuální politické situace v dané zemi. V České republice může dojít ke změně práv nemocnic, se změnou politické strany, či legislativní změnou, změny ve vyhláškách nebo ve financování zdravotní péče.

6.1.5 Technologické a technické faktory

Hlavním strategickým cílem v poskytování diagnostické a léčebné péče je další rozvoj všech medicínských oborů. V minulých letech byl nastaven systém postupného plánovaného investování do budov a zařízení, aby nemocnice pro návštěvníky polikliniky a pacienty rehabilitace a léčebny následné péče nabídla přívětivé prostředí.

V roce 2018 se nemocnice zaměřila na rekonstrukci hlavního vstupu a vstupu do pavilonu B1-2, kde nově naleznete příjemné posezení u nově otevřeného bistra, dále propojením všech budov a rekonstrukcemi v pavilonu C. Rovněž nemocnice zrekonstruovala další sociální zařízení v tomto pavilonu. Výše těchto investic činila celkem cca 3 mil. Kč.

V roce 2019 a 2020 proběhlo další navýšení základních mezd. Rovněž rozvinutí motivačního systému zaměstnanců nejen po finanční stránce, ale i dalšími benefity.

Rovněž se nemocnice zaměřila na zvýšení kvality poskytované péče, a to zakoupením klimatizací, obnovením výmalby na oddělení a zakoupením přístrojového vybavení motodlahy a parního sterilizátoru.

(Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020)

6.2 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy Léčebné následné péče jsou zhodnoceny silné a slabé stránky, které představují vnitřní prostředí nemocnice. Vnější okolí je definováno formou příležitosti a hrozeb, které na rozdíl od vnitřního prostředí nelze ovlivnit, ale má na provoz nemocnice podstatný vliv.

Silné stránky

- prostředí nemocnice
- spolupráce s ostatními organizacemi
- dlouhodobé fungování nemocnice
- vybavení nemocnice
- lokalita nemocnice

Slabé stránky

- vysoké náklady
- nedostatek personálu
- nedostatek provozního kapitálu
- nízká motivace zaměstnanců
- vysoké náklady za energie

Příležitost

- vývoj nových lékařských prostředků a technologií
- rostoucí poptávka po nadstandardních službách
- zřízení dalších organizací
- demografický vývoj
- posílení a další rozvoj ambulantních oborů

Hrozby

- vývoj ekonomické situace
- změna legislativy
- vzrůstající ceny vybavení
- komunální volby
- velký tlak na současný zdravotnický personál

6.2.1 Matematický Model SWOT analýzy

Porovnání výsledků provedu v následující tabulce, kde doplním znaménka:

- + pozitivní vazba
- negativní vazba
- 0 neutrální vazba

	Příležitosti					Hrozby					+	-	
	Vývoj nových lékařských prostředků a technologií	Rostoucí poptávka po nadstandardních službách	Zřízení dalších organizací	Demografický vývoj	Posílení a další rozvoj ambulantních oborů	Vývoj ekonomické situace	Změna legislativy	Vzrůstající ceny vybavení	Komunální volby	Velký tlak na současný zdravotnický personal			

HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY													
Prostředí nemocnice	+	+	0	0	0	0	0	0	-	0	0	2	1
Spolupráce s ostatními organizacemi	+	+	+	0	+	0	0	0	-	-	4	2	
Dlouhodobé fungování nemocnice	+	+	+	+	+	-	0	-	-	0	5	3	
Vybavení nemocnice	+	+	0	0	0	0	0	-	-	0	2	2	
Lokalita nemocnice	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	

HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY													
Vysoké náklady	0	0	-	0	-	0	0	-	0	-	0	-4	
Nedostatek personálu	0	0	-	0	-	-	0	-	0	-	0	-5	
Nedostatek provozního kapitálu	-	-	-	0	0	-	0	-	0	-	0	-6	
Nízká motivace zaměstnanců	0	0	0	0	-	-	-	-	0	-	0	-5	
Vysoké náklady za energie	0	-	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-2	
+	4	4	2	1	2	0	0	0	0	0			
-	1	3	3	0	3	-4	-1	-8	-3	-5			

- Z uvedeného vyplývá, že největší hrozbou jsou vzrůstající ceny vybavení, které mohou vést k ohrožení modernizace nemocnice a můžou zabránit nákupu nových přístrojů. Další největší hrozbou je velký tlak kladený na současný zdravotnický personál a také negativní změna ekonomické situace v ČR.
- Nemocnice má také několik příležitostí. Za nejpodstatnější můžeme považovat vývoj nových lékařských prostředků a technologií. Další příležitost pro nemocnici představuje rostoucí poptávka po nadstandardních službách, díky kterým se zvyšuje kapitál nemocnice.
- Za nejslabší stránku nemocnice můžeme označit nedostatek provozního kapitálu, nízkou motivaci zaměstnanců a s tím spojený nedostatek personálu.
- Za silné stránky nemocnice můžeme považovat především spolupráci s ostatními organizacemi, které nabízí větší komfort našim pacientům.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

„Vědecký výzkum je systematické, kontrolované, empirické a kritické zkoumání hypotetických výroků o předpokládaných vztazích mezi přirozenými jevy.“

(Chráska, 2016, s. 11)

*„Otázkami využití výzkumu ve vědě se zabývá **metodologie**, disciplína, jejímž předmětem jsou nástroje vědy. Je to **nauka o metodách vědy**, resp. teorie jejích metod, zahrnující i jejich zkoumání, kritická hodnocení a zobecnění.“*

(Reichel, 2011, s. 17)

Rozdělujeme dva typy metodologického výzkumu, a to výzkum kvalitativní a kvantitativní. *„Kvalitativní výzkum označuje takový výzkum, který se zaměřuje na to, jak jednotlivci, nebo skupiny nahlízejí a chápou svět. Kvalitativní výzkum je označován za takový výzkum, který neuzívá statických metod a technik“.* Na druhou stranu *„kvantitativní výzkum zkoumá skutečnosti pomocí proměnných, které lze vyjádřit čísly, jde o metodu standardizovaného vědeckého výzkumu“.*

(Tahal, 2012, s. 42).

V ošetrovatelském výzkumu, se preferuje metoda kvalitativního výzkumu, a to hlavně z důvodu holistického. Neznamena to však, že se v ošetrovatelském výzkumu nepracuje s metodou kvantitativní. (Kutnohorská, 2009, s. 20). Vzhledem k tématu praktické části diplomové práce, a to průzkum současného stavu týmové spolupráce ve zdravotnické organizaci LDN Uherský Brod, jsem si vybrala kvantitativní výzkum formou dotazníku (viz. Příloha č. 1 – dotazník).

7.1 Cílová skupina

Cílová skupina dotazovaných byli zaměstnanci Městské nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, kteří spolupracují v týmu na oddělení léčebné následné péče.

7.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo ve třech fázích:

1. Přípravná fáze
2. Sběr a zpracování dat
3. Vyhodnocení výsledků

7.2.1 Přípravná fáze

Prostředkem pro získání dat byl dotazník, který se skládal ze 35 otázek. Dotazník obsahoval 31 uzavřených otázek, 3 otázky otevřené a jednu škálovou otázku. Na začátku byli respondenti osloveni a seznámeni s důvodem a způsobem vyplnění dotazníku. Výzkum byl proveden v období 4.5.2021-10.5.2021.

Hlavním cílem dotazníku bylo zjistit, zda je týmová spolupráce v organizaci dostačující.

Výzkumné otázky:

1. Struktura respondentů (otázky: 1,2,3,4)
2. Jakou mají pracovníci zkušenost s týmovou prací? (otázky: 5,6,7)
3. Jsou zaměstnanci s týmovou prací ve svém zaměstnání spokojeni?
(otázky: 8,9,10,11)
4. Je vaše práce efektivní? (otázky: 12,13,14)
5. Je týmová spolupráce dostačující? (otázky: 15,16,17,18,19,20,21,22,23,24)
6. V čem je potřeba zlepšit týmovou práci mezi kolegy?
(otázky: 25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35)

7.2.2 Sběr a zpracování dat

Dotazník byl předán v tištěné podobě všem zaměstnancům na oddělení léčebné následné péče, tj. 43 dotazníků. Dotazník byl předán vedoucí oddělení a ta jej následně předala ostatním zaměstnancům. Ti měli poté možnost je dát do schránky, aby byla zajištěna anonymita.

Po sesbírání, byly dotazníky překontrolovány a vyhodnoceny.

7.2.3 Vyhodnocení výsledků

Ze 43 odevzdaných dotazníků byla návratnost 40 dotazníků, a to hlavně kvůli nepřítomnosti pracovníků z důvodu epidemie. Vyhodnocení dotazníků probíhalo dle četností odpovědí, které budou rozebírány níže.

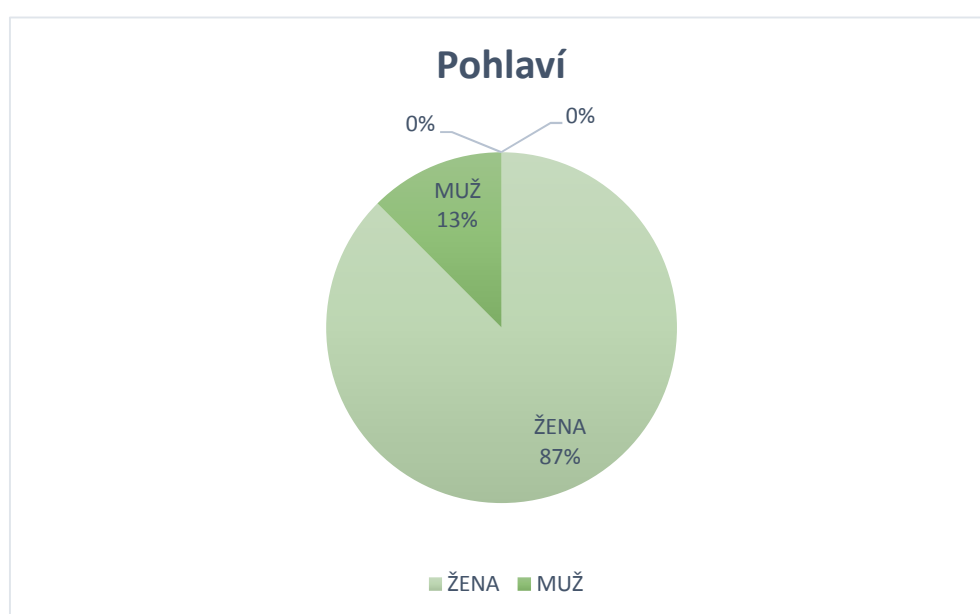
7.3 Analýza současného stavu týmové spolupráce

Identifikační údaje

1. První otázka byla mířena na pohlaví. Na výběr respondenti měli dvě možnosti a to, zda je respondent žena nebo muž.

Tabulka 2 – pohlaví, vlastní zpracování

žena	muž
35	5

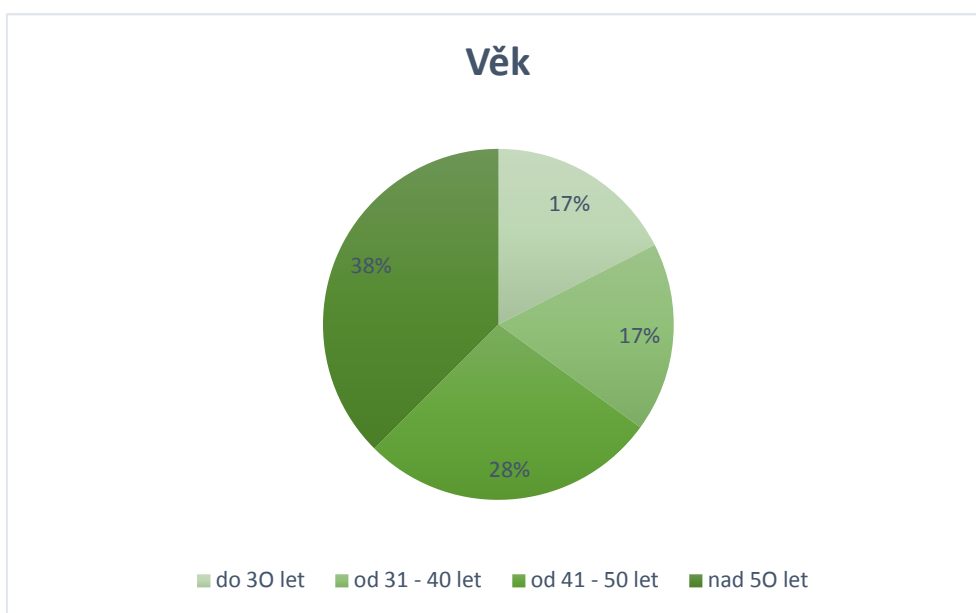


Graf 1 – pohlaví (vlastní zpracování)

2. Druhá otázka byla orientována na věk. Na výběr měli respondenti z odpovědí do 30 let, od 31-40 let, od 41–50 let a nad 50 let.

Tabulka 3 – věk, vlastní zpracování

do 30 let	od 31–40 let	od 41–50 let	nad 50 let
7	7	11	15

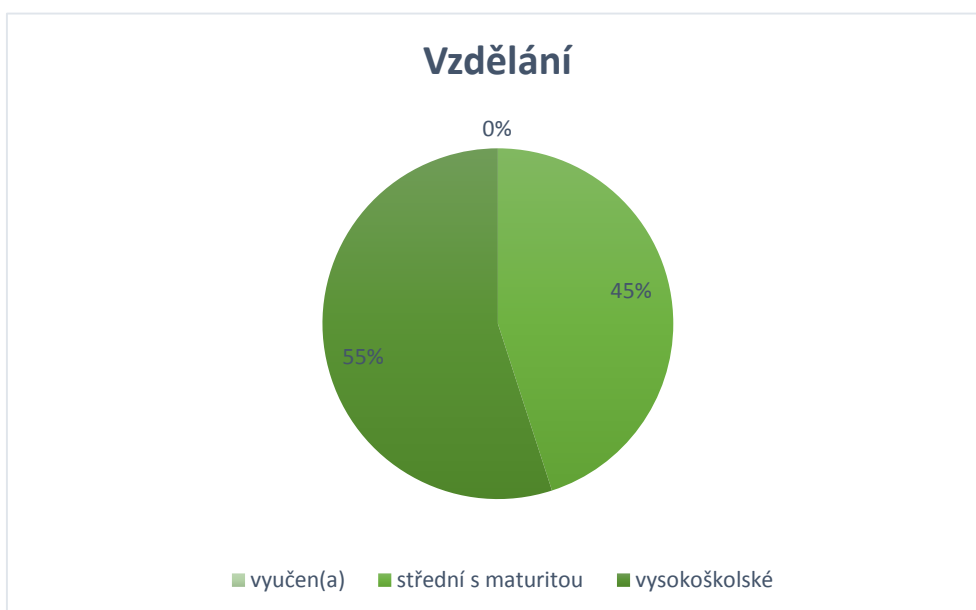


Graf 2 – věk (vlastní zpracování)

3. Další otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Na výběr měli respondenti ze tří možností, a to z vyučen(a), střední s maturitou nebo vysokoškolské vzdělání.

Tabulka 4 – vzdělání, vlastní zpracování

vyučen(a)	střední s maturitou	vysokoškolské
0	18	22

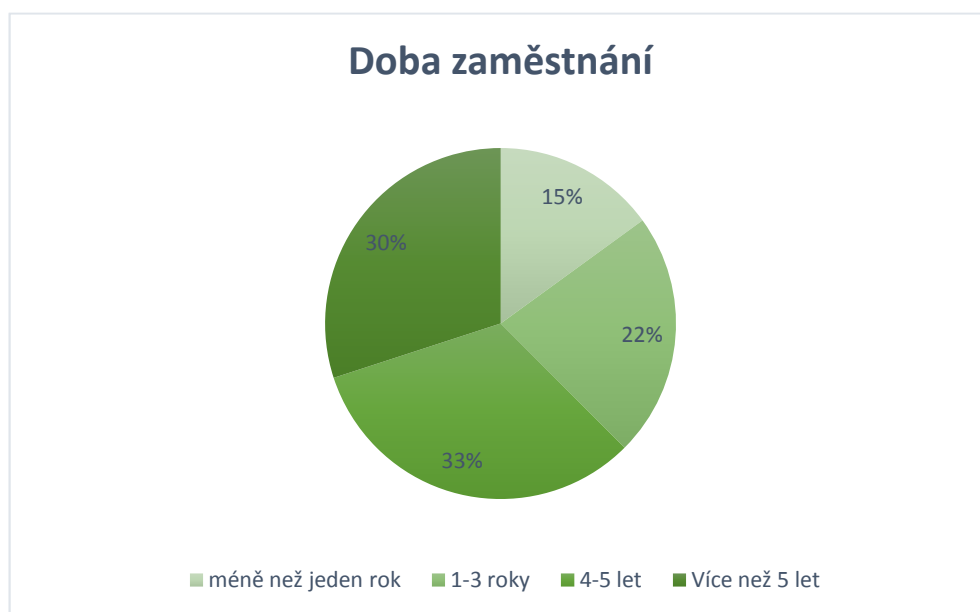


Graf 3 – vzdělání (vlastní zpracování)

4. Poslední otázka týkající se identifikačních údajů se týkala doby, jak dlouho zaměstnanci v organizaci pracují. Možnosti byly méně než jeden rok, 1-3 roky, 4-5 let nebo více než 5 let.

Tabulka 5 – doba zaměstnání, vlastní zpracování

méně než jeden rok	1-3 roky	4-5 let	více než 5 let
6	9	13	12



Graf 4 – Doba zaměstnání (vlastní zpracování)

První výzkumná otázka se zabývala identifikačními údaji: Jaká je v organizaci struktura zaměstnanců?

V organizaci pracuje 87 % žen a 13 % mužů. Z toho 38 % ve věku nad 50 let, 28 % od 41 let až do 50 let, od 31 let do 40 let 17 % a do 30 let také 17 %. Nikdo ze zaměstnanců není vyučen, 45 % má vzdělání s maturitou a 55 % má vysokoškolské vzdělání. Nejméně zaměstnanců pracuje ve firmě méně než jeden rok a to 15 %, 1-3 roky pracuje ve firmě 22 % procent zaměstnanců, 33 % procent zaměstnanců pracuje ve firmě 4-5 let a 12 % pracuje ve firmě více než 5 let.

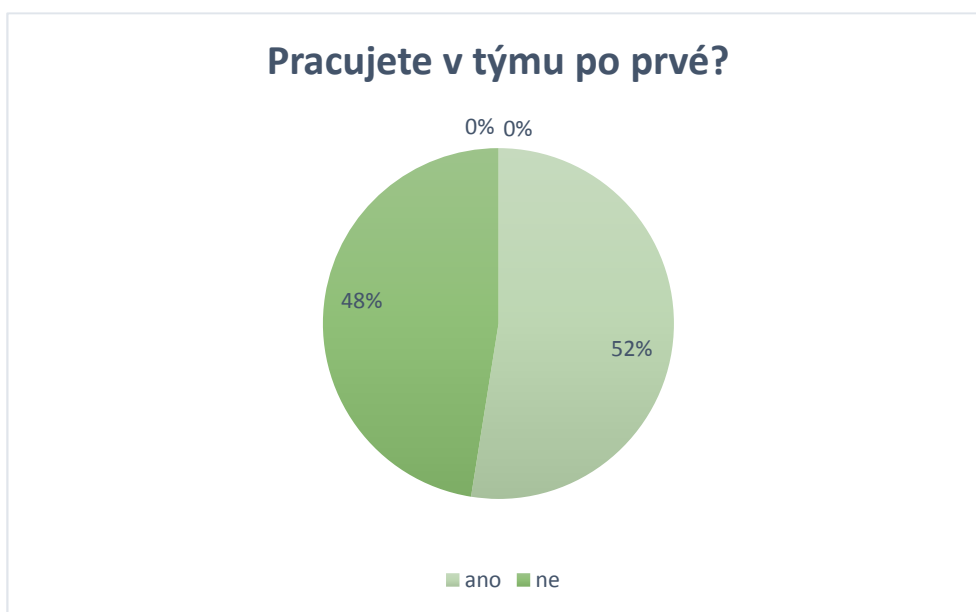
Zkušenost s týmovou prací

Druhá výzkumná otázka se zaměřuje na to, jakou mají pracovníci zkušenost s týmovou prací. (Jakou mají pracovníci zkušenost s týmovou prací? otázky: 5,6,7)

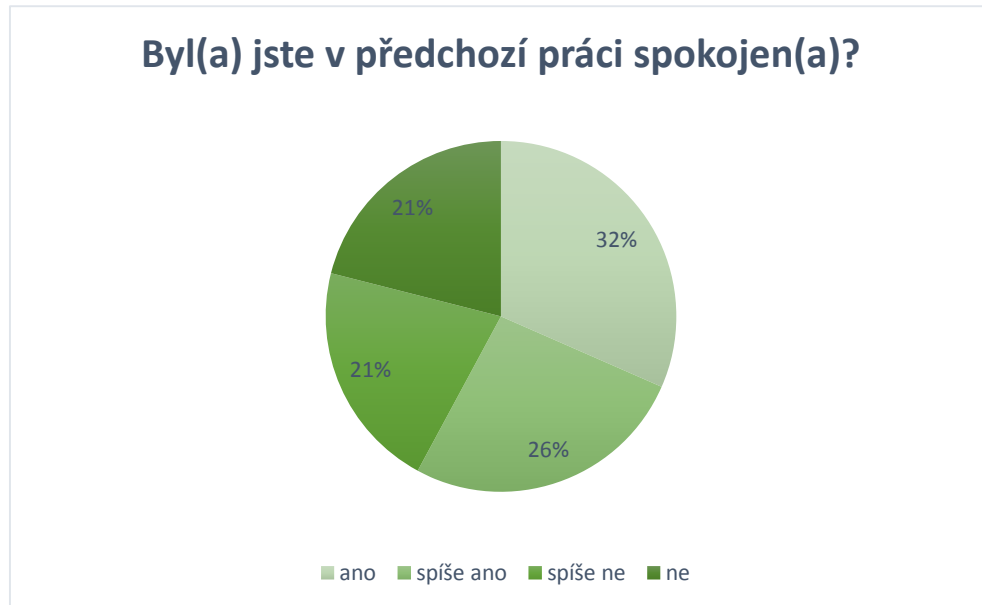
V první otázce, co podle respondentů znamená týmová spolupráce se nejčastěji objevovala odpověď, že se jedná o společné řešení problémů. Dále se zde objevovaly odpovědi jako spolupráce mezi kolegy, pomoc při práci, práce na společném cíli, domluva, jak bude práce postupovat, být jednotní.

Druhá otázka, jestli respondenti pracují v týmu po prvé dopadla že 52 % ano a 48 % ne. Pokud respondenti odpověděli, že ne, následovala otázka, zda byli v předchozím týmu spokojeni.

Ze 100 % jich 32 % odpovědělo, že ano, 28 % odpovědělo spíše ano, spíše ne odpovědělo 21 % a 19 % odpovědělo ne.



Graf 5 – Pracujete v týmu po prvé? (vlastní zpracování)



Graf 6 - Byl(a) jste v předchozím týmu spokojen(a)? (vlastní zpracování)

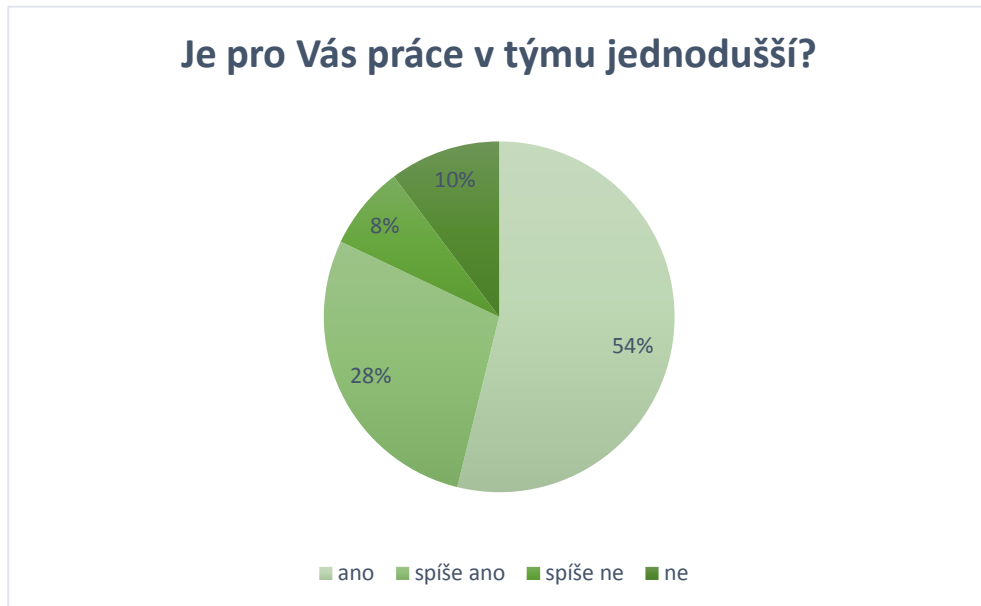
Z výše uvedeného vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců v minulosti v předchozím zaměstnání pracovala v týmu. Z toho jich 58 % bylo spokojeno nebo spíše spokojeno, zbytek bylo spíše nespokojeno nebo nespokojeno.

Spokojenost s týmovou prací

Další výzkumnou otázkou bylo Jsou zaměstnanci s týmovou prací ve svém zaměstnání spokojeni? (*Jsou zaměstnanci s týmovou prací ve svém zaměstnání spokojeni? otázky: 8,9,10,11*)

Ve druhé výzkumné otázce, zda jsou zaměstnanci s týmovou prací ve svém zaměstnání spokojení vyšlo, že všichni dotazovaní pracující v týmu, si myslí, že práce v týmu je jednodušší. Pracovat samostatně by nechtěli a s týmovou prací jsou spokojeni. U otázky číslo 8 byla odpověď jednoznačná. Všichni dotazovaní pracují v týmu. Na otázku, zdali je práce v týmu jednodušší odpovědělo 54 %, že ano, 28 % že spíše ano, 8 % spíše ne a 10 % ne.

Dále 65 % dotazovaných by pracovat samostatně nechtělo, 15 % spíše ne, 3 % spíše ano a 17 % by chtělo pracovat samostatně. Otázka číslo 11 se dotazovala, jestli jsou respondenti spokojeni s týmovou prací v zaměstnání. Z dotazovaných 41 % odpovědělo spíše ano, 34 % ano, 16 % spíše ne a 9 % ne.



Graf 7 - Je pro Vás práce v týmu jednodušší? (vlastní zpracování)

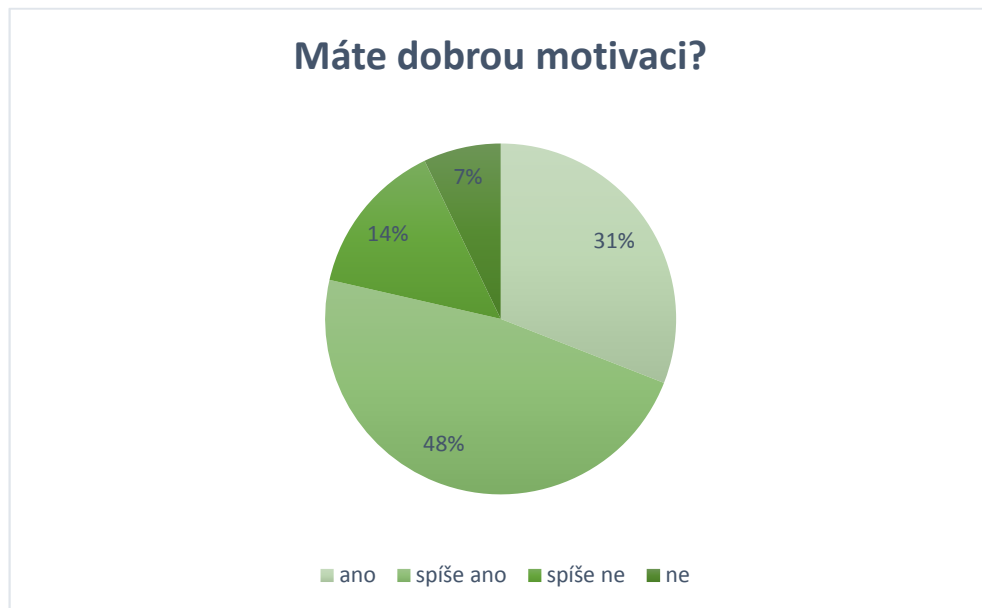
Z výše uvedeného vyplývá, že víc, než polovina je s týmovou prací spokojena a nechtěla by pracovat samostatně.

Efektivnost týmové práce

Další výzkumnou otázkou bylo, zda je práce efektivní? (otázky: 12,13,14)

V této výzkumné otázce odpovídali respondenti na otázky, zda si myslí, že postup jejich práce je dostatečný. Na tuto otázku odpovědělo 44 % spíše ano, 38 % ano, 13 % spíše ne a 5 % odpovědělo ne. Na otázku, zda mají zaměstnanci dobrou motivaci odpovědělo 48 % spíše ano, 31 % ano, 14 % spíše ne a 7 % ne. Jako poslední otázka v této sféře byla, zda je týmová práce efektivní. V této otázce vyšlo 70 % spíše ano, 20 % spíše ne a zbývajících 10 % ano, ne u této otázky neodpověděl nikdo.

I tyto otázky vyšly pro organizaci velmi dobře. Většina si myslí, že postup jejich práce je dostatečný. Mají dobrou motivaci a týmová práce je efektivní.

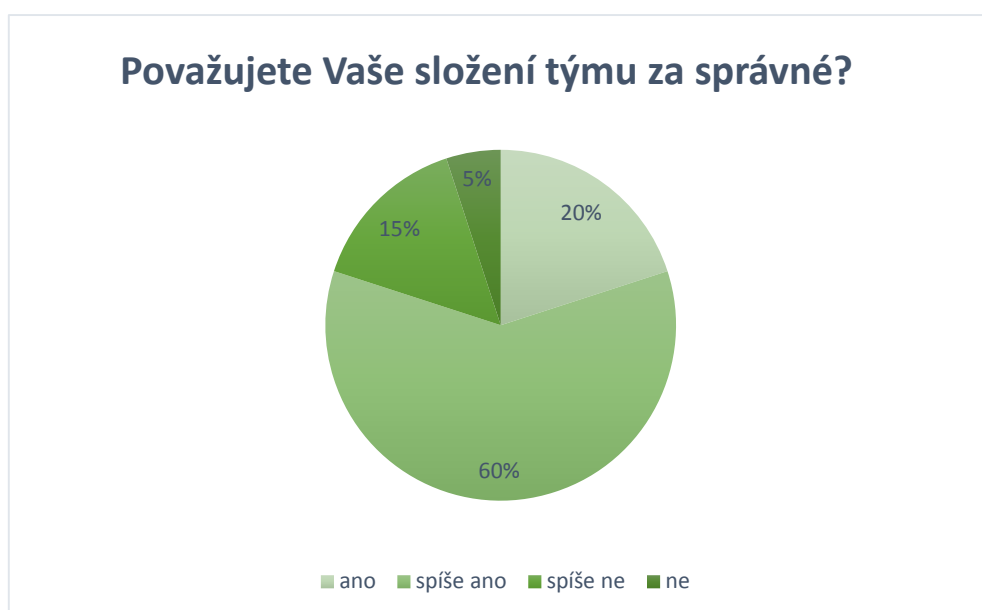


Graf 8 - Máte dobrou motivaci? (vlastní zpracování)

Dostatečná spolupráce na pracovišti

Další výzkumnou otázkou bylo, zda **týmová spolupráce je dostačující?** (otázky: 15,16,17,18,19,20,21,22,23,24)

V této výzkumné otázce odpovídali respondenti na otázky, zda je práce na pracovišti dostačující. První otázka se týkala toho, jestli si respondenti myslí, že je jejich složení týmu správné. 60 % odpovědělo spíše ano, 20 % ano, 15 % spíše ne a 5 % ne.



Graf 9 - Považujete Vaše složení týmu za správné? (vlastní zpracování)

Další otázka, zda si jsou zaměstnanci v týmu blízcí dopadla velmi dobře. Nejvíce odpovídali respondenti spíše ano a to získalo 43 %, ano získalo 27 % a spíše ne, a ne získalo po 10 %.

Otázka číslo 17 se týkala tématu, jestli kolegové dostatečně spolupracují. Spíše ano odpovědělo 52 %, ano 27 %, spíše ne 18 % a ne 3 %. Co se týče řešení problému společně dopadlo také velmi dobře. 45 % si myslí, že ano, 35 % spíše ano, 15 % uvedlo, že ne a 5 % uvedlo spíše ne. Z toho vyplývá, že tým si vede velmi dobře a větší část je v týmu spokojena.

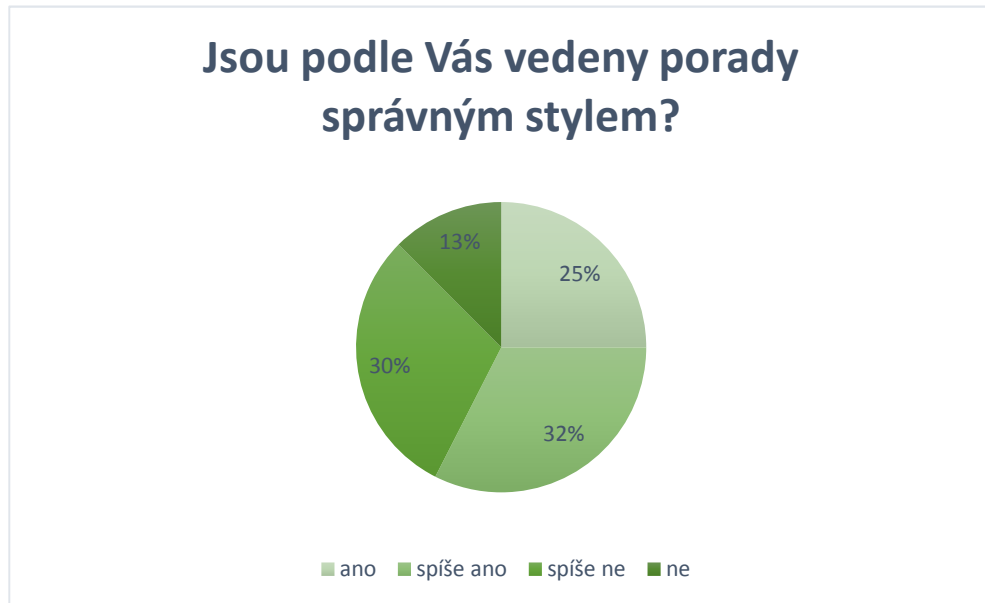


Graf 10 – Myslíte si, že vaše oddělení umí problémy řešit společně? (vlastní zpracování)

Pozitivně dopadla i otázka, zda se zaměstnanci schází na poradách. U této otázky odpovědělo 80 % ano a 20 % spíše ano. Na otázku 20 zdali jsou porady vedeny správným stylem opovědělo 32 % spíše ano, 25 % ano, 30 spíše ne a 5 % ne.

Na otázku 21, jestli pracovníci dostatečně komunikují s vedením, odpovědělo nejvíce respondentů, že spíše ano a to 75 %, spíše ne 15 %, ano 5 % a ne taky 5 %.

Na otázku, jak je to v opačném případě, zda vedení komunikuje dostatečně s podřízenými odpovědělo nejvíce opět spíše ano 65 %, spíše ne mělo 18 %, ano 15 % a 5 % mělo ne.



Graf 11 – Jsou podle Vás vedeny porady správným stylem? (vlastní zpracování)

Tabulka 6 – Otázka 23 – vlastní zpracování

	1	2	3	4	5	6
řeší konflikty	2	7	25	6	0	0
vede pracovní skupinu jako celek	6	7	11	16	2	0
motivuje zaměstnance	3	12	16	7	3	0
podporuje pracovníky	5	6	17	9	3	0
buduje přátelskou atmosféru na pracovišti	2	9	24	5	0	0
dává svým podřízeným prostor vyjádřit svůj názor	6	7	21	5	0	0

Vyhodnocení otázky 23, které je uvedeno v tabulce výše dopadlo průměrně. U všech otázek kromě druhé otázky „vede pracovní skupinu jako celek“, zvítězilo hodnocení číslem 3. U otázky, jestli vedoucí vede skupinu jako celek zvítězilo hodnocení 4 u kterého odpovídalo 16 respondentů.

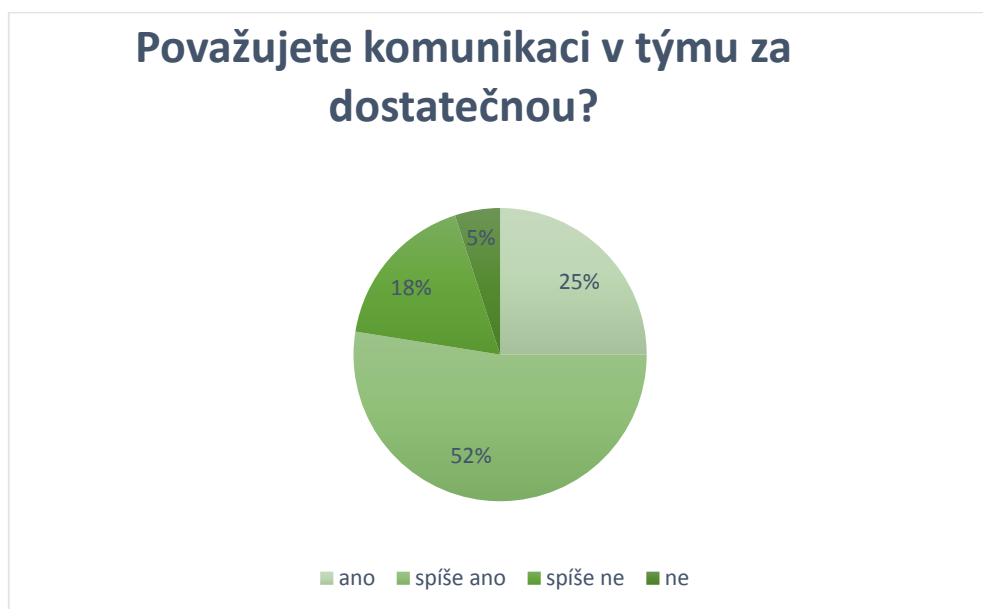
V 75 procentech mají respondenti pocit, že jim nadřízený spíše důvěřuje a 15 % má pocit, že jim nedůvěřuje vůbec. Ano důvěřuje dalo 5 % a spíše ne také 5 %.

Z výše uvedeného bychom mohli usoudit, že na pracovišti je práce dostačující, ale vždy je co zlepšovat.

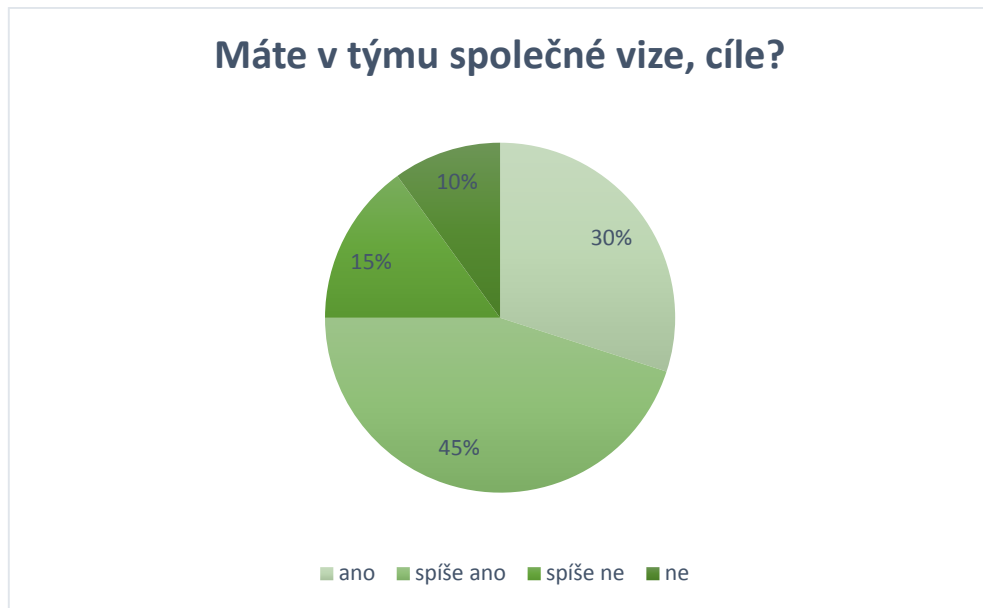
Zlepšení týmové spolupráce na pracovišti

Další výzkumnou otázkou bylo, v čem je potřeba zlepšit týmovou práci mezi kolegy? (otázky: 25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35)

Pocit, že jsou v týmu společné vize a cíle má 30 % respondentů, 45 % dalo spíše ano, spíše ne dalo 15 % respondentů a 10 % dalo, že společné cíle v týmu nemají. Dále respondenti odpovídali, zda je v týmu dostatečná komunikace, 52 % si myslí, že spíše ano, 25 % si myslí, že je 18 procent spíše ne, a ne si myslí 5 % respondentů.



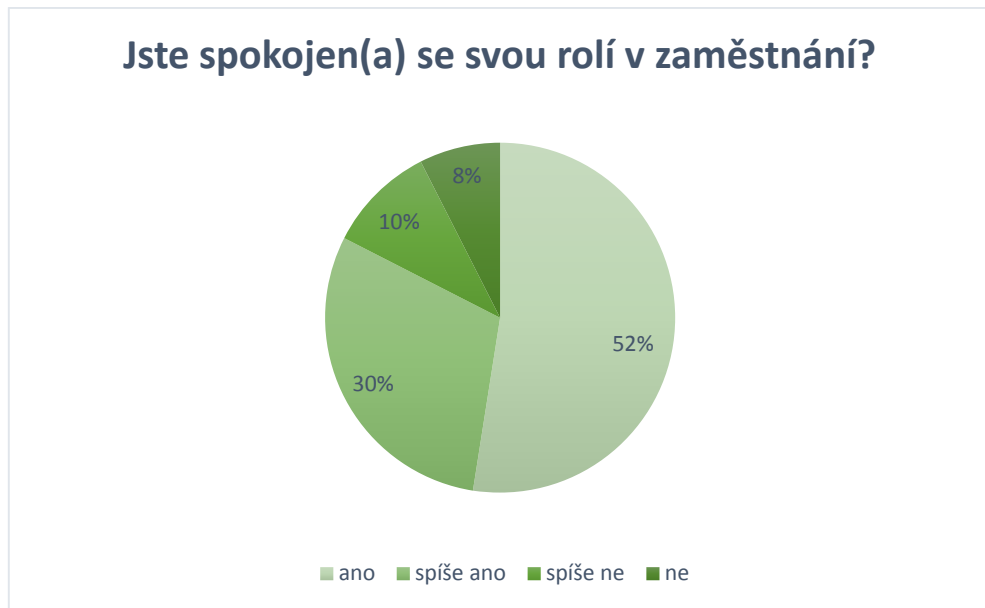
Graf 12 – Považujete komunikaci v týmu za dostatečnou? (vlastní zpracování)



Graf 13 – Máte v týmu společné vize, cíle? (vlastní zpracování)

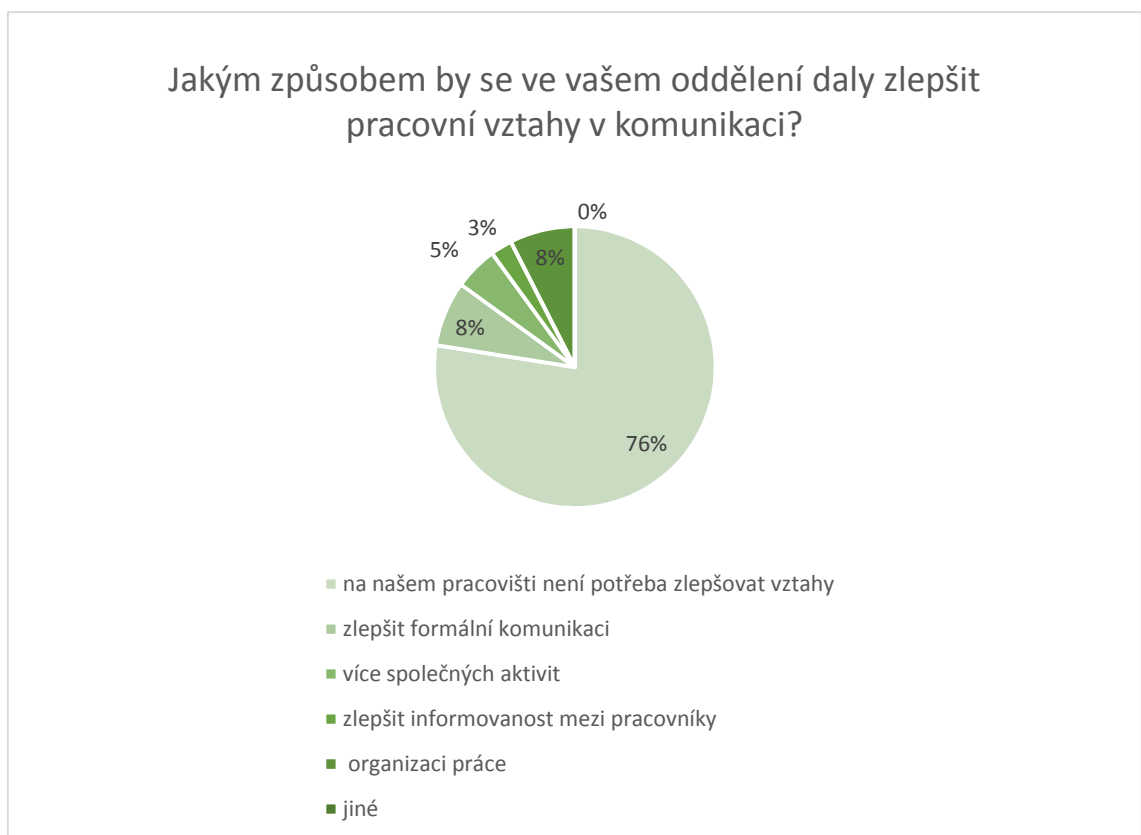
Otázka, zda si jsou spolupracovníci schopni pomoci dopadla výborně. 75 % si myslí, že ano, dalších 5 % spíše ano. Spíše ne a ne si myslí dohromady 20 % dotazovaných. Co se týče ohodnocení týmu, tak jen 5 % si myslí, že je jejich práce dostatečně ohodnocena, 33 % spíše ano, spíše ne si myslí 43 % a ne 12 %.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou rolí v zaměstnání odpovídalo 52 %, že ano, 30 % spíše ano, 10 % spíše ne a 8 % ne. Na otázku, zda dokážou kolegové spolupracovat odpovídalo 55 % kladně, tedy ano. Spíše ano odpovědělo 20 %, spíše ne 15 % a ne 10 %. Podporu týmové práce by uvítalo 20 % respondentů 40 % spíše ano, 27 % spíše ne a 13 % ne. V případě, že respondenti odpověděli ano, měli napsat svůj názor, jak si takovou podporu zaměstnanci představují. Nejvíce se objevoval názor, že by uvítali více společných akcí a porad, supervize, více komunikace na pracovišti.



Graf 14 - Jste spokojen(a) se svou rolí v zaměstnání? (vlastní zpracování)

Zájem o supervizi zjišťovala otázka 33. Z jejího vyhodnocení je zřejmé, že 35 % by zájem mělo, 42 by jej mělo jen spíše, 3 % spíše ne a 20 % by zájem o supervizi nemělo.



Graf 15 – Jakým způsobem by se ve vašem oddělení daly zlepšit pracovní vztahy v komunikaci? (vlastní zpracování)

Na otázku, co by zaměstnanci změnili nebo zlepšili ve spolupráci s kolegy se nejvíce objevovala odpověď, že nic. Jako druhá byla nejčastější odpověď více společných aktivit, více společných akcí a zlepšit komunikaci.

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci jsou v týmu spokojeni.

7.4 Zhodnocení úrovně současné týmové práce

Z vyhodnocení dotazníků je zřejmé, že týmová spolupráce na oddělení následné léčebné péče je dostačující. Zaměstnanci v týmu dobře spolupracují, ale vždy je prostor ke zlepšení.

Jak bylo výše uvedeno v týmu pracuje více žen než mužů. Věkově je to v organizaci vyvážené všemi věkovými kategoriemi, avšak pracujících nad 50 let zde pracuje nejvíce.

Všichni pracovníci mají odborné vzdělání. Střední školu s maturitou má 18 pracovníků a 22 má vzdělání vysokoškolské. To značí, že na oddělení pracují opravdu profesionální zaměstnanci. Pod pojmem týmová práce si představují hlavně společné řešení problémů a pomoc v týmu.

Zkušenost s týmovou spoluprací má víc než polovina zaměstnanců. I co se týče spokojenosti nedopadlo oddělení vůbec zle. Více než polovina týmu si myslí, že práce v týmu je jednodušší a nechtěli by pracovat samostatně. S týmovou prací je také více než polovina spokojena nebo spíše spokojena.

Na oddělení LDN jsou zaměstnanci dobře motivováni, ale vždy je prostor ke zlepšení. Na otázku, zda kolegové dostatečně spolupracují, odpovídali respondenti pomocí několika otázek. I zde vyšly dobré výsledky. Kolegové spíše umí řešit problémy společně, scházejí se na poradách. Vedení se s nimi snaží komunikovat a snaží se je motivovat k lepší práci. Co se týče zlepšení, to by se mohlo týkat ze strany zaměstnanců a jejich komunikace s vedením. Svým nadřízeným důvěřuje 75 % dotazovaných.

O tom, že by se týmová práce mohla na pracovišti zlepšit, nemusí být dlouhá debata, vždy je totiž prostor ke zlepšení. Dobrým znamením je, že 75 % dotazovaných si myslí, že si jsou spolupracovníci schopni pomoci.

Firma by se měla zamyslet nad ohodnocením zaměstnanců. U otázky, zda jsou zaměstnanci dostatečně ohodnoceni, odpovědělo 43 % spíše ne.

Zaměstnanci by také uvítali supervizi, více společných akcí, více porad a lepší komunikaci.

8 PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ ÚROVNĚ TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE

Projektová část diplomové práce je zaměřena na vytvoření konkrétního projektu zlepšení týmové práce na oddělení následné léčebné péče v Městské Nemocnici s poliklinikou Uherský Brod. Základem pro vytvoření následujícího projektu jsou informace získané z dotazníkového šetření v organizaci, které bylo zaměřeno na zjištění současného stavu týmové spolupráce v organizaci.

8.1 Cíle projektu

Cílem projektu je zlepšení současné úrovně týmové spolupráce v organizaci. Na základě dotazníku byly zjištěny možné příčiny nefunkčnosti či funkčnosti týmové spolupráce. Projekt by měl vést ke zlepšení týmové spolupráce a k motivaci zaměstnanců pracovat v týmu a plnit všechny jeho cíle, dobře, správně a co nejrychleji.

Při sestavování projektu je třeba odpovědět na několik otázek: Jaké jsou cíle projektu a jak je budeme vyhodnocovat? Jaká je cílová skupina? Jaké jsou organizační a časové možnosti projektu?

Aby došlo ke správným výsledkům projektu bude využita metoda SMART.

SMART je analytická technika pro navrhování specifických cílů v řízení a plánování. **SMART** je akronym z počátečních písmen anglických názvů vlastností cílů a v překladu znamená chytrý:

- **S – Konkrétní (Specific)** – „*tedy cíl by měl být specifický, konkrétní, jasně definovaný.*“
- **M – Měřitelný (Measurable)** – „*když je cíl konkrétní, je také měřitelný. Je to důležité pro jasné dokázání, že cíle bylo dosaženo.*“
- **A – Dosažitelný (Achievable/Acceptable)** – „*cíl by měl být také dosažitelný (ve stanoveném čase), nebo přijatelný těmi pracovníky, jimž je nastaven.*“
- **R – Realistický (Realistic/Relevant)** – „*cíl by měl být realistický a relevantní (vzhledem ke zdrojům potřebným k jeho dosažení).*“
- **T – Časově specifický (Time Specific/Trackable)** – „*cíl by měl být časově specifický, tedy s jasným termínem a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelné.*“

Hlavním cílem projektu je zefektivnit týmovou práci a komunikaci mezi zaměstnanci organizace Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod na oddělení LDN v Uherském Brod. Pro splnění tohoto cíle, je nutná realizace těchto dílčích cílů:

- Zavedení pravidelné supervize. Alespoň jednou měsíčně pořádat týmové supervize, kterých se budou účastnit všichni pracovníci týmu.
- Teambuildingové akce
- Společné akce – vánoční večírek
- Porady – větší intenzita porad pro zlepšení komunikace a vztahů mezi pracovníky
- Zlepšení komunikace – zlepšit komunikaci mezi pracovníky nácviky komunikace, využíváním moderní technologie. Například společný chat na WHATS UP nebo založení Google disku, pro účely rychlejší komunikace a větší informovanosti a plánování společných aktivit.

Celý projekt je podroben nákladové a rizikové analýze.

8.2 Cílová skupina

Cílovou skupinu pro tento projekt jsou zaměstnanci Městské nemocnice s poliklinikou Uherský Brod z oddělení léčebné následné péče, kteří pracují v týmu.

Z dotazníku je patrné, že cílová skupina je různorodá. Skládá se z mužů i žen. A to konkrétně z 87 % žen a 13 % mužů. Z toho 38 % ve věku nad 50 let, 28 % od 41 let až do 50 let, od 31 let do 40 let 17 % a do 30 let také 17 %. Nikdo ze zaměstnanců není vyučen, 45 % má vzdělání s maturitou a 55 % má vysokoškolské vzdělání. Nejméně zaměstnanců pracuje ve firmě méně než jeden rok a to 15 %, 1-3 roky pracuje ve firmě 22 % procent zaměstnanců, 33 % procent zaměstnanců pracuje ve firmě 4-5 let a 12 % pracuje ve firmě více než 5 let.

8.3 Doporučení zlepšení týmové práce

Supervize

Jako první doporučení z mé strany, jak zlepšit týmovou spolupráci je zavést ve firmě týmovou supervizi. Jedná se o uznávanou metodu, která je především určena pro pomáhající profese. Supervize poskytuje prostor k zamyšlení, reflektování práce, zamyšlení nad prací, zamyšlení nad jednáním týmu. Během supervize, je čas jen na tým a na jeho problémy. U týmové supervize může být vedoucí nebo nikoliv – záleží na dohodě

týmu. Supervizor nedává cílené rady, ale vede k hledání nejlepšího řešení. Supervizor může pomocí prostřednictvím otázek najít nejlepší řešení problému. Dále supervize může vést k procesnímu růstu jak jedince, tak celého týmu.

Cílem je, aby jednotliví členové týmu zvládali jak individuální, tak týmové dovednosti, aby tým mohl být opravdu silný. Cílem je pomocí supervize dosáhnout efektivní týmové práce na oddělení. Tým nikdy nebude pracovat efektivně, pokud všichni členové týmu neprojeví opravdový zájem nejen o tým, ale i jeden o druhého.

Dalším cílem supervize je, aby se členové týmu mohli navzájem svěřit, nebáli se říct své potřeby, pochybnosti a nedostatky týmu. Supervize má členy týmu řízeně vést k stmelení týmu, pomocí řízené komunikace.

Jako výsledek dobře provedené supervize, lze považovat otevřenost všech pracovníků v týmu, dále zlepšení komunikace nejen mezi sebou, ale také s vedoucími.

Metoda SMART tento cíl charakterizuje následovně:

S – zavést ve firmě pravidelnou týmovou supervizi, která bude probíhat 1x měsíčně.

M – supervize bude naplánovaná a úspěšně zrealizována.

A – je stanoven reálný a jasně dosažitelný cíl.

R – rozpočet na supervizi je stanoven v reálném rozpětí.

T – projekt bude uskutečněn do konce roku 2021.

Doporučený průběh supervize:

1. Supervize začne v předem domluveném prostředí, nejlépe v prostorách nemocnice. Je to z důvodu, že pro externího supervizora je dobré, když jsou pracovníci ve svém prostředí a nemusí nikam dojíždět. Příjemné, klidné a známé prostředí pracovníky uvolní a dá jim tak větší prostor pro ventilování emocí.

2. Pokud by měli zaměstnanci zájem, tak může být domluvena i individuální supervize, která by měla ideálně trvat 60–90 minut. V našem případě se budeme zaměřovat na týmovou supervizi, která by měla trvat 90–180 minut v závislosti na velikosti týmu.

3. Supervize bude probíhat, jak už bylo výše zmíněno v prostorách nemocnice. Jako první se všichni zúčastnění seznámí se supervizorem. Vysvětlí si, proč se supervize koná a všichni budou mít možnost říct, co od supervize čekají. Po té supervizor vysvětlí pravidla a podmínky supervize a dá prostor zúčastněným se k nim vyjádřit a v případě nejasností, bude možnost se domluvit. Také budou mít všichni účastníci možnost vyjádřit své přání a návrhy. Samostatný rozhovor bude řídit právě supervizor. Je to z důvodu, aby se neodklonilo od tématu, nebo se neřešily zbytečné či osobní problémy. Účastníci mají právo říct supervizorovi jen to, co opravdu říct chtějí. Je důležité, aby se nebáli vyjádřit svůj názor. Supervizor upraví svoji práci tak, aby pro účastníky byla vhodná. Informace sdílené na supervizi jsou důvěrné.

Pro koho bude supervize určena

Supervize bude určena pro všechny zaměstnance pracující v týmu na oddělení LDN v Uherském Brodě.

Supervizor

Supervizor bude externí, který bude dojíždět 1x za měsíc na týmovou supervizi.

Úhrada supervize:

Supervizi hradí zaměstnavatel – byl by to další benefit pro zaměstnance.

Rizika cíle:

Rizika cíle, aby jednotlivý členové týmu zvládali jak individuální, tak týmové dovednosti, mohou nastat v případě, že se jednotlivý pracovníci nedokážou dostatečně otevřít a řešit tak problémy, které v týmu jsou.

V rámci navrhovaného cíle lze vidět tyto rizika:

- neakceptování navrhovaného řešení
- zvolení nevhodného prostředí, nebo provedení supervize
- nevhodný výběr supervizora a osoby, která bude mít uspořádání supervize na starosti
- nechůť a neúčast zaměstnanců

Tyto rizika shrnují vše, co se týká supervize a mohlo by ohrozit její průběh.

Teambuilding

Jako další doporučení, které vyplývá z dotazníku je zavedení teambuildingu. Tento pojem vnímám jako důležitou část firemní aktivity ke stmelování týmu. Hlavním účelem teambuildingu je se lépe poznat, prolomit bariéry, zlepšit vztahy a naučit se spolupracovat. Měl by pomoci od případných odchylek v týmu a sloužit k vybudování příjemné atmosféry v týmu.

Cílem teambuildingu je, aby členové týmu mezi sebou zvládali spolupracovat a společně řešit problémy. Pomocí teambuildingu by měli členové týmu dosáhnout efektivní týmové práce na oddělení. Tým nikdy nebude pracovat efektivně, pokud všichni členové týmu neprojeví opravdový zájem nejen o tým, ale i jeden o druhého.

Dalším cílem teambuildingu je, aby členové mezi sebou měli důvěru, svěřovali se a dokázali si porozumět.

Jako výsledek dobře teambuildingu, lze považovat důvěru mezi všemi členy týmu.

Metoda SMART

S – zrealizovat teambuildingovou akci pro oddělení následné léčebné péče a přispět ke stmelení celého kolektivu.

M – teambuilding bude naplánován a úspěšně zrealizována.

A – je stanoven reálný a jasně dosažitelný cíl.

R – rozpočet na teambuilding je stanoven v reálném rozpětí.

T – projekt bude uskutečněn do konce roku 2021.

Teambuilding jako akce

Žádný zaměstnavatel nesmí zapomenout na zájmy svých zaměstnanců a musí si dát velký pozor kam zaměstnance pošle.

Nejlepší řešení, je takovou možnost probrat na poradě, aby se od toho mohlo vedení odpíchnout a zařídit pravý teambuilding.

Průběh teambuildingu

Program by měl zpravidla trvat jeden až tři dny, odvíjeno podle typu akce. Členové týmu by se měli lépe poznat při aktivním odpočinku tzn. nějaká společná akce se sportovním tématem.

Teambuildingová akce:

Teambuildingovou akcí byl zvolen výšlap na Pustevny – Martiňák. Výšlap je oblíbenou společnou akcí, není finančně náročný a zaměstnanci se u něho dokážou uvolnit. Při výšlapu, hledání trasy, ubytování a občerstvení je potřeba týmové spolupráce, a to je cílem této akce. Zlepšit týmovou spolupráci a odbourat bariéry v týmu.

Konání akce:

Místo – Pustevny – mnoho krásných zážitků na jednom místě

Délka trvání – 3 dny

Trasa – Pustevny – Martiňák

Délka - 8 km

Počet osob – 43

Výsledek teambuildingu

Výsledkem teambuildingu by mělo být zlepšení týmové atmosféry na oddělení, zlepšení komunikace a zlepšení výkonnosti. Zvýšení loajality nejen vůči týmu, ale i vůči celé organizaci. Zjištění, jak zlepšit svůj postoj k týmu, svoji práci a další.

Rizika cíle:

Rizika tohoto cíle, aby členové týmu mezi sebou zvládali spolupracovat a společně řešit problémy, mohou nastat v případě, že jednotlivý pracovníci nebudou ochotni s ostatními spolupracovat a řešit s nimi nástrahy akce.

V rámci navrhovaného cíle lze vidět tyto rizika:

- neakceptování navrhovaného řešení
- zvolení nevhodného prostředí, nebo provedení teambuildingu
- nevhodný výběr osoby, která bude mít uspořádání teambuildingu na starosti
- nechůť a neúčast zaměstnanců

Tyto rizika shrnují všechny, které by mohli v případě uspořádání teambuildingu nastat a ohrozit její průběh akce.

Společné akce

Z dotazníků bylo zřejmé, že více než polovině z dotazovaných chyběly společenské akce jen v rámci oddělení.

Pod pojmem společenská akce si můžeme představit vánoční večírek, oslavu narozenin, společnou návštěvu divadla, kina nebo si vyjít společně ven do přírody, na večeři nebo na kafe.

Realizace tohoto cíle je především na samostatném týmu a jeho vedoucím. Je důležité tyto požadavky vyslovit nahlas před kolegy a domluvit se.

Není, ale potřeba na tyto akce nikoho nutit.

Společenské akce by měly být dobrovolné a každý ze zaměstnanců by měl mít právo se k tomu vyjádřit.

Společenskou akcí byl zvolen Vánoční večírek.

Cílem vánočního večírku je, aby členové týmu opustily na chvíli pracovní prostředí, zapomněli na práci a poznali se více osobně. Pomocí vánočního večírku by měli členové týmu dosáhnout efektivní týmové práce na oddělení. Tým by měl pomocí této společné akce prolomit bariéry a více se spřátelit. Čím více si budou členové týmu důvěřovat, tím lépe jim to bude v práci v týmu fungovat.

Dalším cílem je, aby práce v týmu byla efektivnější, tento cíl mají společný všechny plánované aktivity.

Jako výsledek dobře provedené vánoční akce je důvěra a poznání členů v týmu.

Metoda SMART

S – uspořádat společenskou akci, která se nebude týkat práce, kolektiv se stmelí a odpočine si od pracovního nasazení

M – večírek bude naplánován a úspěšně zrealizován.

A – je stanoven reálný a jasně dosažitelný cíl.

R – rozpočet je stanoven v reálném rozpětí.

T – projekt bude uskutečněn do konce roku 2021.

Vánoční večírek

Vánoční večírek je velmi oblíbená firemní akce, které se zúčastní vždy nejvíce zaměstnanců. Je to příjemný a klidný strávený čas v týmu před vánočními svátky.

Místo konání: Restaurace Monde Uherský Brod

Datum: 17.12.2021

Čas konání: 17:00 hod

Program: Uvítací slova vedoucích, přání příjemného prožití svátků, večeře, dezert, káva a volná zábava.

Počet osob: 43

Tato společná akce by měla stmelit zaměstnance v týmu a připomenout jim, že práce nemusí být jen starosti, ale občas i zábava. Je to příjemný způsob, jak strávit společný čas a nezabývat se prací, ale oddechnout si společně s kolegy.

Rizika cíle:

Rizika cíle provedení vánočního večírku mohou nastat v případě, že, se členové týmu nebudou chtít zúčastnit, a to jak z osobních, tak pracovních důvodů.

V rámci navrhovaného cíle lze vidět tyto rizika:

- neakceptování navrhovaného řešení
- zvolení nevhodného prostředí, nebo provedení akce
- nevhodný výběr osoby, která bude mít uspořádání vánočního večírku na starosti
- nechůť a neúčast zaměstnanců

Tyto rizika shrnují všechny rizika, které by mohli v případě uspořádání vánočního večírku nastat a ohrozit její průběh akce.

Porady

Dalším problémem byly porady. Těch se sice účastní většinou všichni zaměstnanci, ale dle výsledků z dotazníku je jejich četnost malá a porady mají slabší průběh.

Cílem porady by mělo být zjištění, jak si zaměstnanci plní své úkoly a jejich rozdělení na další období. Dále také zjištění problémů v týmu, jejich řešení a vysledování nálady v týmu. Dále by se měl vedoucí porady zaměřit na motivování svých zaměstnanců, na podporu týmu a zlepšení komunikace mezi členy.

Jako výsledek zvýšení četnosti porad, by mělo být lepší komunikace mezi vedením a pracovníky oddělení.

Metoda SMART

S – zvýšit počet porad na oddělení, aby se zlepšila komunikace mezi pracovníky

M – porady budou naplánovány a úspěšně zrealizovány.

A – je stanoven reálný a jasně dosažitelný cíl.

R – rozpočet je stanoven v reálném rozpětí.

T – projekt bude uskutečněn do konce roku 2021.

Konání porady

Porada by měla být efektivní, to znamená, že by měla být vedoucím předem promyšlena. Měla by se konat ve známém, příjemném prostředí, v čase, který vyhovuje všem zaměstnancům na základě předchozí domluvy. Ideální četnost porad je 1x – 2x týdně podle potřeb zaměstnanců. Také je velmi důležité, aby byla místnost příjemně připravena, vyvětrána, uspořádána a může být připraveno i občerstvení pro lepší náladu při poradě.

Průběh porady by měl být následující:

1. Úvod porady – co bude tématem porady, co zaměstnanci potřebují vyřešit, jaké jsou cíle porady
2. Samostatná porada – dát prostor všem, dodržovat dohodnuté časy, klást otázky, zvládat emoce, reagovat na změny chování

3. Závěr – shrnutí porady, připomenout o čem porada byla, zhodnotit průběh porady a na závěr poděkovat a poradu rozpustit

Také je důležité si během porady vést si zápisky, které se předají účastníkům po skončení porady.

Jako typ na závěr je dobré před poradou rozdělit role – kdo bude zapisovat, hlídat čas atd.

Rizika cíle:

Rizika cíle zvýšení počet a zjištění, jak si zaměstnanci plní své úkoly a jejich rozdělení na další období, by mohla být skepse ze strany zaměstnanců a jejich neochota trávit větší čas na poradách.

V rámci navrhovaného cíle lze vidět tyto rizika:

- neakceptování navrhovaného řešení
- zvolení nevhodného prostředí, nebo provedení akce
- nevhodný výběr osoby, která bude mít uspořádání porad na starosti
- nechuť a neúčast zaměstnanců

Tyto rizika shrnují všechny rizika, které by mohli v případě znásobení porad nastat a ohrozit tak průběh cíle.

Komunikace

Hlavní zásadou pro zlepšení komunikace je zjistit, co v týmu funguje, a naopak co v něm nefunguje. Jaké jsou příčiny problémů a co je nutné zlepšit.

Posledním výsledkem dotazníku byl zájem o zlepšení komunikace v týmu. I když se z dotazníku jeví, že komunikace je dobrá, vždy je prostor pro její zlepšení. Problémy v komunikaci nejčastěji vedou k problému v celém týmu. Je důležité si uvědomit, v čem je problém a jak nejlíp ho vyřešit.

Při problémech s komunikací není důležité, kdo za problém v komunikaci může, jestli vedení nebo zaměstnanci.

Důležité je umět si chybu přiznat a řešit ji. Měla by být nastavena přesná pravidla komunikace, aby nedocházelo k deformacím informací a docházelo k včasné zpětné vazbě.

Cílem zlepšení komunikace na oddělení je, aby mezi sebou členové týmu uměli správně komunikovat. Pomocí zlepšení komunikace v týmu by měli členové týmu dosáhnou efektivní týmové práce na oddělení. Tým by měl mít pomocí moderní komunikace, lepší dosah ke společným informacím.

Dalším cílem je, aby komunikace pro všechny členy v týmu byla dostupnější a jasnější.

Jako výsledek dobře zvolené komunikace by měla být efektivnější a jednodušší komunikace v týmu.

Metoda SMART

S – nastavení jasných pravidel pro komunikaci, využít moderní technologie jako je společný chat na Whats Up nebo na vytvořit společný Google disk, kde bude probíhat společná komunikace a tím pádem dojde ke zlepšení informovanosti zaměstnanců.

M – komunikace bude dobře a srozumitelně zhotovena, naplánovaná a úspěšně zrealizována.

A – je stanoven reálný a jasně dosažitelný cíl.

R – rozpočet je stanoven v reálném rozpětí.

T – projekt bude uskutečněn do konce roku 2021.

Jak zlepšit komunikaci v týmu

Komunikaci v týmu samo o sobělepší již výše uvedené aktivity. Komunikovat by se mělo stručně, jasně a srozumitelně.

Jsou ale i další způsoby, jak komunikaci zlepšit. A to například používat:

- asertivní komunikaci
- otevřenou komunikaci
- naučit se zvládat emoce
- přijímat konstruktivní kritiku
- nebát se vyjádřit svůj názor
- nechat si poradit

Tyto všechny dovednosti se mohou pracovníci naučit právě na supervizi nebo je s týmem probrat na poradách.

Z dotazníku také vyplynulo, že je komunikace ze strany zaměstnanců k vedoucím horší než komunikace ze strany vedoucích k pracovníkům. V takovém případě je velmi důležité zjistit proč tomu tak je. Ze strany vedení se snažit, aby k nim pracovníci měli větší důvěru a nebáli se za nimi přijít a komunikovat s nimi. Pomoci by mohl i větší počet porad a individuální schůzky.

Pro vedoucí pozice by mohla být možnost zúčastnit se komunikačních kurzů a zlepšit tak komunikační dovednosti. Jednalo by se tedy o zvolení správných kurzů ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky na současném trhu.

Dále je možné zlepšit komunikaci prostřednictvím moderní technologie. A to zejména sestavením společného chatu v týmu a založení společného Google disku. V tomto případě, by si zaměstnanci mohli mezi sebou rychle a jednoduše sdílet informace a také plánovat výše uvedené společné akce.

Rizika cíle:

Rizika tohoto cíle může být v zavedení moderních technologií, ne všichni zaměstnanci totiž musí používat a umět používat moderní technologie.

V rámci navrhovaného cíle lze vidět i tyto další rizika:

- neakceptování navrhovaného řešení
- zvolení nevhodného způsobu komunikace, jako je třeba založení společného chatu apod.
- nevhodný výběr osoby, která bude mít tento cíl na starosti
- nechut' a neúčast zaměstnanců
- nezkušenost s moderními technologiemi
- nezájem ze strany zaměstnanců
- špatné sdílení informací prostřednictvím uložení

Tyto rizika shrnují veškerá rizika, které by mohli v případě zavedení nastat.

8.4 Časová analýza

Časový plán všech výše uvedených cílů:

Všechny výše uvedené návrhy by měly být realizovány během roku 2021.

Další částí projektu, je časová analýza, která má za cíl vytvořit časovou posloupnost projektu.

Pomocí časové analýzy jde určit náročnost projektu a jednotlivých kroků k vytvoření projektu.

8.4.1 Časová náročnost projektu pro rok 2021

Supervize

Schválení a zahájení projektu bude trvat od 1.9. do 14.9, tedy čtrnáct dní. Tuto činnost bude mít na starosti vrcholové vedení organizace. Zajištění zdrojů financí bude mít na starosti také vrcholové vedení a bude trvat taktéž 14 dní a to od 15.9. – do 28.9. Oznámení personálu bude mít na starosti vedení týmu LDN, a to v období od 1.10. - do 14.10, stejně jako objevení supervizora a zařízení supervize v období od 15.10 do 29. 10. Uskutečnění supervize bude trvat v rozmezí 30 dní a bude záležet na pracovnících oddělení.

Celkem bude tato část projektu trvat 86 dní.

Teambuilding

Schválení a zahájení projektu bude od 1.7. do 14.7, tedy čtrnáct dní. Tuto činnost bude mít na starosti vrcholové vedení organizace. Zajištění zdrojů financí bude mít na starosti také vrcholové vedení a bude trvat taktéž 14 dní a to od 15.7. – do 28.7. Oznámení personálu bude mít na starosti vedení týmu LDN, a to v období od 1.8. - do 14.8, stejně jako určení odpovědné osoby teambuildingu v období od 15.8 do 29. 8. Uskutečnění teambuildingu bude trvat v rozmezí 30 dní a bude záležet na pracovnících oddělení.

Celkem bude tato část projektu trvat 86 dní.

Vánoční večírek

Schválení a zahájení projektu bude trvat od 1.11. do 14.11, tedy čtrnáct dní. Tuto činnost bude mít na starosti vrcholové vedení organizace. Zajištění zdrojů financí bude mít na starosti také vrcholové vedení a bude trvat taktéž 14 dní a to od 15.11 – do 28.11. Oznámení informací o večírku personálu bude mít na starosti vedení týmu LDN, a to v období od 29.11. - do 4.12 tedy 7 dní. Určení odpovědné osoby za vánoční večírek bude trvat 7 dní v období od 5.12 do 11. 12. Na uskutečnění projektu bude vyčleněno 6 dní.

Celkem bude tato část projektu trvat 62 dní.

Porady

Schválení a zahájení projektu bude trvat od 1.8. do 14.8, tedy čtrnáct dní. Tuto činnost bude mít na starosti vrcholové vedení organizace. Zajištění zdrojů financí bude mít na starosti také vrcholové vedení a bude trvat taktéž 14 dní a to od 15.8 – do 28.8. Oznámení informací personálu bude mít na starosti vedení týmu LDN, a to v období od 29.8. - do 4.8 tedy 7 dní. Na uskutečnění projektu bude vyčleněno 6 dní.

Celkem bude tato část projektu trvat 41 dní.

Komunikace

Schválení a zahájení projektu bude trvat od 1.9. do 14.9, tedy čtrnáct dní. Tuto činnost bude mít na starosti vrcholové vedení organizace. Zajištění zdrojů financí bude mít na starosti také vrcholové vedení a bude trvat taktéž 14 dní a to od 15.9. – do 28.9. Oznámení personálu bude mít na starosti vedení týmu LDN, a to v období od 1.10. - do 14.10. V období od 15.10 do 28.10 bude mít vedoucí týmu na starosti založení sociálních sítí pro komunikaci týmu.

Celkem bude tato část projektu trvat 56 dní.

8.4.2 Výsledek časové analýzy

Z výše uvedených údajů vyplývá, že na projekt je potřeba **351 dní**. Na projekt supervize a teambuildingu je potřeba 86 dní. Na vytvoření vánočního večírku je potřeba 62 dní. Na zvýšení počtu porad je potřeba 41 dní a na zlepšení komunikace prostřednictvím vytvoření

sociálních sítí 56 dní. Zpětná vazba projektu by měla trvat 20 dní, je velmi důležité kontrolovat spokojenost zaměstnanců během celého průběhu projektu. To znamená, že do 31.12.2021 by se mělo podařit projekt zprovoznit pro všechny zaměstnance oddělení léčebné následné péče.

8.5 Nákladová analýza

Supervize

Pro zlepšení vztahů v týmu byla navržena supervize.

Náklady na supervizi spočívají v součtu nákladů na supervizi na ušlém zisku zaměstnance, za taxu, kterou si účtuje supervizor za hodinu, za cestovné a za stravné.

Ušlý zisk za zaměstnance na hodinu je vyčíslen na 120 Kč.

Supervizor si účtuje 2000 Kč za hodinu.

500 Kč za dopravu.

500 Kč za stravné.

Supervize je naplánována jedenkrát v měsíci na 120 minut.

To znamená, že supervize se bude konat 12x do roka.

Měsíční náklady na supervizi:

Tabulka 7 – Měsíční náklady (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Ušlý zisk	240 Kč	43 zaměstnanců	10 320 Kč
Supervizor za hodinu	2000 Kč/hod	2 hodiny	4000 Kč
Za dopravu	500	1x	500
Za stravné	500	1x	500
celkem	15 320 Kč		

Z výše uvedeného je zřejmé, že náklady na jednu supervizi v měsíci jsou 15 320 Kč. Celkem na rok je to tedy **183 840 Kč**. Tyto náklady, nejsou příliš vysoké a organizace může ušetřené finance na tento projekt bez problému použít.

Teambuilding

Dalším návrhem pro zlepšení vztahů byl navrhnout teambuilding.

Teambuilding je stanoven 1x ročně.

Zúčastní se 43 zaměstnanců plus jedna dozorující osoba, tj. 44 osob.

Ubytování v hotelu vyjde na 1.200 Kč na osobu na tři dny.

Strava vyjde na 800 Kč na osobu na tři dny.

Dopravní náklady vychází 500 Kč na osobu.

Odborný dohled je na tři dny 10 000 Kč.

Tabulka 8 Náklady na teambuilding (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Ubytování	1 200 Kč	44 os.	52 800 Kč
Strava	800 Kč	44 os.	35 200 Kč
Doprava	500 Kč	44 os.	22 000 Kč
Odborný dohled	10 000 Kč	1 os.	10 000 Kč
Celkem	120 000 Kč.		

Celkové náklady na teambuilding, který se koná 1x za rok jsou **120 000 Kč**. Ani tato akce, nevyjde organizaci na příliš velké finance. Vezme-li v potaz, že s ohledem na oddělení, musí být v zaměstnaní, alespoň část pracovníků, je vhodné tuto akci rozdělit na polovinu. I v tomto případě, zůstanou náklady na teambuilding stejné. Avšak může dojít k dalšímu riziku a to, k rozdělení pracovníků na dva týmy. V tomto případě, by bylo vhodné další

rok, skupiny promíchat. S ohledem na plusový zisk firmy od roku 2018 by ani tento cíl, neměl být pro organizaci příliš zátěžový.

Vánoční večírek

Další návrh, jak zlepšit vztahy, bylo každoročně pořádat vánoční večírek.

Účastní se 43 osob.

Večeře 600 Kč na osobu.

Ostatní náklady 600 Kč na osobu.

Prostor k pronájmu je 7 000 Kč na večer.

Tabulka 9 – Náklady na vánoční večírek (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Večeře	600	43	25 800 Kč
Prostor k pronájmu	600	43	25 800 Kč
Ostatní náklady	7 000 Kč	1	7 000 Kč
Celkem	58 600 Kč		

Celkové náklady na vánoční večírek jsou 58 600 Kč.

Ani tyto náklady za pořádání vánočního večírku nejsou pro organizaci likvidační, proto tento projekt klidně může být zhotoven. V případě poklesu zisku, si zaměstnanci můžou část večírku hradit samy, jako je to provedeno i v jiných firmách.

Více porad

Náklady na porady jsou jen v ušlém zisku zaměstnance. Porada trvá hodinu a je zvýšena na 2x v týdnu.

Porady se zúčastní 43 osob.

Ušlý zisk je 120 Kč na hodinu.

Tabulka 10 – Náklady na porady (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Ušlý zisk	120 Kč/hod	43 osob a 2 h/týdně	10 320 Kč
Celkem	10 320 Kč		

Náklady na zvýšený počet porad jsou **10 320 Kč** za týden, za měsíc je to **41 280 Kč**.

Náklady na zvýšený počet porad za rok jsou 536 640 Kč.

Tyto náklady za rok, už jsou nad limit organizace, proto by pravděpodobně bylo lepší zavést porady jednou týdně a zmenšit tak náklady o půlku.

Náklady na porady jedenkrát týdně:

Tabulka 11 – Náklady na porady (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Ušlý zisk	120 Kč/hod	43 osob a	5 160 Kč
Celkem	5 160 Kč		

Náklady na zvýšený počet porad jsou **5 160 Kč** za týden, za měsíc je to **20 640 Kč** a za rok tedy **268 320 Kč**.

Tyto náklady by pro organizaci byli již snesitelné.

Komunikace

Zlepšení komunikace je beznákladová položka, a to i z důvodu, že komunikace se zlepšuje díky všem výše uvedeným aktivitám. Dále v organizaci je již zařízeno bezdrátové připojení, takže ani komunikace pomocí moderních technologií nebude organizaci stát žádné další finance.

Celkové náklady na projekt

Do celkových nákladů je potřeba připočítat všechny náklady na zefektivní týmové práce.

Tabulka 12 – Celkové náklady na projekt za rok 2021 (vlastní zpracování)

Položka	Částka
Supervize	183 840 Kč
Teambuilding	120 000 Kč
Vánoční večírek	58 600 Kč
Porady	268 320 Kč
Komunikace	0 Kč
Celkem	630 760 Kč

Celkové náklady na projekt ročně vychází na **630 760 Kč**.

Náklady na celý projekt se tedy odhadují ve výši 630 760 Kč. Což pro organizaci v momentální situaci není taková zátěž. Avšak situace ve zdravotnickém zařízení se může rok, co rok měnit a proto je důležité projekt kontrolovat a měnit podle aktuální situace.

8.6 Riziková analýza

Zavedení výše uvedených opatření sebou nese i rizika. Obecná rizika, která mohou projekt ovlivnit můžou být například:

Opatření, která byla výše navrhována nebudou mít vliv na zlepšení týmové spolupráce. Toto riziko bylo dotazníkovým šetřením na oddělení LDN eliminováno. Pomocí dotazníku bylo zjištěno, jaká opatření by mohla vést ke zlepšení týmové spolupráce.

Dále riziko nedostatečných finančních prostředků. Organizace se ukazuje jako zisková, má řadu financování, a proto by neměl být problém finančně projekty zajistit.

Dalším obecným rizikem by mohlo být nedodržení časového harmonogramu navrhovaných opatření – v takovém případě by mohlo dojít ke změně podmínek v týmu, nebo k výrazné strukturální změně. Tím pádem by mohlo dojít k tomu, že opatření v projektu budou nepotřebná.

Tabulka 13 – Pravděpodobnost rizika (vlastní zpracování)

Úroveň rizika	Vysvětlení rizika
1	vyskytne se výjimečně
2	může se vyskytnout
3	někdy se může vyskytnout
4	pravděpodobně se vyskytne
5	skoro vždy se vyskytne

Tabulka 14 – Rizika (vlastní zpracování)

Rizika při přípravě	Rizika při realizaci	Finanční rizika	Ostatní rizika
nesprávné zadání projektu	nedodržení harmonogramu	nedostatek finančních prostředků	odvolání akce ze strany pořadatele
získání povolení k projektu	špatně zvolené místo akce		úrazy
chyby v projektu			špatné klimatické podmínky

Tabulka 15 – Vyhodnocení rizik

Rizika	Pravděpodobnost
R1 – Nesprávné zadání projektu	2
R2 – Získání povolení k projektu	3
R3 – Chyby v projektu	1
R4 – Nedodržení harmonogramu	4
R5 – Špatně zvolené místo akce	1
R6 – Nedostatek finančních prostředků	2
R7 – Odvolání akce pořadatelem	4
R8 – Úrazy	3
R9 – Špatné klimatické podmínky	3

Dle výše uvedených informací v tabulce je největším rizikem nedodržení harmonogramu a odvolání akce pořadatelem, a to i z důvodu současné epidemiologické situace. Dalším rizikem, které se může vyskytnout jsou samozřejmě špatné klimatické podmínky, počasí se nedá naplánovat. Dále úrazy a získání povolení k projektu ze strany zaměstnavatele. Jako méně pravděpodobné riziko vyšlo nesprávné zadání projektu a nedostatek finančních prostředků. Jako nepravděpodobné vyšlo chybování v projektu a špatně zvolené místo akcí.

8.7 Proti riziková opatření:

R1 – Nesprávné zadání projektu

Proti tomuto riziku se lze bránit, prozkoumání projektu více odborníky a probrání projektu na poradách. V případě nejasností, lze projekt více upravit pro splnění kritérií organizace.

R2 – Získání povolení k projektu

Riziko získání povolení k projektu, navazuje na předchozí riziko. V případě, že projekt bude dobře projednán a upraven, lze eliminovat riziko zamítnutí.

R3 – Chyby v projektu

V případě větší kontroly projektu, lze předejít chybám.

R4 – Nedodržení harmonogramu

Dalším rizikem je překročení stanoveného termínu do kdy má být projekt zhotoven.

R5 – Špatně zvolené místo akce

Toto riziko lze eliminovat domluvou s kolegy na oddělení. Je vhodné, aby si místo zvolily samy a na plánování se podílely.

R6 – Nedostatek finančních prostředků

V současné době se organizace nachází ve velmi dobré finanční situaci a může se zapojit do financování projektu. Eliminaci tohoto rizika lze řešit prostřednictvím dotací nebo darů.

Při dobré finanční situaci není třeba zapojit bankovní úvěry a zadlužit se

Dále jako riziko opatření lze zařadit například zmírnění počet porad ze dvou týdně na jednu poradu týdně.

R7 – Odvolání akce pořadatelem

Toto riziko, lze eliminovat pouze těžko.

Je dobré vždy mít záložní plán a dopředu smluvené jiné místo pro konání akcí.

R8 – Úrazy

Proti úrazům lze zaměstnance opatřit správnou přípravou a bezpečnostním školením.

R9 – Špatné klimatické podmínky

I toto riziko lze eliminovat velmi těžko. V případě špatných klimatických podmínek, je dobré mít náhradní plán, který myslí na špatné počasí a akce se bude konat ve vnitřních prostorách nebo v jiném prostředí.

8.8 Přínosy projektu

Hlavním přínosem projektu by mělo být zlepšení vztahů v týmu a zajištění jeho lepšího fungování. Tento projekt by měl oddělení přinést zlepšení úrovně týmové spolupráce. Pracovníci by se měli mezi sebou lépe poznat, měli by společně trávit čas i mimo práci. Dále zlepšit motivaci pracovníků, pracovní výkon, kvalitu práce a snížení depresí, nenávisti a neshod v týmu.

Projekt je navržen tak, aby organizaci příliš nezatížil finančně. Organizace by projekt hradila ze svých financí.

Projekt je navržen dle aktuální situace na pracovišti a je nutné jej pravidelně vyhodnocovat a upravovat.

Projekt je navržen tak, aby nenesl přílišná rizika a aby splňoval požadavky zaměstnanců.

8.9 Shrnutí projektu

Hlavním cílem projektu bylo zefektivnění týmové práce na oddělení následné léčebné péče v zařízení Městské Nemocnice s poliklinikou v Uherském Brodě. Celý projekt byl vypracován na základě požadavků oddělení zjištěných pomocí dotazníkového šetření. Projekt byl podroben nákladové a rizikové analýze.

Během analýzy byl celý tým velmi nápomocný a díky tomu bylo navrhnut projekt a přizpůsobit ho požadavkům oddělení jednoduší. Projekt je sestaven tak aby byl jednoduchý, jasný, reálný a finančně dostupný.

Všechny tyto akce je potřeba plánovat na dobu, kdy zaměstnanci nejsou příliš pracovně vytíženi. Měli by být plánovány vždy s dostatečným předstihem, aby si zaměstnanci mohli vytyčit volný čas, stanovený termín by se neměl měnit.

8.9.1 Oddělení by mělo vykonávat tyto činnosti

1. pravidelné pořádání týmové supervize, alespoň 1x v měsíci
2. každoročně pořádat teambuildingovou akci
3. každoročně pořádat vánoční večírek
4. zvýšit intenzitu porad, alespoň na 1 x týdně
5. zlepšit komunikaci mezi pracovníky
6. zlepšit vztahy mezi pracovníky
7. zlepšit komunikaci mezi vedením a pracovníky
8. začít využívat moderní technologie

8.9.2 Očekávané přínosy projektu

Hlavním přínosem, a tedy splněním cíle projektu je zefektivnění týmové spolupráce mezi kolegy v týmu.

Dalšími přínosy by mohlo být:

- stmelení pracovního kolektivu
- zvýšená výkonnost týmu

- snížení nespokojenosti zaměstnanců
- snížení špatné nálady v týmu
- zlepšení komunikace v týmu
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky

Nyní je projekt připraven k realizaci.

ZÁVĚR

Práce pojednávala o základních informacích problematiky týmové spolupráce. Práce se zabývala pojmy tým, funkce týmu, velikost týmu, cíle týmu a druhy cílů. Dále pojmy teambuilding, efektivita týmu, spolupráce, stádia spolupráce, bariéry a kritické faktory spolupráce, druhy rolí a jejich rozdělení v týmu. Definicemi pojmů motivace, motivační teorie, základní nástroje pracovní motivace, odměny a sankce. Na závěr teoretické části byly definovány pojmy supervize a syndrom vyhoření.

Práce poukazuje na pojem týmová spolupráce v dnešní době. Ta je velmi často zmiňovaným termínem, a to ve všech oborech. Ve zdravotnictví je týmová spolupráce velmi důležitá a efektivní. Je, ale důležité, aby tým pracoval správně a byl dobře motivován. Spolupráce v týmu a chování jednotlivců v týmu je způsob, jakým kolektivní skupina lidí, zastupující danou společnost využívá své dovednosti ke splnění jejich cílů. Úspěšný tým je více než skupina lidí, kteří spolu jen pracují. Vysoká angažovanost každého člena týmu je zásadní.

Práce nás seznámila s definicí pojmu tým a s jeho funkcí v zaměstnání. Dále také, jak důležité je znát ideální velikost týmu, aby byl efektivní. Důležité pro dobré fungování týmu je také, aby tým znal svůj cíl a uměl si jej dobře stanovit. K tomu by mohl pomoci správně řízený teambuilding.

V práci byla definována stádia práce v týmu. Stádia jsou: orientace, konflikt a výzvy, soudržnost, opojení, zklamání a přjetí. Je důležité tato stádia zvládnout, aby týmová práce mohla správně fungovat. V týmové spolupráci můžou nastat i bariéry a je potřeba je řešit.

Dále bylo v práci uvedeno, jak funguje týmová spolupráce ve zdravotnictví. Jelikož je ve zdravotnictví nevyhnutelná. Vede nejen k naplnění holistického přístupu, což znamená uspokojování všech pacientových potřeb, ale také k vyléčení či zamezení komplikací.

Práce se zaměřila na pojem motivace a na jeho nedílnou součást v práci, nejen v týmu. Dobře motivovaný jedinec či tým, zvládá práci líp, profesionálněji a jednodušeji. Existuje několik motivačních teorií, kterými se práce zabývala.

Základními nástroji motivace jsou odměny, které můžou být hmotné i nehmotné. Také však může dojít k sankcím v případě neplnění si svých povinností.

Důležitými pojmy, které v práci byly uvedeny jsou supervize, supervizor, které mohou vést ke zlepšení spolupráce v týmu. Velkým tématem v oblasti týmové práce je i syndrom vyhoření, ke kterému může dojít v případě nespokojenosti zaměstnance v týmu.

Cílem práce bylo zjistit pomocí kvantitativního výzkumu, technikou dotazníku současný stav týmové spolupráce na oddělení léčebné následné péče v Uherském Brodě a vytvořit projekt zlepšení současné úrovně v organizaci.

Pod pojmem týmová spolupráce si většina zaměstnanců představila pomoc v práci, podpora kolegů, společnou práci na problému, práce na společných cílech. Dále z dotazníků vyplývá, že větší část zaměstnanců je se svým týmem na oddělení LDN spokojena. Jen 8 zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost s prací v týmu a uvedlo, že by chtělo raději pracovat samostatně. Většina zaměstnanců je spokojená nebo spíše spokojená i s vedením firmy a jeho komunikací. Většina zaměstnanců by uvítala supervizi na pracovišti. Dále zaměstnanci doporučili pro zlepšení vztahů mezi kolegy nejčastěji více společných aktivit a zlepšení komunikace.

Na základě dotazníků byl vytvořen projekt zefektivnění týmové práce na LDN v Uherském Brodě. Jako projekt byla navržena supervize, teambuilding, společná akce Vánoční večírek, více porad a zlepšení komunikace.

Nákladová analýza vyšla za celý projekt **630 760 Kč**.

Riziková analýza vyhodnotila největším rizikem nedodržení harmonogramu a odvolání akce pořadatelem, a to i z důvodu současné epidemiologické situace. Jako dalším rizikem, které se může vyskytnout jsou samozřejmě špatné klimatické podmínky.

Hlavním přínosem projektu je zlepšení vztahů v týmu a zajištění jeho lepšího fungování týmu při práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAŠTECKÁ, Bohumila, 2016. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0940-9.

GRAVES, Kelly N, 2011. *The management and employee development review: competitive advantage through transformative teamwork and evolved mindsets*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group. ISBN 9781138216204.

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326.

KOLAJOVÁ, Lenka, 2011. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1764-6.

KUTNOHORSKÁ, Jana, 2009. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2713-4.

LATHAM, Gary P, 2012. *Work motivation: history, theory, research, and practice. 2nd ed. Thousand Oaks*. Calif.: SAGE. ISBN 9781412990936.

PEŠEK, Roman a Ján PRAŠKO, 2016. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta. ISBN 978-80-881-6300-8.

PHAKATHI, Timothy Thulisizwe 2017. *Production, safety and teamwork in a deep-level mining workplace: perspectives from the rock-face*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. ISBN 9781787145634.

PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2796-7.

PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. ISBN 9788024738710.

POSCHKAMP, Thomas, 2013. *Vyhoření: rozpoznání, léčba, prevence*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0161-6.

RADHA R. Sharma a Cary L. COOPER, 2016. *Executive burnout*. Bingley: Emerald Group Publishnig. ISBN 9781786352859.

REICHEL, Jiří, 2011. *Kapitoly Metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006.

TAHAL, Radek a kolektiv, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-9599-2.

VENGLÁŘOVÁ, Martina, 2013. *Supervize v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada. ISBN 9788024740829.

Články a studie:

Managemt mania [online]. *Metoda smart*. ©2011-2016 [cit.2021-05-18]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/smart>

McLaughlin, C.D. & Docherty, J.N. eds., ©2010. *Nursing issues: psychiatric nursing, geriatric nursing, and nursing burnout*, New York: Nova Biomedical Books. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=341656&lang=cs&sit e=ehost-live&authtype=ip,shib&custid=s3936755>.

Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod [online]. Uherský Brod: Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, ©2020 [cit.2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.nemub.cz>

Motivace pracovníků a její individuální rozdíly [online]. *Práce a mzda*, ©2016 [cit.2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily>

Výroční zpráva. *Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod* [online]. Uherský Brod: Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, ©2020 [cit.2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.nemub.cz/ke-stazeni/vyrocní-zpravy/>

Zákony pro lidi [online]. ©2021 [cit.2021-05-18]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

LDN Léčebna následné péče

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Struktura organizace, vlastní zpracování	41
-----------	--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Struktura MNP Uherský Brod, zdroj: <i>Městská nemocnice s poliklinikou Uherský Brod, 2020</i>	41
Tabulka 2 – pohlaví, vlastní zpracování	54
Tabulka 3 – věk, vlastní zpracování	54
Tabulka 4 – vzdělání, vlastní zpracování.....	55
Tabulka 5 – doba zaměstnání, vlastní zpracování	56
Tabulka 6 – Otázka 23 – vlastní zpracování.....	62
Tabulka 7 – Měsíční náklady (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 8 Náklady na teambuilding (vlastní zpracování)	82
Tabulka 9 – Náklady na vánoční večírek (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 10 – Náklady na porady (vlastní zpracování)	84
Tabulka 11 – Náklady na porady (vlastní zpracování)	84
Tabulka 12 – Celkové náklady na projekt za rok 2021 (vlastní zpracování)	85
Tabulka 13 – Pravděpodobnost rizika (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 14 – Rizika (vlastní zpracování)	86
Tabulka 15 – Vyhodnocení rizik	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – pohlaví (vlastní zpracování)	54
Graf 2 – věk (vlastní zpracování)	55
Graf 3 – vzdělání (vlastní zpracování).....	55
Graf 4 – Doba zaměstnání (vlastní zpracování).....	56
Graf 5 – Pracujete v týmu po prvé? (vlastní zpracování)	57
Graf 6 - Byl(a) jste v předchozím týmu spokojen(a)? (vlastní zpracování)	58
Graf 7 - Je pro Vás práce v týmu jednodušší? (vlastní zpracování)	59
Graf 8 - Máte dobrou motivaci? (vlastní zpracování).....	60
Graf 9 - Považujete Vaše složení týmu za správné? (vlastní zpracování)	60
Graf 10 – Myslíte si, že vaše oddělení umí problémy řešit společně? (vlastní zpracování)	61
Graf 11 – Jsou podle Vás vedeny porady správným stylem? (vlastní zpracování)	62
Graf 12 – Považujete komunikaci v týmu za dostatečnou? (vlastní zpracování)	63
Graf 13 – Máte v týmu společné vize, cíle? (vlastní zpracování).....	64
Graf 14 - Jste spokojen(a) se svou rolí v zaměstnání? (vlastní zpracování).....	65
Graf 15 – Jakým způsobem by se ve vašem oddělení daly zlepšit pracovní vztahy v komunikaci? (vlastní zpracování)	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Vyhodnocení dotazníku

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník týmové spolupráce zaměstnanců na LDN v Uherském Brodě

Vážení pánové, Vážené dámy,

jako studentka závěrečného ročníků magisterského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně bych Vás chtěla požádat, v rámci mé diplomové práce, o vyplnění dotazníku, který se týká týmové spolupráce ve Vašem zařízení.

Získaná data budou použita jen pro účely mé diplomové práce a budou zcela anonymní. U každé otázky vyberte jednu odpověď, která vyjadřuje Váš názor, a tu prosím zakroužkujte.

Za vyplnění dotazníku předem děkuji,

Bc. Monika Lukešová

Identifikační údaje

1. Jste?

- a) Žena
- b) Muž

2. Kolik je Vám let?

- a) do 30 let
- b) od 31 – 40 let
- c) od 41 let – 50 let
- d) Nad 50 let

3. Jaké máte nejvyšší vzdělání?

- a) vyučen(a)
- b) střední s maturitou
- c) vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete na LDN?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-5 let
- d) více než 5 let

Zkušenost s týmovou spoluprací

5. Co podle Vás znamená týmová spolupráce?

.....
.....

6. Pracujete v týmu po prvé?

- a) ano
- b) ne

Pokračujte v případě, že jste odpověděl(a) NE na předchozí otázku

7. Byl(a) jste v předchozím v týmu spokojen(a)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Spokojenost s týmovou prací

8. Pracujete v zaměstnání v týmu?

- a) ano
- b) ne

Pokračujte v případě, že jste odpověděl(a) ANO na předchozí otázku

9. Je pro Vás práce v týmu jednodušší?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Chtěl(a) byste pracovat samostatně?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Jste spokojen(a) s týmovou prací ve Vašem zaměstnání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Efektivnost týmové práce

12. Myslíte si, že postup Vaší práce je dostatečný?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

13. Máte dobrou motivaci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Myslíte si, že týmová práce je efektivní?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Dostatečná spolupráce na pracovišti

15. Považujete Vaše složení týmu za správné?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16. Jste si ve Vašem týmu blízcí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17. Myslíte si že zaměstnanci na vašem oddělení dostatečně spolupracují?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18. Myslíte si, že vaše oddělení umí problémy řešit společně?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19. Schází se všichni zaměstnanci na poradách?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

20. Jsou podle Vás vedeny porady správným stylem?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

21. Myslíte si, že pracovníci dostatečně komunikují s vedením?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

22. Myslíte si, že vedení dostatečně komunikuje s pracovníky?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

23. Jak se podle Vás staví k uvedeným situacím vedoucí vaší pracovní skupiny?
(1- velmi dobře, 6 – vůbec)

- a) řeší konflikty 1 2 3 4 5 6
- b) vede pracovní skupinu jako celek 1 2 3 4 5 6
- c) motivuje zaměstnance 1 2 3 4 5 6
- d) podporuje pracovníky 1 2 3 4 5 6
- e) buduje přátelskou atmosféru na pracovišti 1 2 3 4 5 6
- f) dává svým podřízeným prostor vyjádřit svůj názor 1 2 3 4 5 6

24. Máte pocit, že Vám Váš nadřízený důvěřuje?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Zlepšení týmové spolupráce na pracovišti

25. Máte v týmu společné vize, cíle?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

26. Považujete komunikaci v týmu za dostatečnou?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

27. Jsou Vám Vaši spolupracovníci schopni pomoci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

28. Myslíte si, že je Vaše práce dostatečně ohodnocena?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

29. Jste spokojen(a) se svou rolí v zaměstnání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

30. Dokážou Vaši kolegové spolupracovat?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

31. Chtěli byste, aby Vaše oddělení podporovalo týmovou práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

32. Pokud jste odpověděli na otázku číslo 31 ano, jak byste si to představovali?

.....
.....

33. Měli byste zájem o zlepšení týmové spolupráce prostřednictvím supervize?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

34. Jakým způsobem by se ve vašem oddělení daly zlepšit pracovní vztahy v komunikaci?

- a) na našem pracovišti není potřeba zlepšovat vztahy
- b) zlepšit formální komunikaci mezi spolupracovníky
- c) více společných aktivit
- d) zlepšit informovanost mezi pracovníky
- e) zlepšit organizaci práce
- f) jiné.....

35. Co byste změnil(a) nebo zlepšila ve spolupráci s kolegy?

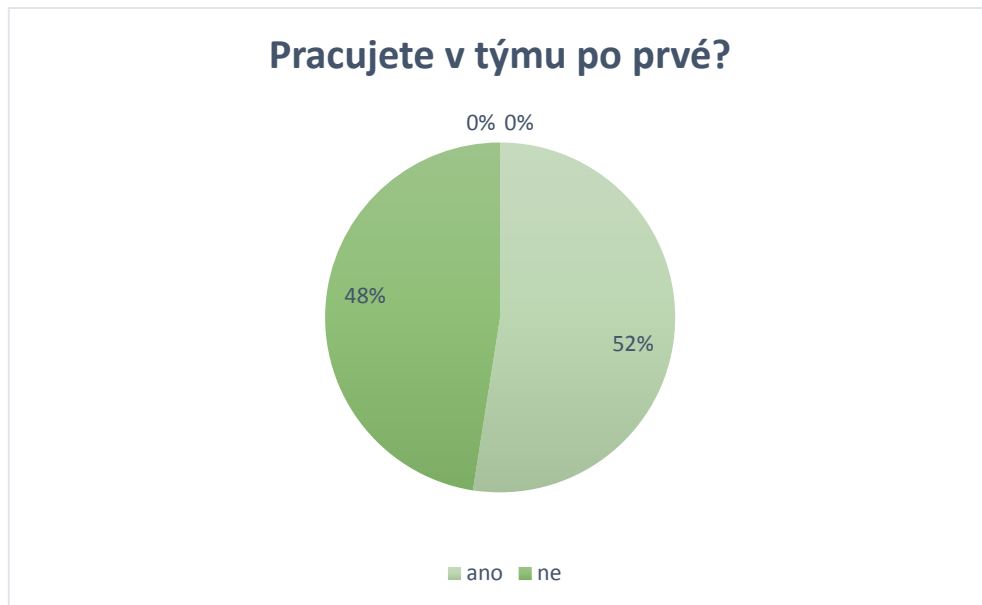
.....
.....

Děkuji Vám

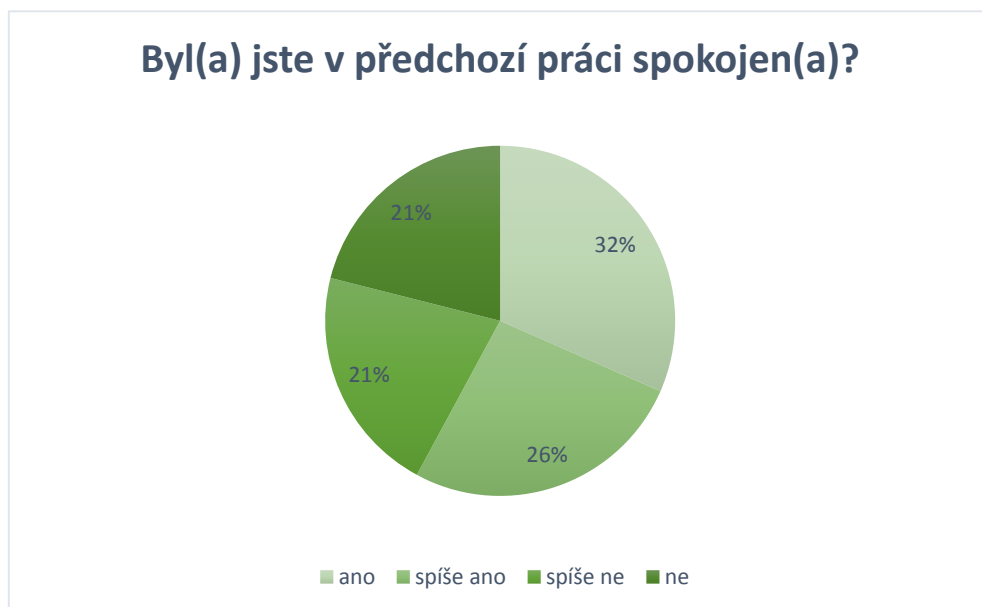
PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Zkušenost s týmovou spoluprací

6. Pracujete v týmu po prvé?



7. Byl(a) jste v předchozím v týmu spokojen(a)?

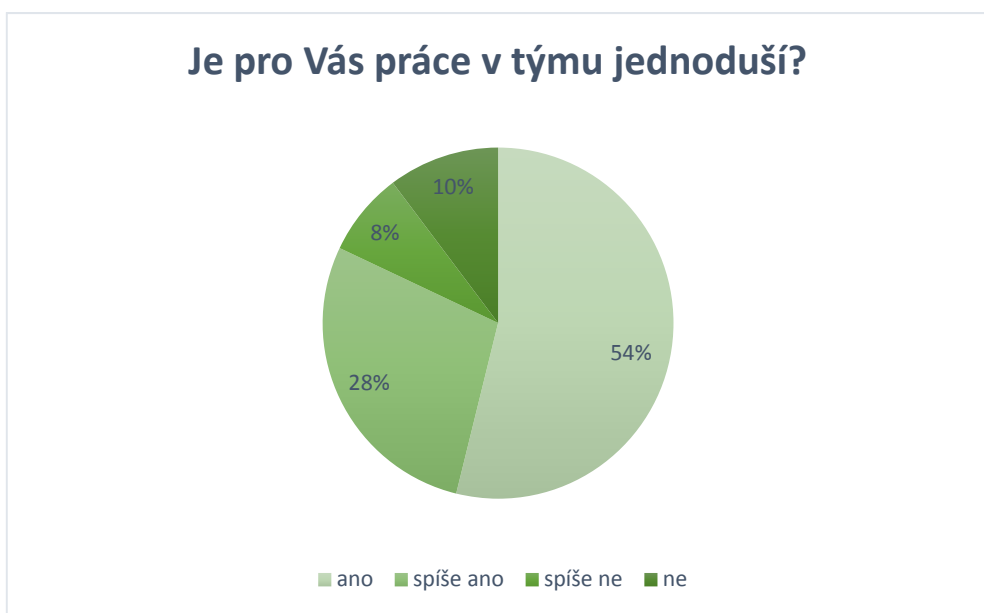


Spokojenost s týmovou prací

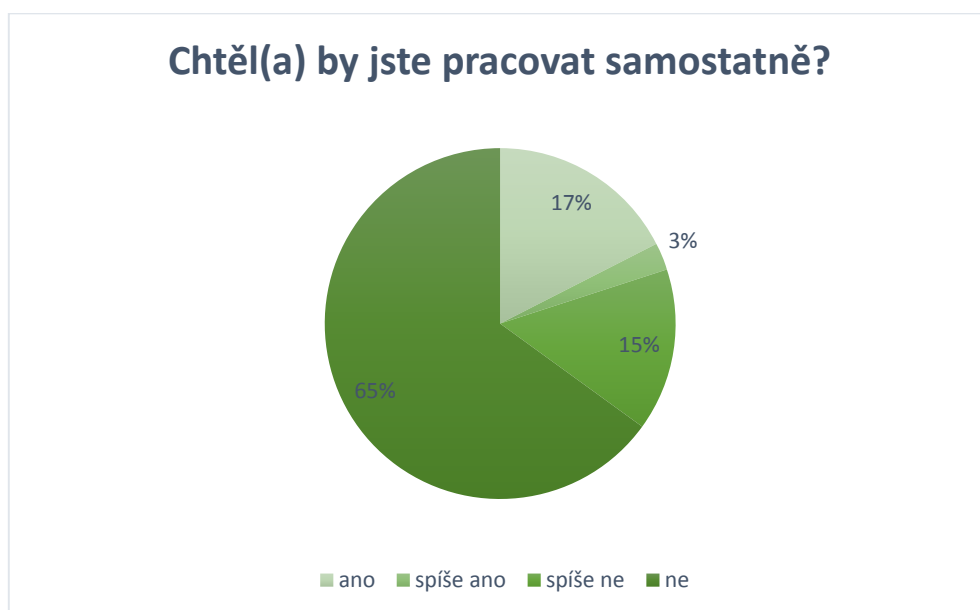
8. Pracujete v zaměstnání v týmu?



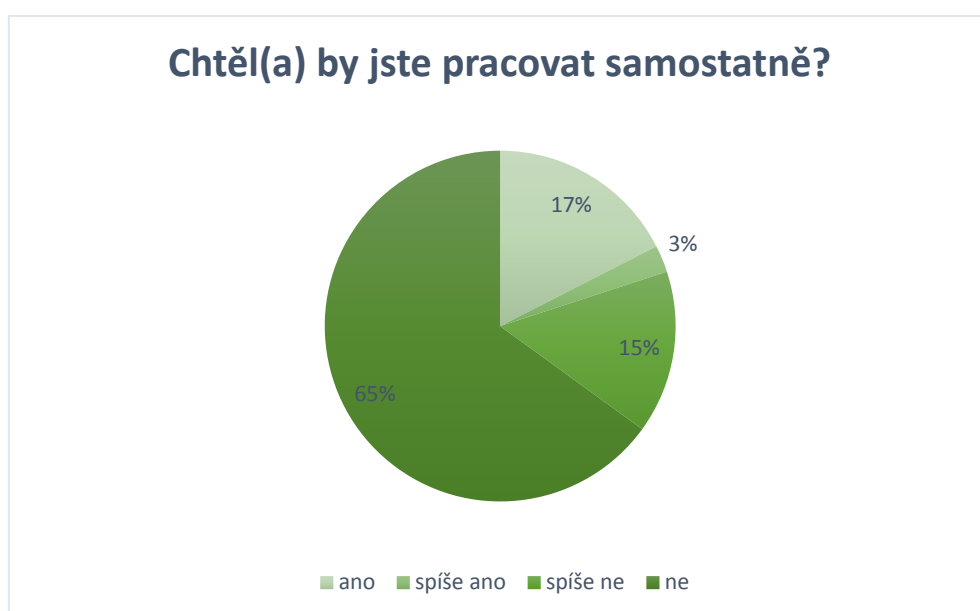
9. Je pro Vás práce v týmu jednodušší?



10. Chtěl(a) byste pracovat samostatně?

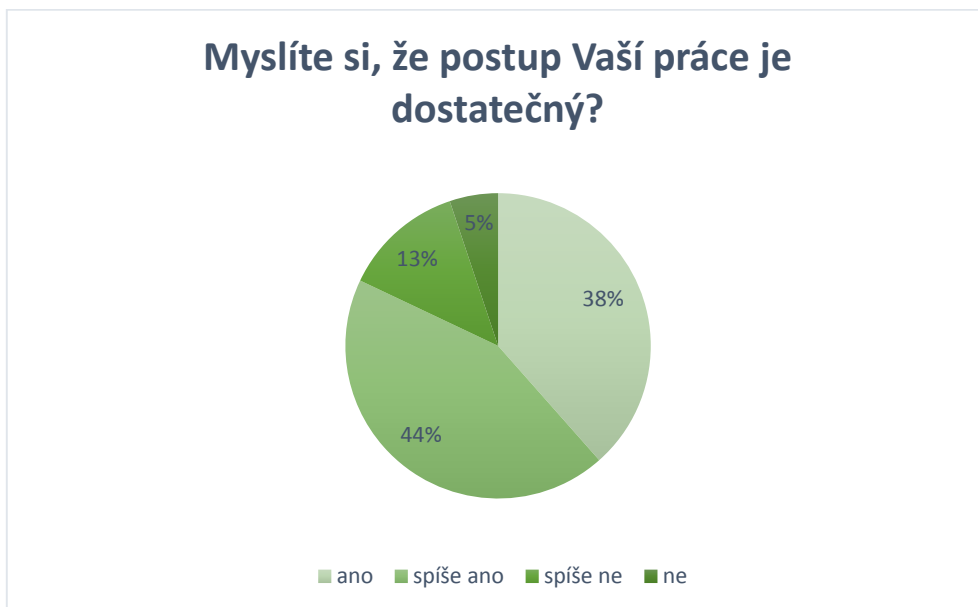


11. Jste spokojen(a) s týmovou prací ve Vašem zaměstnání?

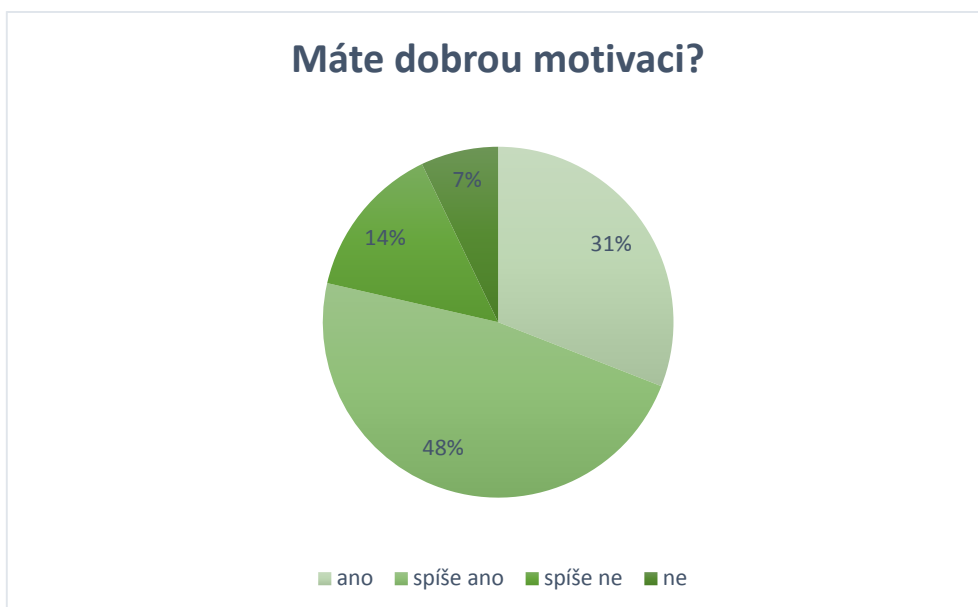


Efektivnost týmové práce

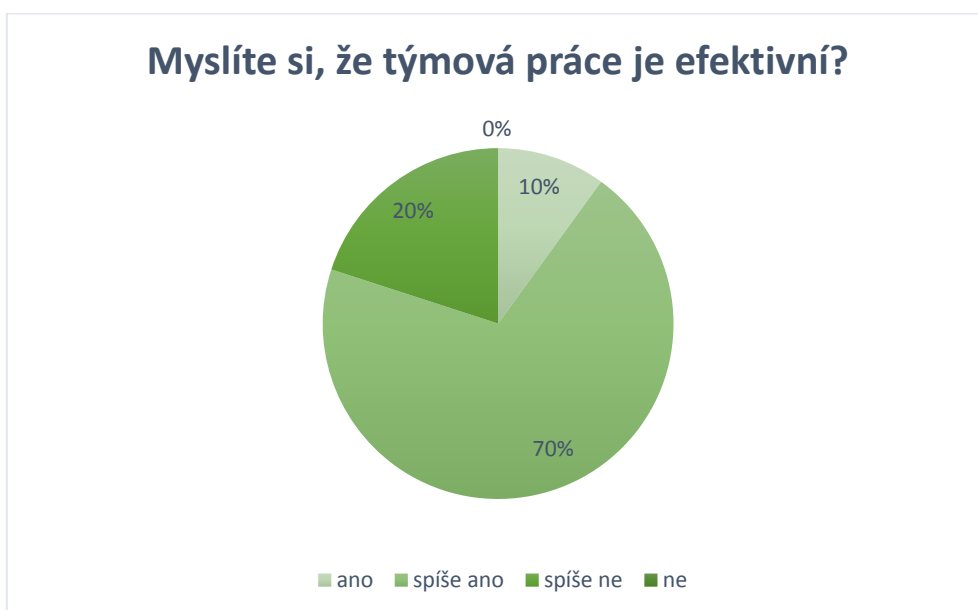
12. Myslíte si, že postup Vaší práce je dostatečný?



13. Máte dobrou motivaci?

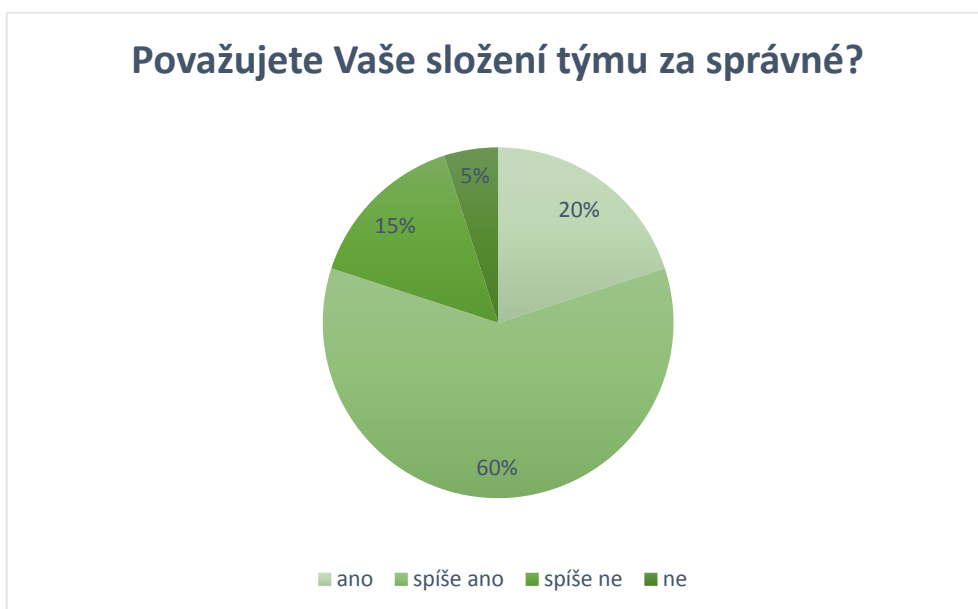


14. Myslíte si, že týmová práce je efektivní?



Dostatečná spolupráce na pracovišti

15. Považujete Vaše složení týmu za správné?



16. Jste si ve Vašem týmu blízcí?



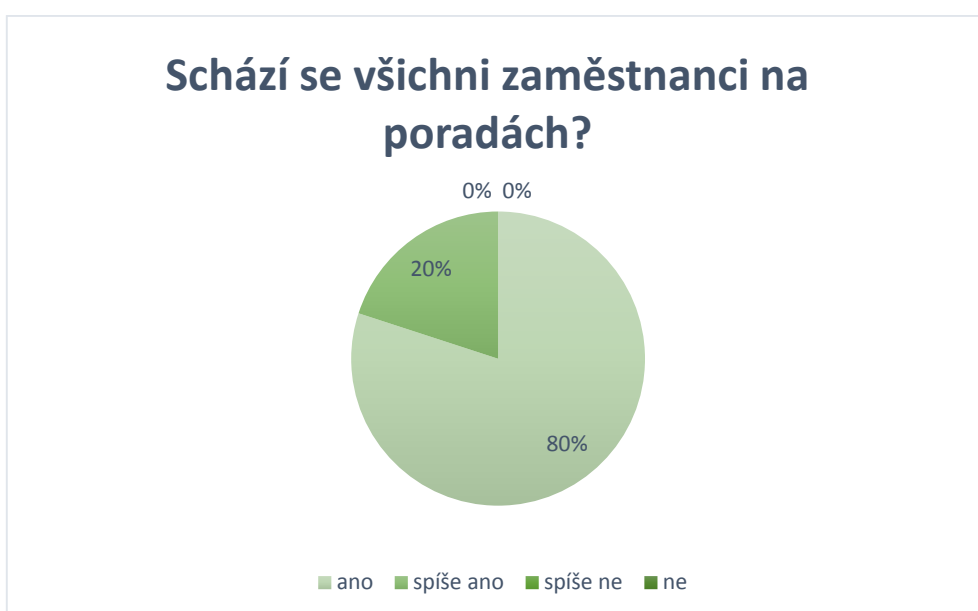
17. Myslíte si že zaměstnanci na vašem oddělení dostatečně spolupracují?



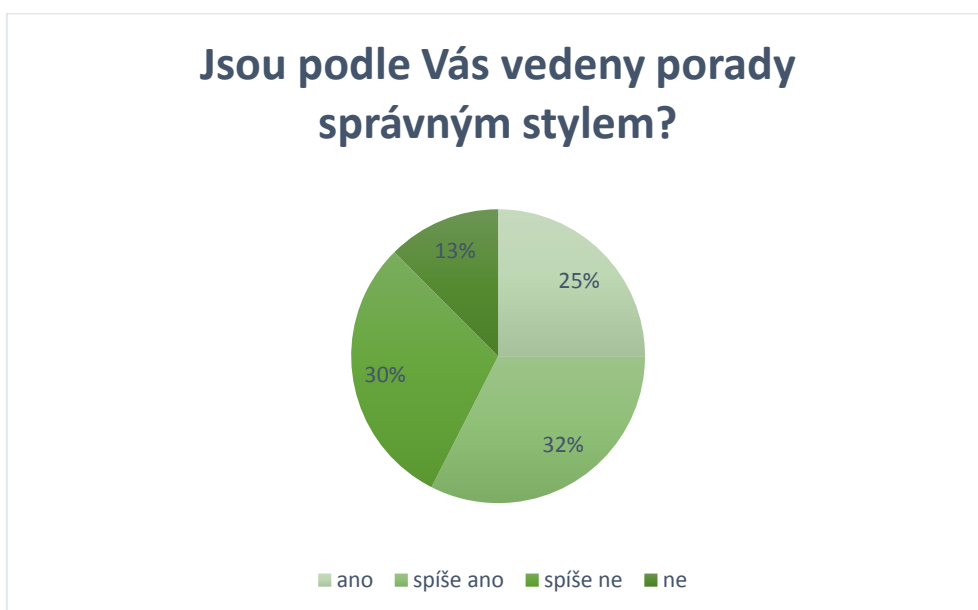
18. Myslíte si, že vaše oddělení umí problémy řešit společně?



19. Schází se všichni zaměstnanci na poradách?



20. Jsou podle Vás vedeny porady správným stylem?



21. Myslíte si, že pracovníci dostatečně komunikují s vedením?



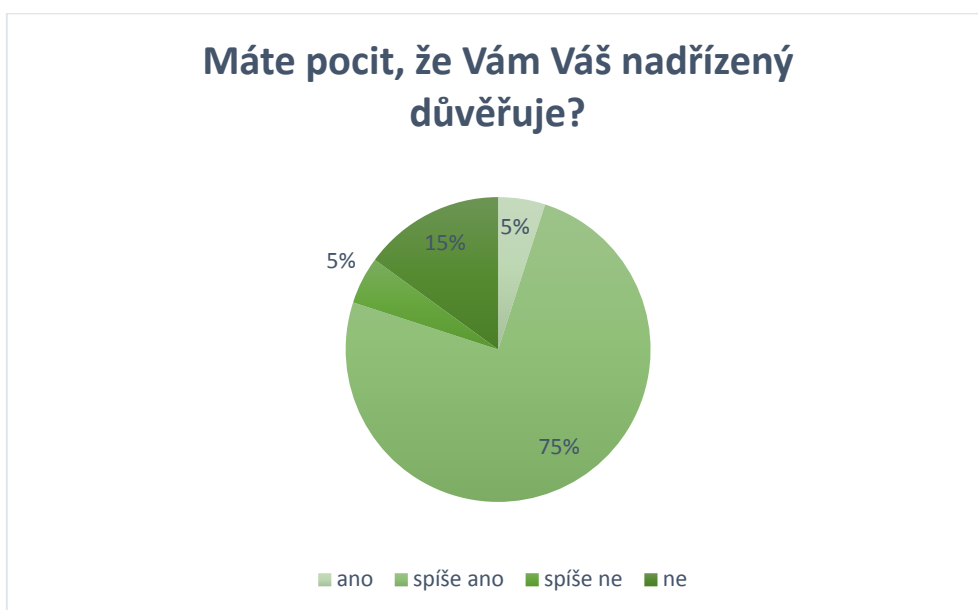
22. Myslíte si, že vedení dostatečně komunikuje s pracovníky?



23. Jak se podle Vás staví k uvedeným situacím vedoucí vaší pracovní skupiny?

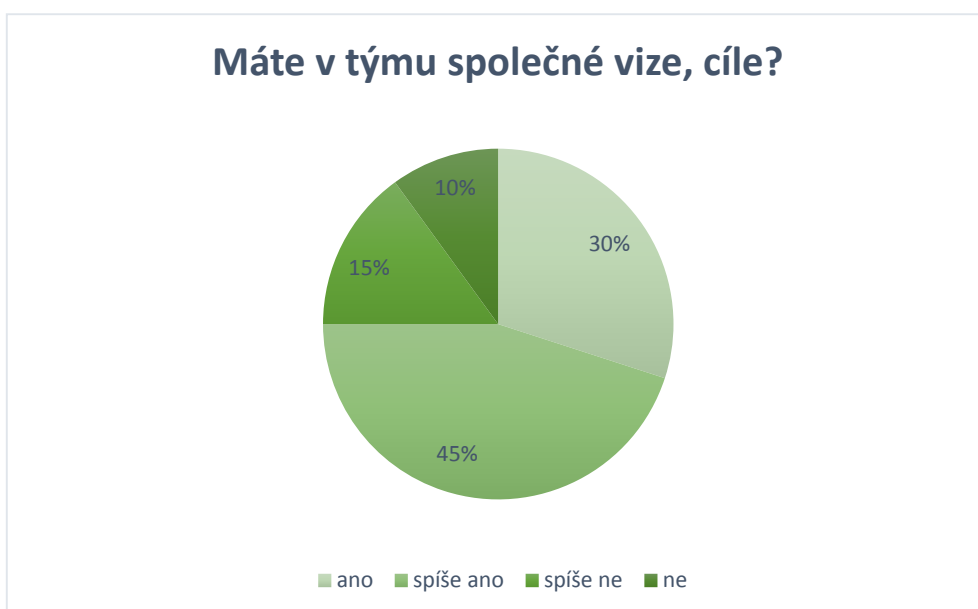
	1	2	3	4	5	6
řeší konflikty	2	7	25	6	0	0
vede pracovní skupinu jako celek	6	7	11	16	2	0
motivuje zaměstnance	3	12	16	7	3	0
podporuje pracovníky	5	6	17	9	3	0
buduje přátelskou atmosféru na pracovišti	2	9	24	5	0	0
dává svým podřízeným prostorám vyjádřit svůj názor	6	7	21	5	0	0

24. Máte pocit, že Vám Váš nadřízený důvěřuje?

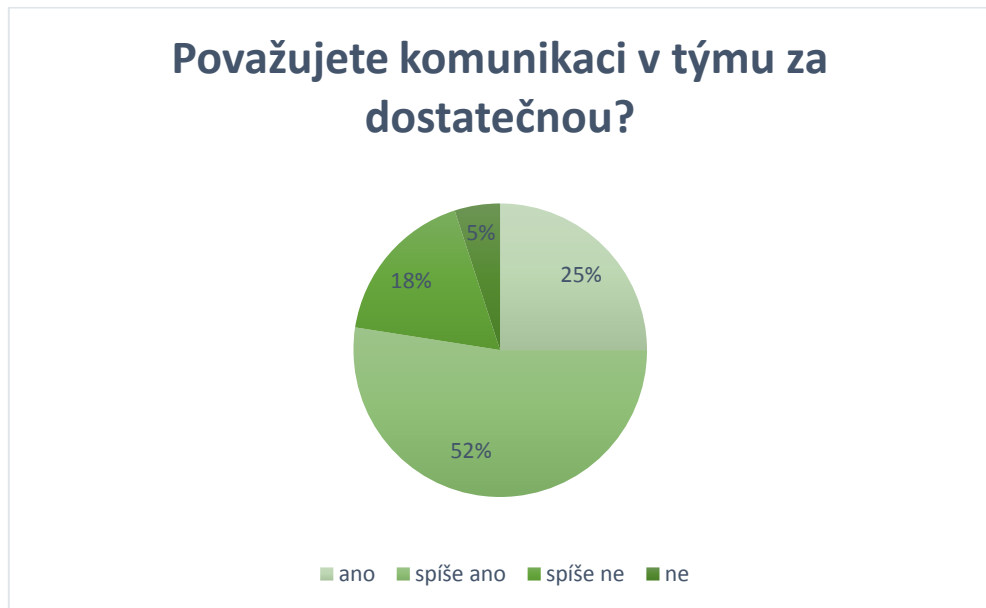


Zlepšení týmové spolupráce na pracovišti

25. Máte v týmu společné vize, cíle?



26. Považujete komunikaci v týmu za dostatečnou?



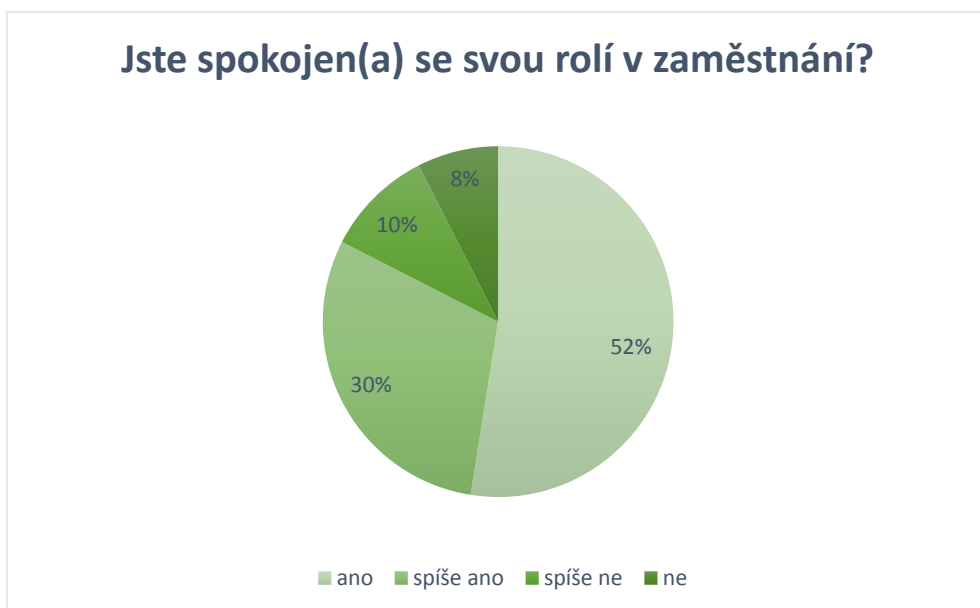
27. Jsou Vám Vaši spolupracovníci schopni pomoci?



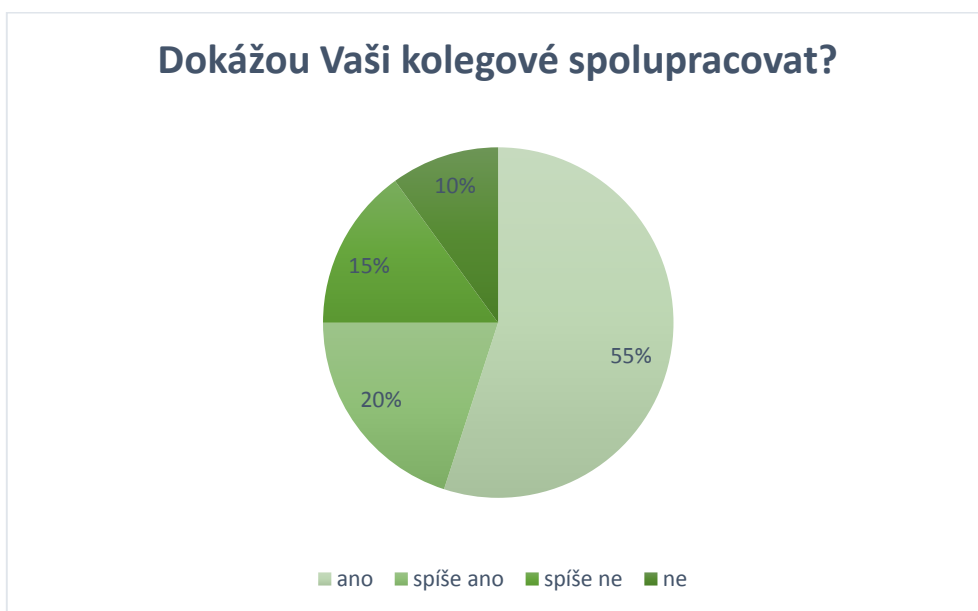
28. Myslíte si, že je Vaše práce dostatečně ohodnocena?



29. Jste spokojen(a) se svou rolí v zaměstnání?



30. Dokážou Vaši kolegové spolupracovat?



31. Chtěli byste aby Vaše oddělení podporovalo týmovou práci?



32. Pokud jste odpověděli na otázku číslo 31 ano, jak byste si to představovali?

Nejčastěji se objevovala odpověď více společných porad, supervize, víc komunikovat.

33. Měli byste zájem o zlepšení týmové spolupráce prostřednictvím supervize?

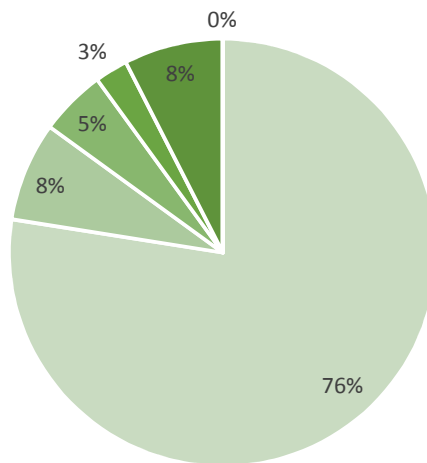


34. Jakým způsobem by se ve vašem oddělení daly zlepšit pracovní vztahy v komunikaci?

35. Co byste změnil(a) nebo zlepšila ve spolupráci s kolegy?

Nejvíce se objevovala odpověď že nic, jako druhá byla nejčastější odpověď více společných aktivit, víc společných akcí, zlepšit komunikaci.

Jakým způsobem by se ve vašem oddělení daly zlepšit pracovní vztahy v komunikaci?



- na našem pracovišti není potřeba zlepšovat vztahy
- zlepšit formální komunikaci
- více společných aktivit
- zlepšit informovanost mezi pracovníky
- organizaci práce
- jiné