

Univerzita Pardubice
Fakulta zdravotnických studií

Možnosti zlepšování týmové práce sester

Kateřina Drahotská

Bakalářská práce

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Drahotská**
Osobní číslo: **Z10004**
Studijní program: **B5341 Ošetrovatelství**
Studijní obor: **Všeobecná sestra**
Název tématu: **Možnosti zlepšování týmové práce sester**
Zadávací katedra: **Katedra ošetrovatelství**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Sběr informací a studium literatury.
2. Stanovení cílů práce.
3. Stanovení výzkumných otázek.
4. Konzultace vybrané metodiky výzkumu s vedoucím práce.
5. Realizace výzkumu.
6. Analýza a interpretace získaných výsledků.
7. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce:

Seznam odborné literatury:

dle doporučení vedoucího

35 stran

tištěná/elektronická

1. AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-3.
2. CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4.
3. KANTOR, P. Týmová práce. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2008. ISBN 978-80-7368-546-1.
4. STÝBLO, J. Řízení týmové a firemní kultury organizace. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-032-6.
5. TYSON, S. Organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-296-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Linda Říhová

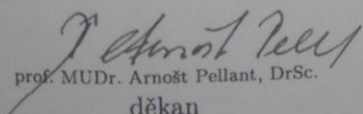
Katedra ošetřovatelství

Datum zadání bakalářské práce:

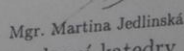
1. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. července 2013


prof. MUDr. Arnošt Pellant, DrSc.
děkan

L.S.


Mgr. Martina Jedlinská
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 6. března 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace využití v této práci jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že na moji práci se vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/ 2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla dle § 60 odst. 1 autorského zákona. Byla jsem dále seznámena s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo nebude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek za úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to dle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 1. 10. 2012

.....
Kateřina Drahotská

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Mgr. Lindě Říhové za odborné vedení, cenné rady a za její ochotu a příjemný přístup po celou dobu tvorby práce. Chtěla bych dále poděkovat všem dotazovaným sestrám, které se podílely na mé výzkumné části práce. Poděkování patří také všem, kteří mě studiem prováděli, děkuji všem mentorům, přátelům a své rodině za umožnění vzdělání.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce bylo zmapování týmové práce sester a následné zjištění, jak lze sesterskou týmovou práci zlepšovat. Práce je rozdělena na základní části, a to část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část této práce je průřezem jednotlivými tématy nezbytnými pro dobrý sesterský tým a týmovou spolupráci. Téma je velmi rozsáhlé, a tak je záměrem sumarizovat. Na konci každé kapitoly je souhrn možností pro zlepšení v dané oblasti.

V praktické části byla stěžejní metoda dotazníkovým šetřením. Výzkum byl prováděn v nemocnici krajského typu na pěti různých odděleních. Cílem praktické části bylo zjištění konkrétních možností pro zlepšení práce v týmu sester na zkoumaném oddělení a zároveň zmapování funkčnosti dosavadního týmu. Získané výsledky výzkumu jsou prezentovány pomocí grafů a tabulek s náležitými popisy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Tým, spolupráce, zdravotní sestra

TITLE

The possibilities of an improvement of the teamwork of nurses

ANNOTATION

The main subject of this bachelor paper was the charting of nurse teamwork and the subsequent findings presenting the ways to improve teamwork. The paper is divided into two main parts: the theoretical and the analytical one.

The theoretical part of the paper is an overview of certain topics necessary for good nurse team and teamwork. The topic is very extensive and that is why the purpose of the paper is to summarize. There is summary of possible improvements at the end of each chapter.

The core method of the analytical part of the paper was questionnaire survey. The research was conducted in county hospital on five various departments. The main aim of the analytical part was to find out the concrete possibility of improvement of nurse teamwork on each department and to chart the functionality of existing team. The results of the research are presented in graphs and charts with appropriate description.

KEYWORDS

Team, cooperation, nurse

Obsah	
ÚVOD	12
Cíle práce	13
TEORETICKÁ ČÁST	14
1. Seznámení s tématem	14
1.1. Týmová spolupráce, tým.....	14
1.2. Role v týmu.....	15
1.2.1. Role sestry.....	15
1.2.2. Dělení rolí dle R. M. Belbina.....	16
1.2.3. Dělení rolí dle Margerisona a McCanna.....	18
1.3. Efektivní tým	18
1.4. Vedoucí týmu.....	19
1.5. Bariéry týmové spolupráce	19
1.6. Možnosti zlepšení týmové práce.....	20
1.6.1. Brainstorming	20
1.6.2. Bank nápadů	21
2. Vztahy v týmu	21
2.1. Synergie	21
2.2. Cíle, společné cíle	22
2.3. Altruismus.....	23
2.4. Možnosti zlepšení vztahů v týmu	23
2.4.1. Strom.....	23
2.4.2. Vlastnosti	24
2.3.3. Začínáme jinak.....	24
2.3.4. Teambuilding	24
3. Důvěra v týmu	24
3.1. Porozumění	25

3.2. Tolerance	25
3.3. Odvaha	25
3.4. Možnosti zlepšení důvěry v týmu	26
3.4.1. Ulička důvěry.....	26
3.4.2. Joystick	26
3.4.3. Skupinová masáž	26
3.4.4. Medvědí masáž	26
4. Přístup k plnění úkolů	27
4.1. Motivace	27
4.2. Zodpovědnost.....	28
4.3. Povinnosti	28
4.4. Profesionalita	29
4.5. Možnosti zlepšení přístupu k plnění úkolů	29
4.5.1. Co s demotivovaným týmem?	29
4.5.2. Pochvala.....	30
5. Využití potenciálu jednotlivce v týmu.....	30
5.1. Empatie	31
5.2. Aktivní naslouchání	31
5.3. Možnosti zlepšení využití potenciálu jednotlivých pracovníků	31
5.3.1. Horizontální kariéra	32
5.3.2. Talent management.....	32
6. Odborné znalosti a předpoklady	33
6.1. Chybování	33
6.2. Možnosti zlepšení odborných znalostí členů týmu.....	33
6.2.1. E-learning.....	34
6.2.2. Specializační vzdělávání.....	34
7. Otevřenost a komunikace v týmu.....	35

7.1. Otevřenost novým podnětům.....	35
7.2. Komunikace	35
7.3. Možnosti zlepšení otevřenosti a komunikace v týmu	35
7.3.1. Zpětná vazba	36
7.3.2. Pacienti.....	36
8. Řešení složitých situací	36
8.1. Konflikt.....	36
8.2. Možnosti zlepšení řešení složitých situací.....	37
8.2.1. Supervize	37
8.2.2. Mediace.....	37
8.2.3. Změna managementu.....	38
9. Rozhodování.....	38
9.2. Možnosti ke zlepšení rozhodování v týmu	38
9.2.2. Rozhodování na základě jednoho kritéria.....	39
9.2.3. Vícekriteriální rozhodnutí s váhami	39
9.2.4. Tvorba konsensu	40
PRAKTICKÁ ČÁST	41
10. Výzkumné otázky.....	41
11. Metodika	41
11.1. Metoda získávání dat a jejich sběr.....	41
11.2. Omezení studie	42
12. Prezentace výsledků.....	43
12.1. Oddělení A	43
12.2. Oddělení B	54
12.3. Oddělení C	67
12.4. Oddělení D.....	80
13. Diskuze.....	93

14. Závěr	97
SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	98
SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	101
SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Týmová spolupráce sester vyplývá z Etického kodexu sester, kde se hovoří o profesionálních vztazích založených na kolegiálních a vzájemných aktivitách a chování, jež mají za úkol dosažení společného cíle.

Sesterský tým má nemálo specifík, ať jde o specifikum ženského kolektivu, který s sebou přináší své klady, ale také zápory, tak i samu náročnost sesterského povolání. Práce sestry zahrnuje důraz na zodpovědnost, dobré komunikační dovednosti, subjektivně neadekvátní finanční hodnocení a široký záběr schopností, kdy se od sestry dennodenně očekávají bezchybné výkony dovednostní a zároveň znalostní, které je povinna si neustále zdokonalovat. Pro zkvalitnění ošetrovatelské péče a zároveň zvýšení vzdělanosti sester, byl roku 2004 přijat zákon, který změnil dosavadní kompetence a vzdělání sester, a proto tedy od roku 2008 se v praxi setkáváme se zdravotnickými asistenty, kteří v této práci jsou zahrnuti pod název sestra.

Nutností sestry je spolupráce v různých týmech či skupinách s různými zdravotnickými, ale i nezdravotnickými profesemi. Výraz skupina je zde použit, protože ne každé uskupení lidí, se považuje za tým, jelikož tým má svá jasně daná specifika. Z literatury, ale i z praxe je známo, že pokud jest sestaven dobrý tým, který je správným způsobem veden, poté i výsledky přímou úměrou rostou, práce se stává jednodušší a efektivnější, a tak se ošetrovatelská péče zkvalitňuje. Vedoucí pracovníci v komerčních firmách využívají různých manažerských schopností pro vytvoření dobrého týmu, avšak ve zdravotnictví sestry nejsou v této oblasti dostatečně vzdělávány, i přestože v kompetencích každé sestry je určitá vedoucí role. Vystává zde otázka, zda by se neměl začít také klást důraz na zvyšování a rozvoj těchto schopností u sester. Jedním z ukazatelů podcenění této oblasti může být to, že nám na českém trhu chybí kvalitní literatura na téma týmové spolupráce ve zdravotnictví. Vhodné sestavení stabilních týmů by pravděpodobně mohlo ušetřit nemalé finanční prostředky a přinést lepší kvalitu péče.

V práci je popsán jeden ze způsobů, který může být nástrojem jak pro zdravotnický management, tak pro samotný sesterský tým. Záměrem práce bylo poukázat na poměrně jednoduchý způsob zhodnocení týmu jednotlivými členy a následné zformulování možností ke zlepšování týmové spolupráce sester jimi samotnými. Ty nejlépe vědí, v čem a jak by se chtěly zlepšit.

Cíle práce

1. Zjistit možnosti zlepšování týmu sester na daném oddělení.
2. Zhodnotit tým daného oddělení dle vybraných kategorií: vztahy uvnitř týmu; vzájemná důvěra v týmu; přístup k plnění úkolů; využití potenciálu jednotlivých pracovníků; odborné znalosti a předpoklady; otevřenost a komunikace v týmu; řešení složitých situací; rozhodování, cíle bude dosaženo na základě hodnocení týmu jednotlivců daného týmu.
3. Zjistit, v které kategorii se sestry cítí jako fungující tým a v které jsou nejslabší.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Seznámení s tématem

1.1. Týmová spolupráce, tým

Kolajová (2006) označuje týmem nejméně tři a více osob, které jsou ve vzájemné interakci a mají pocity společné identity neboli společného „my“, přijímají normy či pravidla a mají stejné cíle. (Kolajová, 2006) Základem týmové práce je dobře sestavený a efektivně fungující tým, jehož výchozím bodem spolupráce členů týmu je existence společného, předem stanoveného a jasně definovaného cíle. (Horváthová, 2008)

Převedeme-li toto tvrzení do zdravotnictví, charakterizujeme týmovou sesterskou práci jako poskytování individuální ošetrovatelské péče pacientů týmem sester pod vedením vedoucí sestry. Hlavním cílem je individuální péče na podkladě holistického přístupu jak na straně pacientů, tak i na straně zaměstnanců. Zaměstnanci jsou vedeni a stimulováni vedoucí sestrou k učení se a rozvíjení nových dovedností, kdy vedoucí sestra je instruuje, dohlíží na ně a přiděluje jim posty s možností dalšího růstu. (Plevová, 2012)

Týmová spolupráce je proces, který se dělí do několika etap. V první etapě se stanoví cíle na základě potřeb a motivů, které daná práce vyžaduje. Proces postupuje do fáze výběru členů, kteří byli vybráni na základě osobnostních, profesních dovedností a předpokladů. Při výběru nelze opomenout ani schopnost vzájemné spolupráce v týmu. Po vybudování týmu je zapotřebí, aby se všichni členové identifikovali s cíli a seznámili se s podobou své práce. Nastává neformální setkání členů, které v ideálním případě probíhá pomocí teambuildingových aktivit, jako jsou např. hry v přírodě či adrenalinové zážitky při sportu, nebo alespoň seznámení při obědě či večeři. Takovéto setkání napomáhá lepšímu seznámení jednotlivců a začlenění do týmu. Nastává čas na seznámení členů týmu s pravidly a normami, které však nemusí být psané, a už vůbec ne neměnné, jelikož fungující tým je flexibilní aktuálním potřebám, které je nutné vyřešit k dosažení cílů. K procesu začleňování do týmu patří seznámení s harmonogramem, nezbytnými činnostmi a dodržováním termínů. Poslední, neméně důležitou etapou je zpětné hodnocení, které může mít různé podoby. Tým si většinou některé metody oblíbí více a ty poté využívá častěji. Mezi možné používané metody patří prezentace výsledků a zároveň společné vychutnání úspěchů, protože sdílená radost posiluje a motivuje k dalším výkonům, ale také poučení z podceněných či nepovedených úkolů je možnou metodou kontroly práce týmu. (Kolajová, 2006)

1.2. Role v týmu

Role v týmu je takové chování jedince, které je jemu vlastní a ostatními členy týmu je přijímáno. Chování ovlivňují hodnoty a postoje člověka, momentální situace, daný problém či celková skladba týmu. (Kolajová, 2006)

Základní pracovní úkoly musí plnit všichni členové týmu stejně, ale existuje mnoho dalších činností, při kterých se využívá speciálních dovedností, znalostí a potenciálu jednotlivých osobností. Každý jedinec inklinuje k jiné stránce své profese, někteří se zaměřují na profesní odbornost, jiní mají organizační talent či rádi rozšiřují své znalosti a dovednosti mezi druhé lidi. Potenciál členů lze využít při rozdělování práce, kdy vedoucí volí práci „na míru“ jedinci a dokazuje zároveň určitou míru vlastní kreativity při práci. Pro zvýšení pocitu důležitosti jednotlivých členů týmu a zlepšení celkové týmové práce je důležité, aby vedoucí některé své úkoly delegoval mezi své podřízené. (Hekelová, 2012)

K podrobnějšímu rozlišování jednotlivých týmových rolí lze použít několik typologií, kdy nejznámější sepsal anglický profesor týmového managementu R. M. Belbin, ale lze využít i typologii méně známou dle Margerisona a McCanna, která je alternativou této klasifikace. Nejprostší rozdělení rolí však je subjektivní, kdy je jedinec vnímán společností z různých aspektů. Z pohledu této práce se jedná o roli sestry. (Hekelová, 2012; Čechová, Mellanová, Kučerová, 2004)

1.2.1. Role sestry

Každá role vyžaduje určitá očekávání s daným chováním a souvisí s postavením člověka ve společnosti. Jedná-li se o profesní roli, její definice je zakotvena v legislativních normách, proto by měl mít každý člen profese jasnou představu o svých povinnostech a kompetencích druhých spolupracovníků. Chování sestry tedy především vychází ze dvou morálních dokumentů, kterými jsou Etický kodex sestry a Kodex práv pacientů. Povolání sestry patří mezi ty profese, u nichž se předpokládá určitá sociální zralost osobnosti. Sociální zralost se projevuje orientací na potřeby druhých a respektování jejich činností a na myšlení těchto osob, dále tolerancí; přizpůsobivostí; přiměřeným sebehodnocením; kooperací, která se vyznačuje schopností spolupráce díky pozitivnímu vztahu k lidem a v neposlední řadě také dokázat nést odpovědnost jak za sebe, tak za druhé. Pokud sestra není sociálně zralou, stává se pro ni práce neúnosnou zátěží. (Pléková, 2011; Čechová, Mellanová a Kučerová, 2004)

Individuální proces vyrovnávání se s náročností a složitostí sesterské práce nazýváme profesionální adaptací, což je nutný přirozený proces, kdy si setra vytváří ochranu proti psychickému traumatu a neúnosnosti intenzivních prožitků. Tento proces je však nutné mírnit, aby nevznikla profesionální deformace charakterizována citovou otrlostí vůči pacientovi a lhostejností k jeho potřebám. Dobrá adaptace se projeví třemi hlavními znaky: sociocentrizmem, tedy zaměřením na druhé; univerzalismem, což znamená chovat se ke všem stejně bez rozdílu; neutralizmem, jenž se vyznačuje ovládnutím citů a chování. Stupeň a průběh adaptačního procesu záleží na osobnosti sestry a na kvalitě její profesní přípravy, také na náročnosti oddělení, pracovních a lidských vztahů v kolektivu, později tedy v týmu. Kvalita osobnostních a pracovních vztahů se zásadně podílí na spokojenosti či frustraci sestry. (Čechová, Mellanová a Kučerová, 2004)

1.2.2. Dělení rolí dle R. M. Belbina

Názor, že rozdělení týmových rolí, jak je uvedeno nejznámějším autorem R. M. Belbinem, je pouze formální, a proto ve zdravotnictví nepoužitelné, reprezentuje úzký pohled na problematiku, jelikož argumenty proti týmovému rozdělení jsou zaměřeny především na nové nápady při poskytování zdravotní péče, na které není místo, a jsou většinou striktně dané. Nápady se však vždy nemusí týkat pouze poskytované péče, ale např. oblasti konvence či marketingu. (Hekelová, 2012)

V ideálně fungujícím týmu jsou zastoupeny všechny týmové role, kterých Belbin pospal osm. Dle autora se zvyšuje efektivnost v týmu složeném pouze ze tří až pěti lidí za předpokladu, že jednotliví členové zastávají současně více rolí. Stane-li se, že v týmu některá role není zastoupena vůbec, projeví se to negativně na výsledcích týmu. (Bělohlávek, 2008)

Pro koordinátora je charakteristickým znakem schopnost vedení druhých ke společnému cíli, v čemž mu pomáhá schopnost rozpoznávat talent u druhých lidí a sladit potřeby jednotlivců s potřebami týmu. (Bělohlávek, 2008; Horváthová, 2008; Kolajová, 2006)

Další role se nazývá týmový pracovník neboli humanizátor. Bývá členem, který je největší oporou týmu pro svou dobrosrdečnost a přátelství. Staví dobré vztahy a pohodu v týmu nade vše, pomáhá ostatním a vidí na nich hlavně to dobré a negativní chování toleruje a omlouvá. (Bělohlávek, 2008; Kolajová, 2006; Horváthová, 2008)

Jedince dynamického, neklidného, velmi živého, nadšeného a velmi komunikativního můžeme označit za vyhledávače zdrojů či dle Kolajové také nazývaného zdrojaře. Komunikační dovednosti ovládá velmi dobře, proto mu získávání informací od druhých nedělá problémy. (Bělohlávek, 2008; Kolajová, 2006; Horváthová, 2008)

Vyhodnocovatel je zdánlivě nezúčastněným členem týmu. Tito lidé mají schopnost vnímat situace z více aspektů a uvědomují si možná rizika. Typickými vlastnostmi je chladnost, opatrnost, svědomitost, nadhled, pesimismus až negativismus či úzkostnost. Přínosem pro tým je jeho schopnost pro strategický nadhled vnímané situace v širokém kontextu, kdy zbytek členů se soustředí na operativní řešení. (Kolajová, 2006; Horváthová, 2008)

Tvořivý a stále přicházející s novými nápady je inovátor, myslitel. Přínosem pro tým je jeho nápaditost, schopnost vymýšlet nové věci a postupy, řešit problémy a podílet se na základních fázích produktů. (Bělohlávek, 2008; Kolajová, 2006; Horváthová, 2008)

Role specialisty byla doplněna až v novějších Belbinových pracích. Specialista není ovlivněn ani tak osobností nositele, ale spíše vysokou úrovní odborných znalostí. Je pro něj typické nadšení pro svůj obor a vysoká koncentrace na vlastní zájmy. Všechno ostatní je podružné. Rozvoj odbornosti je nejvyšší hodnotou, pro kterou obětuje své pohodlí, volný čas, kariéru a dokonce i zdraví. (Bělohlávek, 2008; Kolajová, 2006; Horváthová, 2008)

Formovač, také se nazývá usměřovačem či konceptorem, vytváří pravidla a rámec práce. Stanovuje a vysvětluje ostatním členům cíle. Bývá dobrým manažerem pro svoji schopnost vyvíjet tlak a vytvářet akci. Nebojí se v případě potřeby podnikat i nepopulární opatření a reaguje bez zábran. (Bělohlávek, 2008; Kolajová, 2006; Horváthová, 2008)

Praktický a disciplinovaný člověk, tak lze charakterizovat realizátora. Tuto roli zastávají lidé mající rádi řád, pravidla, postupy, normy a harmonogram. Pro tým je především užitečný v převádění nápadů myslitelů či vyhledávačů do reálna. (Bělohlávek, 2008; Horváthová, 2008)

Poslední rolí je dokončovatel, podobný roli zhodnocovatele, ale zaměřuje se především na detail a není schopen nadhledu. Typickými vlastnostmi jsou svědomitost, důkladnost, důslednost, pečlivost až perfekcionalismus, s čímž je spojena jeho neschopnost flexibility. Přínosem pro tým je preciznost a zaměření na detail, díky které je výsledek naprosto dokonalý, protože v okamžiku, kdy všichni již opouštějí práci, on nachází nedostatky a dotahuje úkol do konce. (Bělohlávek, 2008; Kolajová, 2006; Horváthová, 2008)

1.2.3. Dělení rolí dle Margerisona a McCanna

Alternativní klasifikaci rolí vypracovali Margerison a McCann v roce 1986, kdy pojmenovali osm podstatných rolí. Vybraní členové týmu by měli dokázat vykonávat každou z těchto osmi rolí. Tým se skládá z rozdílných typů osob, kdy se pomocí tohoto rozdělení vyhýbá skupinovému myšlení. (Kolajová, 2006)

Zpravodajce - poradce má být role, pro kterou je specifické shromažďování informací a následná výstižná interpretace nově zjištěného. Druhá role je pojmenována jako tvůrce neboli inovátor, který vymýšlí nové nápady a způsoby jak pracovat. Role průzkumník – předkladatel přebírá nápady a předkládá je dalším členům týmu. Hodnotitel – rozvíječ také přebírá nápady, ale upravuje je do praxe. Člen týmu starající se o splnění úkolů, který klade důraz na cíle, termíny a rozpočty se nazývá dle Margerisona a McCanna iniciátorem nebo také organizátorem. Producent sestavuje plány a normy tak, aby bylo zabezpečeno plnění úkolů. Předposlední role se nazývá kontrolor – inspektor. Podle názvu se zaměřuje na dodržování pravidel a směrnic. Poslední je podporovatel – udržovatel. Pomáhá při plnění norem. (Kolajová, 2006)

1.3. Efektivní tým

Podmínkami efektivního přístupu je spolupráce, důvěra a soudržnost. Z psychologického hlediska označovaná jako skupinová koheze, tedy přitažlivost týmu pro jeho členy, ale i pro nečleny. (Kolajová, 2006)

Efektivním týmem lze označit jednotlivé členy týmu, kteří chápou stanovené cíle a úkoly, souhlasí s nimi a přijímají je. Zároveň cítí zodpovědnost za řešení úkolů, problémů či situací, které nastanou. V efektivním týmu panuje neformální, uvolněná atmosféra s prvky přátelství. Členové si navzájem naslouchají, vzájemně uznávají své schopnosti, cítí silnou sounáležitost s týmem a sdílejí společné hodnoty, proto je v takovém týmu i vysoká soudržnost. V diskusi je dán dostatečný prostor každému členovi. Kritika je žádoucí, pokud je podána slušnou a věcnou formou. Také potenciální konflikty jsou zkoumány, projednávány a řešeny. Nedílnou součástí efektivního týmu je vedoucí, který má respekt a členové týmu ho uznávají. (Horváthová, 2008)

1.4. Vedoucí týmu

Vedoucí role v sesterské práci je do určité míry náročnější, protože není vyčleněna z běžné práce týmu a manažerská práce je nad rámec běžné náplně sestry. Podřízenými jsou převážně ženy, což přináší určité výhody jako výraznější empatii a intuici, ale samozřejmě také komplikace ve formě větší emotivnosti a dramatičnosti při konfliktech. (Hekelová, 2012)

Vedoucí týmu by měl mít jak formální autoritu, jež je dána odbornou kvalifikací, pracovní morálkou, důsledností a pozitivními vztahy k podřízeným, a zároveň přirozenou autoritu, která je dána vrozenými vlastnostmi. Dovednosti vedoucího by měly být technické, ty zahrnují určité ekonomické a logistické znalosti, také humánní, kdy nezapomínáme na to, že součástí práce vedoucích je komunikace s nadřízenými i podřízenými. Poslední nezbytné dovednosti jsou koncepční, které napomáhají vnímavému postoji a k propojení týmu s okolím. (Armstrong, 2007)

Vedoucí by měl umět dodržet rovnováhu mezi třemi základními složkami, kterými jsou plnění úkolů, udržování týmu a podpora činnosti a aktivity svých členů. Čím vyššího začlenění do těchto třech složek dosáhne, tím lépe bude tým fungovat. Při stabilitě složek hovoříme o tzv. dynamické rovnováze. Dynamická rovnováha záleží především na vedoucím, zda má dostatečné koordinační schopnosti, zda dokáže moderovat diskuze a směřovat je k dosažení shody. (Lojda, 2011)

U dobrého vedoucího se předpokládá také ovládnutí role poradce a učitele, a proto se členové týmu na něho vždy mohou obrátit pro radu či požádat o vysvětlení postupů. Očekává se od něho nabídka pomoci a určitá dávka motivace při dosahování společných cílů. Jeho zájmem krom vlastní osoby by měl být i osobní růst podřízených. Udržování harmonie a dobrých vztahů vychází ze vzájemných synergických efektů, které by měl zvládat. V okamžiku, kdy dochází k opačnému jevu, se vedoucí týmu musí potýkat s bariérami týmové spolupráce. (Lojda, 2011)

1.5. Bariéry týmové spolupráce

Atmosféra v týmu začíná být ztuhlá a lhostejná, či panuje napětí a pochybnosti, to je první náznak toho, že něco není v pořádku. Jednou z prvních bariér může být neztotožnění se s cíli, kdy cíle buď nejsou vyjasněné, či jsou nepřesně definované. Motivace členů týmu je snižena, s čímž následně souvisí také nedostatek komunikace a otevřenosti členů. Nerespektování

pravidel je další možností bariéry. V okamžiku, kdy členové týmu nedodrží dohody, harmonogram, jsou nespolehliví a zároveň chybí dostatečná koordinace ze strany vedoucího, tým nemůže plně efektivně fungovat. V týmech, kde pracují lidé, kteří nejsou zvyklí na týmovou spolupráci, je možnou bariérou nepřijetí společné zodpovědnosti, protože mezi takovými členy panuje nedůvěra, určitá nepřipravenost a nakonec i neochota myslet společně jako tým. Negativismus je asi nepřítel jakékoliv práce. Pokud jde o spolupráci v týmu, není tomu jinak. Takovýto člen nerespektuje přínos více úhlů pohledu než toho svého a nekonstruktivní kritika z něho jen srší. Opět je zde i problém v otevřenosti při komunikaci. Dalšími problémy, které je nutno eliminovat, jsou např. odbíhání od práce a od podstaty věci, nerozhodnost, stereotypní chování, kdy do určité míry je přirozené mít své vlastní návyky, ale je důležité stále racionálně pracovat a nedělat věci bezmyšlenkovitě. Problém neinspirující atmosféry vychází i z toho, že si často členové uvědomují problémy, ale čekají, až se ostatní začnou chovat jinak. Proto je zapotřebí, aby na místě vedoucího stál všímavý člověk, který se nebojí problémy řešit. Protože vedoucí, který neustále poukazuje na svá práva, svoji moc a své postavení, šíří okolo sebe strach z postihu při práci a nespravedlivě, nepřiměřeně své podřízené odměňuje, nemůže být dobrý vedoucí a taktéž nemůže vést dobrý tým. (Kolajová, 2006; Horváthová, 2008; Bělohávek, 2008)

1.6. Možnosti zlepšení týmové práce

Možností jak zlepšit týmovou práci je mnoho, nejznámějším a často používaným názvem v managementu je brainstorming, což je chrlení nápadů. Tato metoda se dá využít k řešení téměř každého problému. Podobnou, ale anonymní metodou je bank nápadů. (Kolajová, 2006)

1.6.1. Brainstorming

Brainstorming je metoda, kdy se v rámci týmu nahlas a rychle říkají nápady. Je to metoda, kterou lze využít u všech problémů, které se dají převést do otázek typu: Jaké jsou možnosti řešení? Co lze udělat pro vyřešení? Co má vliv na problém? (Kolajová, 2006)

Metoda je vhodná pro bezkonfliktní tým, kde nejsou napjaté vztahy. Důležitá je i dobrá nálada účastníků. Výhodou této metody je velký počet nápadů, jež mohou navzájem členy inspirovat a díky nimž dochází ke zmapování problému. Nevýhody této metody spočívají v nízkém počtu členů týmu (přibližně 10 – 12). Zapotřebí je i dostatek času a dodržování pravidel. Nezbytná je uvolněná, příjemná atmosféra. Členové týmu nesmějí navzájem nápady kritizovat a napadat, a proto ne všichni dokážou takto pracovat. (Kolajová, 2006)

1.6.2. Bank nápadů

Jedná se o podobnou metodu brainstormingu, ale nápady se píší na lístky, které se dávají na hromadu. Poté se všechny vezmou a pověsí se na tabuli. Výhodou je určitá anonymita, která odbourává psychické a sociální bariéry. Další předností je volitelný počet účastníků a zmapování daného problému. Nevýhodou může být velké množství nápadů, a tedy je zapotřebí i dostatek času. (Kolajová, 2006)

2. Vztahy v týmu

Vztahy v týmu je možné považovat za systém pravidel regulující zaměstnávání lidí a způsob, jak se lidé navzájem k sobě chovají. (Armstrong, 2007) Tým, je na počátku pouhým uskupením jednotlivců, kteří spolupracují. Jejich nezbytnou součástí je týmová práce a komunikace mezi sebou navzájem. Pracovní vztahy vznikají v okamžiku složení týmu a pokračují po celou dobu týmové spolupráce. (Forsyth, 2009)

Na týmovou spolupráci má velký vliv správné stanovení cílů, které ovlivňuje soudržnost a výkonnost týmu. Výkonnost týmu a jeho cesta k vítězství vyplývá z plné angažovanosti všech jedinců, kdy je zapotřebí vynaložení určité pokory a uznání rozdílů, které vedou ke zvyšování sebeuvědomění kolektivu. Výkonnost týmu lze navýšit využitím synergického efektu, který se zakládá na myšlence zvýšení výkonnosti celku oproti součtu individuálních možností jedinců. (Kolajová, 2006; Steigauf, 2011)

2.1. Synergie

Synergie poukazuje na doplňování předností jednoho člena týmu od druhého, kdy se vzájemně obohacují nápady a myšlenkami. Tak se vytváří v týmu nové hodnoty, a proto se zvyšuje jeho výkon. Tento děj se nazývá synergickým efektem, který vzniká při souhře členů týmu a prochází různými stádii, avšak na počátku se může efektivnost snižovat. (Kolajová, 2006) Nejrozvinutější formy synergie se zaměřují na motivaci řešení problémů výhra – výhra a dovednost empatické komunikace při nejobtížnějších problémech. Výsledkem jsou nové alternativy, něco co dosud neexistovalo. (Covey, 2007)

Synergie vyplývá z rozdílných znalostí a zkušeností jedinců. Nápady členů, byť nereálné, jsou inspirací pro ostatní, mohou asociovat prakticky realizovatelná řešení, na čemž je založena technika brainstormingu. Přístup k práci, především v tom kladném slova

smyslu, a odpovědnost vůči spolupracovníkům, ale také tlak spolupracovníků, který má v jedinci vyvolat zvýšené úsilí, vedou k dosažení synergie. Podpora a povzbuzení od okolí se stávají oporou pro slabší členy. Neméně důležitá je prezentace výsledků, poněvadž jsou přijaty důvěryhodnějším způsobem, za nimi stojí tým lidí, a ne jednotlivec. (Bělohlávek, 2008)

Za určitých okolností mohou být výsledky horší než souhrn úsilí jednotlivců, a tak se hovoří o negativní synergii. Příčin může být několik: různost cílů, kdy se členové snaží prosadit především své vlastní zájmy na úkor společného cíle; s tím související snaha jedinců o sebeprosazení; neschopnost prosadit dobrý názor, kdy se jednotlivec stydí prezentovat nahlas své nápady, to vede ke ztrátě myšlenek a možné frustraci. Tlak skupiny, jak bylo uvedeno výše, může mít kladné, ale i záporné důsledky. Mezi záporné se řadí snížení výkonu, kdy člen vykonávající nadstandardní výsledky se přizpůsobí většině, tak i zaběhnutému standardu. Dalším negativní složkou může být skupinová lenost, kdy lidé polevují, protože si uvědomují, že výsledky závisí i na ostatních. A nakonec vše se točí kolem komunikace a mezilidských vztahů. Pokud jsou špatné vztahy na pracovišti, vládne antipatie, intriky a naschvály, tak se členové týmu více zajímají o konflikty než o vlastní práci. (Bělohlávek, 2008)

2.2. Cíle, společné cíle

Emmons (1999) definoval cíle jako možnost chápat vlastní činnosti jako účelné a smysluplné. Cíle ukazují spíše možnosti nežli skutečnosti. Nemusí jich být nikdy dosaženo, avšak podstatná je snaha, která dává cílům jejich smysl a smysluplnost. Smysluplnost života lze vyjádřit jako ujasnění si cíle, který člověk má nebo by měl mít a zamyšlení nad tím, co znamená žít smysluplně svůj život, tedy co dělat a o co se snažit, a naopak ujasnění toho, co nedělat a co člověk nechce. Jednání osob je uspořádáno tak, že v jeho středu stojí směřování k cílům, které jsou výsledkem osobního rozvažování, reflexe, hodnot, zkušeností a zážitků, a ovlivňuje jeho jednání, činnosti, aktivitu, myšlení i emoce. (Křivohlavý, 2006)

Společné cíle v týmu musejí být vytyčeny tak, aby s nimi byli členové seznámeni a souhlasili s cestami k jejich dosažení. Tým si zvolí metodiku a shodne se na základních hodnotách, díky kterým si vytvoří také pravidla pro práci. Mezi základní patří respekt k nadřízeným a respekt navzájem mezi sebou, ale nesmí se potlačovat individualita, kreativita a svoboda jednání. Ideálními cíli jsou ty, které přitahují pozornost všech členů týmu. Pro zvýšení motivace lze krom dobrého pocitu z dosažení cíle zvolit odměny, mezi které v dnešní době patří především

finanční ohodnocení, protože peníze se staly měřítkem úspěchu a jsou univerzální cestou k možným jiným požitkům. (Plamínek, 2009)

Cílem týmové práce sester je kvalitně ošetřený pacient. Jelikož sestry pracují po pracovních skupinách na svých ošetrovatelských jednotkách, mají proto v týmové práci určité zvláštnosti, jednak vzhledem k tomu, že jejich tým převážně tvoří ženské pohlaví a jednak celá skupina nikdy nepracuje pohromadě, je důležité si ale uvědomit, že povolání sestry je nezbytně spojeno s týmovou prací a nutností úzkých vzájemných vztahů. (Plevová, 2012)

2.3. Altruismus

Altruismus lze vysvětlovat jako potlačení vlastního zájmu ve prospěch druhého. Jedná se o prosociální akt, který přispívá k dobru druhých lidí. Chybí požadavek – nečekám, že mi to bude oplaceno, odměna při pomoci druhým tedy není očekávána. Jinými slovy, altruismus je motivace pro dobré chování k druhým. Toto chování vzbuzuje úctu ve většině kultur. (Jandourek, 2012; Lašek, 2006)

2.4. Možnosti zlepšení vztahů v týmu

Základem zlepšení vztahů je poznání sama sebe. Protože, pokud člověk sám sobě rozumí, dokáže rozvíjet empatii, toleranci, přizpůsobovat se a převzít odpovědnost. Toto jsou nezbytné dovednosti pro dobré začlenění do týmu. (Čechová, Mellanová, Kučerová, 2004)

Možnosti jak sebe samého dobře poznat lze nalézt v interakčních hrách, jako jsou např. hry: strom, vlastnosti či hra začínáme jinak a mnoho dalších. Existuje nespočet technik a v ideálním případě se provádějí ve skupinách. Pokud jedinec chce, není problém vyzkoušet techniku i ve svém soukromí. (Kolařík, 2011)

2.4.1. Strom

Zapotřebí je tužky a papíru. Jedinec se zamyslí nad svým životem a nakreslí si strom. Do kořenů se napíše všechny věci, osoby a skutečnosti, které jsou důležité a utvářejí či utvářely osobu hodnotitele. Do kmenu si jedinec napíše své silné stránky, protože kmen je největší opora. Do větví se napíše přání, co člověk plánuje a kam směřuje. Pokud se tato metoda využije ve skupině, každý nejprve svůj strom představí, potom se skupina dále táže na detaily, které by vedly k lepšímu poznání osobnosti jednotlivce. (Kolařík, 2011)

2.4.2. Vlastnosti

Na papír každý z týmu napíše tři své vlastnosti, s kterými není spokojen, a tři vlastnosti, které na sobě má nejvíce rád. K těmto šesti vlastnostem dopíše ještě čtyři negativní a čtyři pozitivní, které se jeho osoby již nemusí týkat. Podepsané papírky kolují a kolegové ohodnocují, zda vlastnosti dotyčný má, což se označí plusem, pokud nemá, tak mínusem, a v případě, že se druhý neumí rozhodnout lze zapsat nulu, tedy že neví. Cílem je získat pohled druhých a přiblížit ostatní členům týmu pohled sám na sebe. Tuto hru lze modifikovat i na tým, kdy se napíše negativní a pozitivní poznatky pro tým. Vedoucí tak rychle zjistí, kde jsou úskalí a kde naopak funguje tým dobře. (Kolařík, 2011)

2.3.3. Začínáme jinak

Metoda má vést ke zlepšení vzájemného poznání a prohloubení mezilidských vztahů. Tým se rozdělí do dvojic a každá dvojice zformuluje cíl, kterým poukáže na další strategii práce. Po dokončení se dvojice uskupí do čtveřic, porovnají své cíle a vytvoří návrh, jak jich dosáhnout. Svě nápady prezentují na papír, který se zavěsí tak, aby na něj ostatní viděli a měli možnost analyzovat cíle, šíři, spektrum a realnost. (Hermochová, 2006)

2.3.4. Teambuilding

Tato metoda se užívá pro kvalitní vztahy a zvýšení efektivity týmu. Pozitivum této metody lze nacházet v pouhé přítomnosti ochoty sdílet s ostatními mimopracovní problémy a volný čas. Teambuilding popisují mnozí autoři různými způsoby, ale v současnosti je nejčastěji chápán jako organizování jakýchkoliv aktivit, kterých se účastní celý tým, ať to jsou oslavy narozenin, vánoční večírky či týmové porady. Původním záměrem však byl rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práce a plánování změn cílů se zvýšením efektivity týmu. (Pléková, 2012)

3. Důvěra v týmu

Důvěrou se označuje všeobecná tolerance a vzájemné porozumění o záměrech jednání ostatních členů týmu. Členové navzájem chápou možnosti druhých, sdílejí s nimi informace, způsob komunikace je otevřený a dokážou přiznat chyby. (Kolajová, 2006) Důvěra je jisté očekávání, že v případě potřeby se můžete na druhého spolehnout. Zakládá se na empatii. Při prvním setkání posuzujeme druhého člověka dle neverbálních projevů, jako jsou gesta, mimika, držení těla a poté verbálně tím, co říká. Pro vědomé budování důvěry je zapotřebí

určitých hodnot, jako je jistota, upřímnost, otevřenost, tolerance a úcta, avšak pro prohlubování důvěry je ji nezbytné budovat, upevňovat a posilovat. (Peters-Kühlinger, John, 2007)

3.1. Porozumění

Porozumění vzniká na základě tří složek: reality, komunikace a vzájemného vztahu neboli afinity. Jsou to tři základní opěrné body, bez kterých vzájemné porozumění nejspíše nevznikne. (Stuchlík, 2008) Porozumění napomáhá rozvoji atmosféry vzájemné důvěry a motivuje druhé k otevřenosti a komunikaci, kdy sdělované informace jsou kvalitnější. (Holá L., 2011)

Učení o způsobu poznávání a porozumění v ošetrovatelství nazýváme hermeneutikou. Formuje všeobecné pravidla pro porozumění a vysvětlení předmětu ošetrovatelství. Hermeneutický kruh, nebo také spirála, je ústředním pojmem hermeneutiky, ze které vyplývá, že porozumění textu vychází z porozumění významu jednotlivých slov a pokud jedinec porozumí jednotlivým slovům, porozumí tak celku. Díky tomu lze hlouběji analyzovat a interpretovat dílčí části. (Kutnohorská, 2009)

3.2. Tolerance

Tolerance znamená uvědomování si, že lidé jsou navzájem odlišní, každý člověk je jedinečný. Je to určité pochopení různosti názorů, přesvědčení a dělání věcí různým, jedinečným způsobem. Tolerantní jedinec dokáže rozdíly ocenit a přijímá druhé takové, jací jsou a nesnaží se je měnit k obrazu svému, protože tolerance zahrnuje i pochopení, že každý jedinec má své individuální potřeby a pocity. (Pryor, 2008)

Toleranci, která je zapotřebí v týmu, je možné vyjádřit tak, že jednotlivec přijme a souhlasí s tím, že skupina lidí vymyslí více nežli jedinec, a proto skupina může být jedinečnou podporou a zdrojem pro vybudování odpovídající úrovně důvěry, vzájemného respektu a zodpovědnosti v týmu. (Hughes, Terrell, 2007)

3.3. Odvaha

Někteří lidé považují odvahu za jeden z nejdůležitějších předpokladů úspěchu kreativního jedince, kdy jejím zdrojem je láska k vlastní práci. Odvahu lze definovat jako umění a vůli nevyhýbat se řešení problémů, řešit problémy svědomitě a používat nové myšlenky, představy

a nápady, samozřejmě v rámci norem a obecné etiky, díky kterým naruší dosavadní obvyklý běh věcí, na který jsou všichni ostatní zvyklí. Prosazení a prezentace nového vyžaduje odvalu, protože tvůrce musí dokázat nést následky svých činů, což v případě selhání může být odmítnutí či zesměšnění. (Franková, 2011; Janíček a kol., 2013)

3.4. Možnosti zlepšení důvěry v týmu

Nápomocnými v zlepšování důvěry mohou být interakční hry, kterých lze využít v případě, že v týmu určitá míra důvěry panuje, a tak slouží k jejímu prohloubení. Existuje jich velké množství, např.: ulička důvěry, joystick, různé masáže a hra na autíčka. (Kolařík, 2011)

3.4.1. Ulička důvěry

Tým se rozdělí do dvou řad stojících naproti sobě ve vzdálenosti asi osmdesáti centimetrů, všichni předpaží ruce do úrovně očí, a tak se tedy vytvoří ulička důvěry. Jeden dobrovolník se postaví přibližně patnáct metrů před uličku, rozeběhne se a snaží se udržet rychlost i v uličce. Lidé tvořící uličku zvedají ruce těsně před „běžcem“. Postupně se všichni vystřídají. (Kolařík, 2011)

3.4.2. Joystick

Členové týmu vytvoří kruh, v kterém se všichni dotýkají rameny. Dobrovolník se postaví doprostřed, zavře oči a zkříží ruce na prsa. Poté jako prkno padá na jakoukoliv stranu. Ostatní ho při pádu zachytí a pošlou do původní polohy. Opět se všichni členové vystřídají. (Kolařík, 2011)

3.4.3. Skupinová masáž

Této metody lze využít nejen na prohlubování důvěry, ale i při ospalé, ponuré náladě, protože slouží především pro uvolnění napětí situace. Všichni přítomní si stoupnou do kruhu bokem, položí ruce na ramena svého kolegy před sebou. Na pokyn se všichni začnou masírovat a hladit nejprve na ramenu, poté na zádech a při dostatku času lze pokračovat na ruce, nakonec i na hlavu. (Kolařík, 2011)

3.4.4. Medvědí masáž

Podobnou alternativou skupinové masáže je medvědí masáž, která je však delší a v ideálním případě je doprovázena příjemnou hudbou. Členové týmu se rozdělí do dvojic, kdy jeden leží na břiše. Vypravěč, nemusí jím být přímo vedoucí týmu, ale někdo, kdo se této role ujme,

začne popisovat příběh o medvědovi, dle kterého se masíruje. Medvěd vylézá z brlohu po zimním spánku. Dle Kolaříka vypravěč vypráví: „*Po půl roce vylézá medvěd z brlohu na sluníčko a pociťuje na sobě první paprsky slunce (přiložit dlaně), paprsky silí a prohřívají medvědovi kožich, přichází dešťové kapky (masírování pomocí prstů), zvedá se vítr (pomalé táhlé pohyby rukou po zádech), prší, padají kroupy (intenzivní masáž až po jemné bušení pěstmi), po chvíli déšť odchází (postupně zpět vítr až po kapky), vyjasňuje se, medvěd se vysušuje a sluníčko jej zase prohřívá.*“ (Kolařík, 2011, str. 129) Celá masáž má být příjemná a měl by se na její jednotlivé části nechat dostatek času. (Kolařík, 2011)

4. Přístup k plnění úkolů

Týmový přístup při plnění úkolů se v současné době stále ve větší míře využívá ve všech oblastech a oborech, kdy se prokázala dlouhodobá pozitivní zkušenost s výsledky úkolů při řešení týmovou prací. (Duchoň, Šafránková, 2008) Pro splnění určitého úkolu je vybrán konkrétní člen týmu, který nemusí být plně kompatibilní k jeho vyřešení, proto je důležité přizpůsobovat úkoly lidem a jejich aktuálním motivům. (Plamínek, 2008 - 1) Odpovědnost za splnění konkrétního úkolu nese jak vedoucí, který úkol svému podřízenému zadal, tak sám pracovník plnící úkol, zde je totiž zapotřebí jistá dávka profesionality, kdy pracovník vykonává úkol dle předem stanovených požadavků vedoucího a svých pracovních povinností. Správnému plnění úkolů předchází vždy nějaká motivace, která jedince motivuje k nadprůměrným výkonům. (Cipro, 2009)

4.1. Motivace

Motivaci lze dle Plamínka označit jako nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování. Motivace je dynamickou souhrou tří významných složek, které se mění a vzájemně ovlivňují, řadí se sem motivační založení související s naší osobností a našimi vlastnostmi; motivační poloha, která je naučená a souvisí s podmínkami, ve kterých žijeme a pracujeme, je to složka osvojených reakcí na obvyklé podmínky; posledním je motivační naladění, které je proměnlivé a je reakcí na působící podněty. V literatuře se také nazývá „motivačním počasím“. (Plamínek, 2007)

Motivaci můžeme rozdělit do několika typů. Základním dělením by mohla být motivace finanční versus nefinanční či vnitřní versus vnější. Jak již bylo výše zmíněno, žijeme v době, kdy se vše promítá do finanční stránky věci, proto tedy vyjádření rozdílů mezi

nadprůměrnými a podprůměrnými pracovními výkony je možno hodnotit penězi, avšak nefinanční motivace bývá často podceňovaná a opomíjená, přesto ve skutečnosti může být důležitější než peníze. Vnitřní motivace se vyznačuje aktivním přístupem k životu, kdy si jedinec stále klade nové cíle a po dosažení si automaticky stanovuje další, a proto jej práce naplňuje a přináší mu zábavu. Protikladem je myšlena vnější motivace, kdy chybí hnací vnitřní motiv a práce žádnou zábavu ani naplnění nepřináší. (Plamínek, 2009, Hekelová 2012)

4.2. Zodpovědnost

Zodpovědnost nese možnost vlastní vůle a nezávislosti na druhých. Jedinec může sám rozhodovat o tom, co udělá, ovšem je nutné si uvědomit, že zodpovědnost přináší jak chválu a pocit úspěchu, tak i ručení za své chyby. (Nürnberg, 2011) Z Etického kodexu sester vyplývá, že sestra nese osobní zodpovědnost za ošetrovatelskou činnost a za udržení své kvalifikace potřebné k výkonu povolání v co možná nejvyšší úrovni poskytované péče. (Etický kodex sester, 2003)

Zodpovědnost ve zdravotnických zařízeních je však vnímána s obavami. Neboť v případě, že je jedinec za něco zodpovědný, pak při svém selhání může být shledán vinným, a proto se tedy pracovníci osobní zodpovědnosti vyhýbají. Důležité je si uvědomit, že ve zdravotnictví je zapotřebí osobní zodpovědnosti ke kvalitě péče, protože zdravotník by měl vnímat kvalitu jako svoji povinnost a ne jako nadstandard, za který bude neustále odměňován. Další oblast, kde je zapotřebí zodpovědnosti zdravotníků, je bezpečnost práce, kdy jedinec nesmí prací ohrožovat své spolupracovníky ani pacienty, a tedy neporušovat směrnice zdravotnického zařízení, natož morální hodnoty a principy. Systém osobních zodpovědností napomáhá vybudovat proces, který minimalizuje prostor pro selhání, a proto je nezbytně nutné, aby vedoucí pracovníci měli adekvátní pravomoc, a tak zaručovali úspěšný chod organizace. (Škrla, Škrlová, 2008)

4.3. Povinnosti

Vedoucí sestra, která tým usměrňuje a stanovuje v něm základní filozofii, musí dobře chápat své povinnosti v rámci svých schopností a poté je co nejlépe vykonávat a delegovat dále. (Pléková, 2012) Povinnosti vedoucích zahrnují řízení a kontrolu práce podřízených, jež vykonávají hodnocení výkonů a výsledků. Práci by měli co nejlépe zorganizovat, vytvořit

příznivé pracovní podmínky pro práci a možnost zvyšování odborné úrovně podřízených. (Hruška, 2007)

Povinnost podřízených je pracovat řádně dle svých sil, znalostí a schopností a plnit pokyny vedoucích pracovníků v souladu s předpisy, normami a spolupracovat při tom s ostatními členy týmu. Pracovní doba a veškeré pracovní pomůcky by měly sloužit k plnění zadaných pracovních úkolů, které jsou plněny včas a kvalitně. Prostředky jim svěřené zaměstnavatelem střeží a ochraňují před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím. (Hruška, 2007)

Předpisy stanovují tedy sestře, aby prováděla činnost, kterou má uloženou v pracovní náplni, a činnost dle vedoucích členů, avšak zaměstnavatel obvykle vítá iniciativu zaměstnance nad rámec svých povinností, není-li v rozporu s platnými předpisy a zákony. (Vondráček, Vondráček, 2006)

4.4. Profesionalita

V dnešní době se sestry všech vyspělých zemí snaží zaujmout image sestry profesionálky, což je sestra progresivní, sofistikovaná a asertivní, která je vzdělaná a nadále se vzdělává, aby dosáhla co nejvyšší úrovně ošetrovatelské péče. (Pléková, 2011) Profesionalita znamená dokázat přijmout a respektovat pravidla, která mohou vyžadovat útlum vlastních nevhodných pocitů. Je žádoucí určitá míra empatie vzhledem k situaci a typu osoby, s kterou je rozhovor veden. Pro každého zdravotníka toto představuje jinak náročný úkol, záleží na povahových vlastnostech jedince a jeho obecném vztahu k lidem a povolání. (Linhartová, 2007)

4.5. Možnosti zlepšení přístupu k plnění úkolů

Jedním z úskalí týmové práce může být okamžik, kdy i přes veškerou snahu vedoucího týmu správně pracovat, může nastat natolik nepříznivá situace, že tým se stává dlouhodobě demotivovaným. Neexistuje konkrétní jedna možnost k vyřešení takto složité situace. Prvním krokem je analýza situace a následuje plánovitě používání takových možností, které budou v dané situaci nevhodnější. (Hekelová, 2012)

4.5.1. Co s demotivovaným týmem?

Jak již bylo zmíněno výše, neexistuje jedna konkrétní možnost, pouze mnoho menších krůčků, které mohou vést ke zlepšení situace. Jednou z mnoha možností je komunikace dle typologie osobnosti, kdy se vedoucí zaměřuje na komunikaci s jednotlivci s využitím znalostí specifík osobnosti typologie. Nepříliš používanou metodou může být využití hodnotících

pohovorů, kdy vedoucí pracovník s jednotlivci probírá konkrétní problémy a navrhuje, jak je lze zlepšit. Další možným krokem je inovace týmových porad, protože někdy může demotivace vyplývat i ze stereotypu, a poté je důležitá jakákoli změna. Ta se může týkat i organizace práce a programu týmu. Důležitým a velmi prospěšným krokem ke změně může být slavení úspěchů. Samozřejmě na zdravotnických pracovištích vhodné ani časově možné pořádat velkolepé oslavy, ale připomenutí úspěchu a poděkování týmu zvyšuje jeho motivaci a loajalitu podřízených k vedoucím. S tím souvisí i další možnost, a to připomenutí narozenin, svátků a pracovního výročí. Samozřejmě není to nejdůležitější, ale podpoří se tím dobrá pracovní atmosféra a opět může vést ke zvýšení motivace. V těch nejhorších případech, kdy již tým nevykazuje známky možné motivace, přichází na řadu změna stylu řízení až střídání členů týmu, ať už jde o vedoucí či podřízené. (Hekelová, 2012)

4.5.2. Pochvala

Pochvala je vysoce efektivní pro motivaci jedinců v týmu a má přímý vztah k pracovnímu výkonu. Pokud vedoucí sestru pochvalu nevyužívá jako nástroj motivace při jakékoliv příležitosti, přichází tak o pracovní výkon jedince. Vedoucí, ale i ostatní jedinci by si měly uvědomit, že by se měli navzájem pochválit i za standardně odvedenou práci, ne pouze za vynikající a proto tedy rada zní: „chvalte všechno, co můžete.“ (Rychtaříková, 2008)

5. Využití potenciálu jednotlivce v týmu

Pracovním potenciálem chápeme soubor všech možných, pro práci významných, schopností, které jedinec může zastávat vzhledem k jeho schopnostem a dispozicím, ale také ochotu pracovníka na sobě stále pracovat. (Čevela, 2010, Hekelová, 2012) Potenciál znalostí, kreativity, motivace atd. se může ukrývat v hlavách a srdcích každého jedince, a je tedy zapotřebí více než pouhý finanční podnět, aby členové týmu ochotně tento potenciál uplatňovali, protože vedoucí jen zřídka dokážou tento pohled uplatňovat v praxi. Dobrý vedoucí ví, že využívání schopností a realizování potenciálu prospívá nejen organizaci, pro kterou jedinec pracuje, ale také ku prospěchu jemu samému, protože nevyužitý potenciál u pracovníků může vyvolávat nechuť z příliš rutinní práce, a následně se dostaví pocit pracovní nevytíženosti. Výběr pracovní činnosti pro konkrétního jednotlivce se odvíjí i od schopnosti naslouchání a empatie vedoucího pracovníka. (Amstrong, 2007; Haberleitner, Deistler, 2009; Meier, 2009)

5.1. Empatie

Empatie je základní nástroj pomáhajících profesí, do kterých se řadí i zdravotničtí pracovníci, tedy sestry. Empatie je schopnost zacházet s emocemi, vcítění se do pocitů, myšlení a jednání druhé osoby, zároveň porozumět motivům a způsobu chování. Úroveň empatie je individuální, je závislá na temperamentu, charakterových vlastnostech, vrozených dispozicích, vývojové úrovni jedince a na jeho sociálních zkušenostech a vztazích. Díky tomu se rozvíjí v sociálním kontextu v průběhu celého života a lze ji posilovat a rozvíjet pomocí sebepoznání a sebevýchovy. Proces empatie probíhá ve třech krocích, kdy na začátku je vstřícné zaměření a otevřenost vůči druhé osobě spojené s akceptací této osoby, poté mezi jednotlivci panuje spoluprožívání až porozumění si a vrcholná podoba empatie je existenciální setkání, které však bývá u osob vzájemně velmi blízkých. (Slezáčková, 2010)

V týmové práci lze využívat empatii při konfliktech, kdy při vzájemném porozumění se z nepříjemné situace stává situace, kdy členové spolupracují na podkladě vzájemného porozumění. S čímž také souvisí schopnost naslouchání pro správný výklad myšlenek toho druhého. (Wilding, 2010; Křivohlavý, 2004)

5.2. Aktivní naslouchání

Naslouchat znamená aktivně sledovat to, co druhý říká, a nevnášet vlastní názory, ale to neznamená souhlas, pouze akceptaci řečeného. Aktivní naslouchání napomáhá vzájemné důvěře a podporuje komunikaci mezi členy týmu. Dotazování probíhá spontánně, protože předem připravené otázky tento proces přerušují a již se nejedná o pozorné naslouchání. Schopnost aktivního naslouchání je zapotřebí trénovat, ať už dovednost koncentrace nebo empatického, vstřícného a účastného naslouchání. (Holá, 2011; Haberleitner, Deistler, 2009)

Naslouchání je nedílnou součástí profese sestry, kdy jedinec rozvíjí sociální percepce, vyhýbá se problémům, racionálně se rozhoduje a dokáže tak ovlivňovat postoje, jednání a chování ostatních členů týmu. Aktivní naslouchání neznamená pouze vnímání verbální, ale také neverbálními prostředky, čímž může být i mlčení (Zacharová, Šimíčková-Čížková, 2011)

5.3. Možnosti zlepšení využití potenciálu jednotlivých pracovníků

Moderní přístup k využívání potenciálu jednotlivých členů týmu se rozvíjí především ve dvou specifických oblastech, které jsou zásadní pro správnou motivaci jedinců. Jedná se o horizontální kariéru a talent management. (Hekelová, 2012)

5.3.1. Horizontální kariéra

Horizontální kariéra je metodou, kdy se jedinec rozvíjí bez povýšení, protože ve zdravotnických zařízeních je jen omezený počet vedoucích pozic. Tato metoda tedy zahrnuje impulzy a možnosti, bez kterých by hrozilo, že se jedinec začne nudit. Vedoucí by se měl zamyslet, jak individuálně může zapůsobit pomocí této metody na své podřízené. Samozřejmě vždy záleží na jedinci a jeho motivátorech, aktuální míře znalostí, dovedností a schopností, také na osobní typologii a časové kapacitě. Dobrý vedoucí po utřídění všech těchto aspektů dokáže přidělit úkol jedinci „na míru“. Úkoly jde rozdělit do pěti oblastí: odborné, pedagogické, administrativní, logistické a vzdělávací. Odborný úkol, je takový úkol, díky němuž vybraná osoba dokáže vzdělávat ostatní, např.: odborné okénko na poradách, tvorba standardů. Pokud jedinec spíše tíhne k předávání znalostí a dovedností, je dobré takového jedince nechat zaučovat nové kolegyně či žákyně na praxi. Ve zdravotnictví se zvyšuje množství administrativy. I k tomuto druhu práce může mít některý člen týmu blíže, a proto není špatné mu předat třeba kus administrativní práce, jako je například vykazování úkonů zdravotnickým pojišťovnám. Další typ úkolů je logistický, tedy v převedení do zdravotnické praxe, lze takového jedince uplatnit při objednávání materiálu či léků. Poslední typ úkolů je vzdělávací, který zahrnuje různé kurzy, semináře a kongresy. O vzdělávání sester více v kapitole 6. (Hekelová, 2012)

5.3.2. Talent management

Jedná se o systematickou práci s těmi nejkvalifikovanějšími členy týmu, které je důležité si udržet, jsou pro tým téměř nepostradatelní a jejich odchod by byl citelnou ztrátou. Důležité je si uvědomit, že ve zdravotnictví málokdo odchází pouze z finančních důvodů. Tato metoda zahrnuje proaktivní přístup k řízení „talentů“, kdy úkoly jsou pro jedince ještě více promyšlené, nežli tomu je u horizontální kariéry. Tento proces má tři fáze. První fází je identifikace talentů, tedy zjištění kdo a jaký potenciál skrývá. Každý dobrý vedoucí by měl jednou za čas znovu zhodnotit své podřízené. Druhou fází je příprava speciálních rozvojových programů, kdy důležitá je komplexnost programu. Poslední fáze se nazývá realizační. Zahrnuje oznámení, že určitý člen je pro tým nepostradatelný. Poté vedoucí seznámí jedince s rozvojovým plánem, který kladně působí na člena, protože je to určitá záruka do budoucna. Vedoucí monitoruje a koriguje plán společně s podřízeným. Avšak pokud se vedoucí zaměří až příliš na „talenty“ ostatní členové mohou začít žárlit či ze strany prominentních může vzniknout zneužívání situace. (Hekelová, 2012)

6. Odborné znalosti a předpoklady

Dle Etického kodexu sester je každá sestra osobně odpovědná za kvalitu péče a s tím spojené neustále obnovování svých znalostí pomocí nepřetržitého, celoživotního vzdělávání. (Kelnarová, 2009) V profesi sestry dělíme dovednosti na znalosti, tedy teorii, a na orientaci v praxi. Tyto dvě složky na sebe bezprostředně navazují. Při zaostávání v některé ze složek je zapotřebí, aby byl vedoucí pohotový a adekvátním přístupem a stylem vedení konkrétní nedostatky pomohl zlepšit. Vedoucí může plánovitě řídit rozvoj v kontextu s legislativně zakotveným systémem celoživotního vzdělávání zdravotnických zaměstnanců dle zákona 96/2004 Sb., ale je zapotřebí, aby sestry byly ochotny na sobě pracovat i nad rámec této zákonné povinnosti. (Hekelová, 2012)

6.1. Chybování

Pro zjištění, že se chyba vůbec stala, je důležité, aby vedoucí pracovník prováděl kontroly, a to opakovaně. V případě zjištění chyby je žádoucí učinit kroky k její nápravě a zamezení opakování, na místě je tedy zavést systém kontrol. Chyby by měly být analyzovány a následně korigovány, avšak na druhé straně je důležitá i prezentace dobrých výsledků, kdy členové týmu mohou aplikovat zkušenosti svých kolegů na další cíle své práce. (Kaňáková, 2008)

Pro pochybení při splňování úkolů, při péči o pacienty v nemocničních zařízeních lůžkové péče na doporučení Rady Evropské unie bylo zavedeno hlášení mimořádných událostí dle zákona č. 372/2011 Sb. Důležitý je nesankční přístup při hlášení nežádoucí události. Protože pokud by hrozil jedinci, který chybu oznamuje, postih, snížil se tak motivace pochybení hlásit, z čehož také vyplývá důležitost umožnění hlásit chybu anonymně. Pro možné budoucí vyvarování chyb, které již vznikly, je možné sledovat dosavadní statistické údaje o hlášení nežádoucích událostí prostřednictvím Ústavu zdravotnické informatiky a statistiky. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2012)

6.2. Možnosti zlepšení odborných znalostí členů týmu

Pro zvyšování odbornosti je důležité, jakého sestru dosáhla vzdělání. Zda absolvovala studium středoškolské a dostudovala před rokem 2008, může tedy vykonávat své povolání bez odborného dohledu, pokud až po roce 2008 a studovala tak obor zdravotnického asistenta, který musí pracovat pod odborným dohledem. Pro zvýšení odbornosti zdravotnickým

asistentům nezbyvá nic jiného, než rozšířit svoji odbornost dalším studiem buď na vyšší odborné či vysoké škole. Po absolvování školy žádá o registraci, tedy osvědčení o výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu a následně se může specializačně vzdělávat. Každá registrovaná sestra musí po dobu 10 let získávat kredity pro prodloužení registrace, a proto se musí účastnit vzdělávacích aktivit, jako jsou: semináře, školení a konference. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2008)

6.2.1. E-learning

Jedná se o elektronickou multimediální formu vzdělávání, která se přizpůsobuje individuálním potřebám studenta. Jedinec si může zvolit vlastní tempo, čas, délku, dokonce i místo, kde bude studium probíhat. Do systému celoživotního vzdělávání tento způsob vnáší úsporu jak časovou, tak finanční. Další výhodou je možnost aktualizovat text e-kurzu s ohledem na nejmodernější trendy. Zvyšuje se aktivita jedinců při vzdělávání, protože zde nejsou pouze studijní materiály, ale také systém, který umožňuje účastnit se vzdělávacích aktivit a podílet se na vzájemné komunikaci. V neposlední řadě zvyšuje počítačovou gramotnost zdravotnických pracovníků a jejich orientaci na vyhledávání odborných zdrojů. Absolvuje-li zdravotník e-kurz, čeká jej krom zvýšení vzdělání také jako bonus přidělení kreditů. (Hofštetrová Knotková, 2012)

6.2.2. Specializační vzdělávání

Specializační vzdělávání je další formou celoživotního vzdělávání a vede k prohloubení kvalifikace jedince ve speciálním vzdělání (dle zákona č. 96/2004). Po úspěšném ukončení specializačního vzdělávání a po úspěšném složení atestační zkoušky získá jedinec diplom o způsobilosti k výkonu specializované činnosti příslušného zdravotnického povolání. Výuka se uskutečňuje v akreditovaném zařízení, které získalo oprávnění od Ministerstva zdravotnictví ČR. Podmínkou pro zařazení do oboru specializačního vzdělávání je odborná způsobilost k výkonu povolání a podání žádosti. Pro obor všeobecná sestra je možné si vybrat z oborů: ošetrovatelství v anestezii, resuscitace a intenzivní péče či samostatná intenzivní péče; ošetrovatelská péče v pediatrii; ošetrovatelská péče o duševní zdraví a ošetrovatelská péče v psychiatrii, nebo ošetrovatelská péče v interních nebo chirurgických oborech. (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2012)

7. Otevřenost a komunikace v týmu

7.1. Otevřenost novým podnětům

Otevřenost novým podnětům je vlastností, která ukazuje na míru potřeby získávat nové informace nezávisle na skutečnosti, zda jsou v dané situaci informace efektní. Pro okolí se jedinec s touto vlastností jeví jako iniciativní, potřebuje zasahovat do dění okolního světa a upravovat si jej dle svých představ. Nebojí se vyptávat a radit ostatním, má potřebu dalšího vzdělávání a vyžaduje účast na kurzech. Osoby s malou otevřeností lze charakterizovat jako spolehlivého realizátora nápadů jiných lidí, takovýto jedinec mívá stabilní výkon i stejnoměrné tempo práce. Umí se přizpůsobit druhým a nevadí mu vykonávat příkazy a nařízení od vedoucího. (Evangelu, 2009)

7.2. Komunikace

Komunikace mezi jednotlivými členy sesterského týmu je klíčem k vytvoření efektivní týmové práce. (Rana, Utop, 2009) Komunikace je dynamický proces, který ovlivňuje prostředí a je pod velkým vlivem mnoha faktorů. Důležitost, proč komunikaci vymezovat a vnímat, pochopí jedinec ve chvíli nedorozumění a tehdy kdy komunikace nefunguje. Pokud komunikaci jedinec vyhodnotí jako neúčinnou až škodlivou, musí zanalyzovat jednotlivé prvky komunikačního procesu, a poté se může dobrat možnosti jak odstranit konkrétní bariéry, najít slabá místa, eliminovat je, a tak docílit zlepšení celého komunikačního procesu. Pokud do komunikace vcházíte s cílem porozumět druhému, je důležitá zpětná vazba a prostor pro vyjasnění vzniklé situace. (Holá J., 2011)

Ve zdravotnictví je míra pracovního stresu nadprůměrná, a to se projevuje i při komunikaci. Vedoucí sestra by měla pozorně sledovat u členů týmu reakci na dlouhodobý, někdy dokonce narůstající stres a na jeho projevy při komunikaci, aby se případně předešlo zbytečným problémům. Pokud projevy nastaly, musí se ihned řešit. Někdy stačí pochopení ze strany vedoucího či rozhovor s ním, jindy je nezbytná odborná pomoc, protože komunikační potíže mohou signalizovat nastupující syndrom vyhoření. (Hekelová, 2012)

7.3. Možnosti zlepšení otevřenosti a komunikace v týmu

Možností ke zlepšení otevřenosti a komunikace v týmu naleznete zajisté mnoho. Jednou ze základních metod, o které se téměř všude lze dočíst je zpětná vazba. Další zajímavou alternativou, interakční hrou může být hra s názvem Pacienti. (Kolařík, 2011)

7.3.1. Zpětná vazba

Zpětná vazba vyvolává a podporuje takové chování, které skupině prospívá a zároveň koriguje jeho nevhodné projevy. Základem zpětné vazby je vnitřní komunikace se sebou samým. Při tomto procesu získává jedinec nové informace o sobě, které nečekal. Může se stát, že ztratí jistotu a uvědomí si některé problémy. Pro prohloubení sociálního učení je důležitou schopností ponoření se do vlastního prožívání. (Kolařík, 2011)

Hlavním úkolem vedoucího je vytvoření podmínek pro poskytování zpětné vazby a její trénování. Není na místě si ji vynucovat za každou cenu. Jsou-li členové týmu ochotni zpětnou vazbu využívat, vzrůstá tak možnost vzájemného ovlivnění. (Kolařík, 2011)

7.3.2. Pacienti

Pacienti jsou interakční hra trvající přibližně hodinu. Úkolem skupiny je se vžít do situace týmu lékařů, kteří mají rozhodnout o transplantaci srdce jednomu z devíti pacientů. Všichni pacienti mají stejnou prognózu úspěšnosti přijetí srdce. Seznam pacientů dostane každý účastník vytištěný na papíře. (viz příloha A) Skupině se nechá asi hodina na diskuzi. Na konci diskuze by měl vedoucí zdůraznit, že žádná volba není správná. Může si vymyslet a přidat neuvedené informace (např. že matka své tři děti týrala atd.). Závěrem by mělo být uvědomění si, že každý život má jedinečnou cenu a žádný není lepší než ten druhý. (Kolařík, 2012)

8. Řešení složitých situací

Složitou situací můžeme chápat jako tu, kdy si jednotlivci neví rady s problémy a v návaznosti s touto vypjatou situací řeší problém neadekvátním způsobem. (Horváthová, 2008)

8.1. Konflikt

Konflikt není pro nikoho nic příjemného, ale nastane-li, je důležité ho vyřešit a nevyhýbat se mu. Důležité je si jasně stanovit skutečnou příčinu konfliktu, může ji být věcný problém, nevhodná komunikace či narušení vztahů mezi kolegy. Často však konflikty bývají kombinací více věcí najednou, ale mívají jednu dominantní příčinu. Je-li konflikt soustředěn na věcný problém, aktéři by se měli zabývat pouze konkrétní věcí, a to bez emocí. Nápomocna při všech druzích konfliktu může být i vedoucí sestra, která by měla mít nadhled a dokázat uklidnit a řídit situaci. Pokud hlavní příčinou konfliktu je špatná komunikace, je důležité

nejprve zjistit, zda se jedná o problém kvantity komunikace, kam můžeme zařadit nedostatek, neúplnost a nepochopení informací, nebo kvality komunikace, kdy se jedná o arogantní, výsměšné či emotivní až urážlivé chování jednoho člena týmu k druhému. V některých případech mezilidské vztahy nefungují kvůli vzájemným antipatiím. Jedinci by si měli uvědomit, že jsou profesionálové a v týmu jsou především proto, aby pracovali a ne aby si vytvářeli blízké přátelství či si naopak záměrně ubližovali a nepřátelili se. Důležitou roli hraje právě vedoucí sestry, která by měla dokázat vysvětlit aktérům konfliktu, že jsou přínosem pro tým a vzájemnými konflikty narušují atmosféru, vztahy a výkonnost celého týmu. Vedoucí sestry vystupuje v takovémto konfliktu jako moderátor či pomocník, až do chvíle, kdy se jedincům nedaří vyřešit problém, poté by se měla zapojit i ona. (Hekelová, 2012)

8.2. Možnosti zlepšení řešení složitých situací

Pro zlepšování řešení složitých situací můžeme využívat různých metod jako je supervize, mediace či změna managementu. (Klevetová, 2001; Plamínek, 2012)

8.2.1. Supervize

Supervize je skupinová a individuální pomoc pro řešení profesních krizí. Tato metoda otevírá prostor pro společnou diskuzi o práci, je založena na ochotě naslouchat a respektovat názory druhých. Zaměřuje se na definování překážek ve výkonu profese, měla by přinášet podporu jak jedinci, tak celému týmu a současně dohlížet na práci celého týmu. Základem pro supervizi je bezpečné a laskavé prostředí, protože úkolem týmu je hledat rezervy a schopnosti jak dosáhnout cílů. Poukazuje jak na chyby, tak na přínos práce týmu. Celou supervizi provází tzv. supervizor, což je nezaujatý pozorovatel týmu, který se snaží poskytnout účastníkům nadhled a rozpoznání nových, skrytých možností. (Klevetová, 2011)

Týmová supervize je zaměřena na činnost týmu jako celku a na jeho efektivitu. V popředí se objevují vztahy mezi jednotlivými členy týmu, a proto je důležité, aby se supervize účastnili všichni bez ohledu na jejich pracovní zařazení. (Klevetová, 2011)

8.2.2. Mediace

Mediace je komunikační proces, v němž je možné hledání společné pravdy, jako řešení sporů. Při této metodě se využívá třetí kvalifikované osoby - mediátor. Mediátor vstupuje do sporu a pomáhá stranám ve vzájemné komunikaci a v hledání řešení. Mediace je dobrovolná a měla by být prováděna v neformálním bezpečném prostředí. Pomocí této

metody lze snížit napětí, zlepšit vzájemné vztahy a vytvořit prostor pro budoucí spolupráci. Výhodou je kontrola jedinců při řešení problémů a jeho výsledky je vzájemně výhodný pro všechny. (L. Holá, 2011)

8.2.3. Změna managementu

Mnohé konflikty jedinci ani ovlivnit nemohou, protože podmínky, v kterých pracují, je do neustálých konfliktů ženou. Takovéto konflikty nelze řešit pomocí mediace či supervize, protože vypukají stále znovu. Pro stabilní řešení je zapotřebí zasáhnout do podmínek managementu a nově tyto podmínky na úrovni řízení systému nastavit tak, aby konflikty nevyvolávaly. (Plamínek, 2012)

9. Rozhodování

Rozhodování lze chápat jako konečnou fázi řešení problémů. Pokud je zapotřebí řešit problém, jedinec se snaží nalézt všechna přijatelná řešení. (Plamínek, 2008 - 2) Řešení může být více. Jedinec se tak může dostat do eticko-rozhodovací situace, která se také jinak nazývá dilema. Pokud se řešení dilemat účastní pouze dva jedinci, je patrnější spolupráce nežli za přítomnosti více osob, protože při větším počtu osob dochází k poklesu spolupráce. Důvodem může být vyšší anonymita a pesimističtější pohled ohledně efektivity vlastních snah oproti výsledku celku. V týmu se jedinec cítí méně zodpovědný za kvalitu výsledků. Proto, je-li třeba pracovat s celým týmem, je dobré nejprve zadat vypracování dilematu jako samostatnou práci, poté do dvojic, následně menších skupin až nakonec problém řeší celý tým. Touto postupnou prací se pravděpodobně projeví a vyjádří všichni členové skupiny. (Kolařík, 2011)

9.2. Možnosti ke zlepšení rozhodování v týmu

Rozhodování je možnost volby mezi dvěma či více variantami řešení, jedná-li se o rozhodování v týmu, je důležité zvážit, zda se dané rozhodnutí nachází v kompetencích jednotlivce či je zapotřebí celý tým. Výhodami rozhodování v týmu je větší rozsah informací a znalostí o daném problému; přístupy a pohledy na řešení přicházejí z více stran; minimalizace rizik plynoucích z rozhodnutí kolektivu, protože konečná varianta je výsledkem více variant řešení. Nevýhody pak lze spatřit ve vyšší časové náročnosti; riziku individuální dominance a riziku skupinového myšlení, kdy se členové snaží být k sobě loajální

a tak si tedy neoponují. Možností, jak tedy rozhodovat je více: rozhodování na základě bodování; na základě jednoho kritéria a na základě více kritérií s váhami. (Kolajová, 2006)

9.2.1. Rozhodování na základě bodování

Rozhodování na základě bodování je nejjednodušší a časově nejméně náročnou metodou. Dle bodového ohodnocení, kdy se přesně určí hodnota bodů, všichni členové týmu připíší ke každé variantě body. Varianta, u které bude nejvíce bodů, bude vybrána. Tato metoda je ideální při navržení možností, které jsou poměrně stejné a nehrozí proto riziko neúspěchu. Kompromisní řešení a rychlé rozhodnutí, jsou výhody této metody, naopak nevýhodou může být výběr řešení dle preference jedince. Metodu na základě bodování je dobré používat pouze u méně důležitých rozhodnutí, jako je např. výběr uniformy. (Kolajová, 2006)

9.2.2. Rozhodování na základě jednoho kritéria

Metoda na základě jednoho kritéria poukazuje na výběr jednoho měřítka pro řešení daného problému. Tímto jedním kritériem mohou být např. finance, tedy cena materiálu. Použití metody je vhodné pro nenáročné rozhodování, avšak rozhodnutí získané touto metodou bývají přijata lépe při hlasování. Nevýhody pak nachází vedoucí v nutnosti vybrat si jedno kritérium a tím má i omezené varianty hodnocení. (Kolajová, 2006)

9.2.3. Vícekritériální rozhodnutí s váhami

Vícekritériální rozhodnutí s váhami je metoda náročná na posouzení jednotlivých variant. Na začátku si tým musí stanovit kritéria hodnocení a určit jejich důležitost, tedy jejich váhu. Váhu kritéria lze stanovit nebo vypočítat z bodované varianty. Tato metoda se využívá tehdy, má-li problém vliv na činnost organizace, nebo v situaci, kdy nejsou účastníci schopni se dohodnout na jednom kritériu. (Kolajová, 2006)

9.2.4. Tvorba konsensu

Konsensus neboli dohoda, se kterou jsou všichni v týmu spokojeni, je sjednocení názorů všech zúčastněných. Může se stát, že konsensus je odlišný od prvotních názorů jedinců. Při příchodu má každý člen své stanovisko, v průběhu schůze by se však měli všichni shodnout, pochopit a přijmout za svůj tento konsensus. Postup na takovéto schůzi má čtyři kroky. Příprava na jednání, kdy se jedinec připravuje na dané téma, které se má probírat, poté samotný průběh jednání, kdy se určí smysl a cíle jednání, členové si ujasní stanoviska a kritéria a vyberou konečné řešení. Třetím krokem je pak závěrečné jednání, kdy vedoucí rozdělí úkoly, stanoví termíny, shrne a zopakuje podstatné informace a ověří si, zda všichni chápou a jsou ve společné shodě. Posledním krokem je atmosféra jednání, kdy je zapotřebí bezpečí, klidu a otevřenosti, které ovlivňuje přístup účastníků, určení moderátora, již tedy nemusí být vedoucí, ale většinou tomu tak je a vhodné prostředí pro jednání. (Kolajová, 2006)

PRAKTICKÁ ČÁST

10. Výzkumné otázky

1. Jaké možnosti zlepšení týmu navrhují sestry na daném oddělení?
2. Na kterých možnostech zlepšování týmu se sestry společně shodují?
3. Na které ze zkoumaných oblastí v daném týmu, by chtěly sestry pracovat, a který je objektivně nejslabší?
4. Která oblast je sestrami popisována jako nejvíce funkční, a která je objektivně nejlepší?

11. Metodika

Zvolila jsem si bakalářskou práci typu teoreticko-výzkumného charakteru a cílem práce bylo zmapování týmové práce sester a její možnosti ke zlepšení. Původní záměr praktické části byl použit k výzkumu metodu rozhovoru a skupinového sezení. Bohužel jsem se nesešla s ochotou účastnit se takového výzkumu. Proto použitá metoda pro praktickou část v této práci byla dotazníkovým šetřením. (viz příloha B) Dotazník byl sestaven na podkladě odborné literatury, a to přesněji dle tabulky z knihy: Management pro zdravotníky v kostce od Svobodníka Pavla (viz příloha C) V dotazníku bylo celkově použito čtrnáct otázek, a to identifikační, otevřené, uzavřené - polytomické výběrové a stupnicové - komparativní otázky. Prvních osm otázek je řazeno dle témat teoretické části a rozděleno do podotázek, kde respondenti své odpovědi zaznamenávají na procentuální škále od 0 -100%, kdy 100% vyjadřuje plně funkční tým a 0% naopak disfunkční tým. Poslední otázka každého bloku je vždy otevřená, pro vyjádření názoru respondentů ke zlepšení práce v jejich týmu.

Pilotní šetření dotazníku bylo provedeno na naší Fakultě zdravotnických studií u studentů kombinovaného studia, kdy tito studenti jsou povoláním zdravotní sestry a se sesterským týmem již mají zkušenosti, nápomocná mi v této části byla především moje vedoucí práce Mgr. Linda Říhová. Na základě pilotáže jsem musela dotazník přetvořit.

11.1. Metoda získávání dat a jejich sběr

Data byla získána v období duben – červen 2013 metodou dotazníků, v nemocnici krajského typu. Vybráno bylo pět oddělení, dle zkušeností z praxe vlastní a mých spolužáků, kdy na základě subjektivního hodnocení bylo vybráno oddělení s velmi dobře fungujícím týmem a s týmem spíše nefungujícím. Rozdalo se 55 dotazníků, dle množství

sester a zdravotnických asistentů na jednotlivých odděleních. Návratnost dotazníků byla na třech odděleních 100%, na jednom 60% a na posledním oddělení bylo navraceno sice 57 %, ale z toho bylo vyplněno pouze 28 % dotazníků, tudíž bylo nutné toto poslední oddělení vyřadit.

Pro zajištění anonymity vyplněných dotazníků jsem poskytla na každé oddělení zapečetěnou krabici s otvorem pouze na vhození dotazníku. (viz Příloha D) Sestry byly předem informovány, že zpracované výsledky budou poskytnuty vrchní sestře a zpřístupněny veřejnosti v rámci bakalářské práce, avšak nebude nikde zveřejněn název oddělení či nemocnice.

11.2. Omezení studie

Největší omezením již na začátku výzkumu byla neochota spolupracovat, proto bylo zapotřebí metodu práce úplně změnit. Dalšími omezeními byla návratnost dotazníků z některých oddělení, nevyplňování otevřených otázek a špatné pochopení otázek 9 a 10, kdy respondenti měli zaznamenat pouze jednu odpověď, a uváděli jich více. Možným omezením také mohla být délka a náročnost dotazníku.

12. Prezentace výsledků

12.1. Oddělení A

Oddělení chirurgického typu, maximální obložnost je 32 pacientů. Pacienti přichází především z indikací operace a jejich pobyt nebývá příliš dlouhý.

Na tomto oddělení pracuje 15 sester, navráčeno bylo 9 dotazníků, tedy 60%. Nadále jsou zpracovávány pouze s vyplněnými dotazníky a byly chápány jako 100% - tedy celý tým, proto mohou být výsledky zkreslené.

1) Vztahy uvnitř týmu

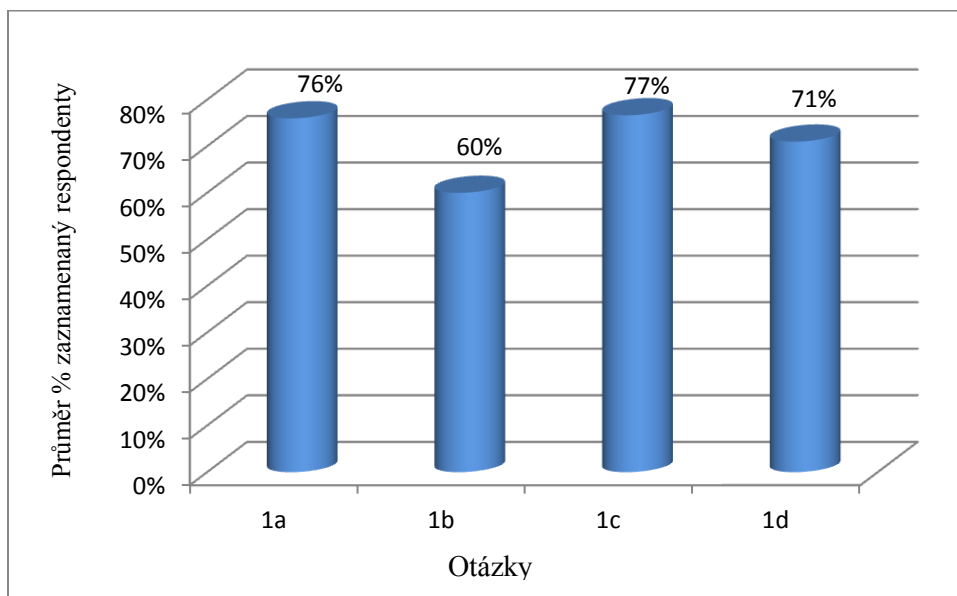
Otázky:

1a) členové si uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti

1b) pracovníci chápou cíle ostatních

1c) společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací

1d) nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce



Obr. 1 Graf vztahů uvnitř týmu – oddělení A

V oblasti vztahu uvnitř týmu si respondenti uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti v průměru na 76 %. Nejslabším místem v tomto bloku bylo chápání cílů ostatních, které respondenti ohodnotili průměrně 60 %. Otázka 1c. zní: „Společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací?“ tato otázka byla průměrně ohodnocena na 77 %, což z ní činí otázku s nejvyšším počtem procent v tomto bloku. Poslední otázka, která průměrně dosáhla 71 % je: „Nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce?“

1e) Konkrétní možnosti zlepšení vztahů

Tab. 1 Možnosti zlepšení vztahů v týmu - oddělení A

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Vzájemná tolerance	1	11
Změna staniční sestry	4	44
Komunikace	1	11
Neodpověděli	3	33
Celkem	9	100

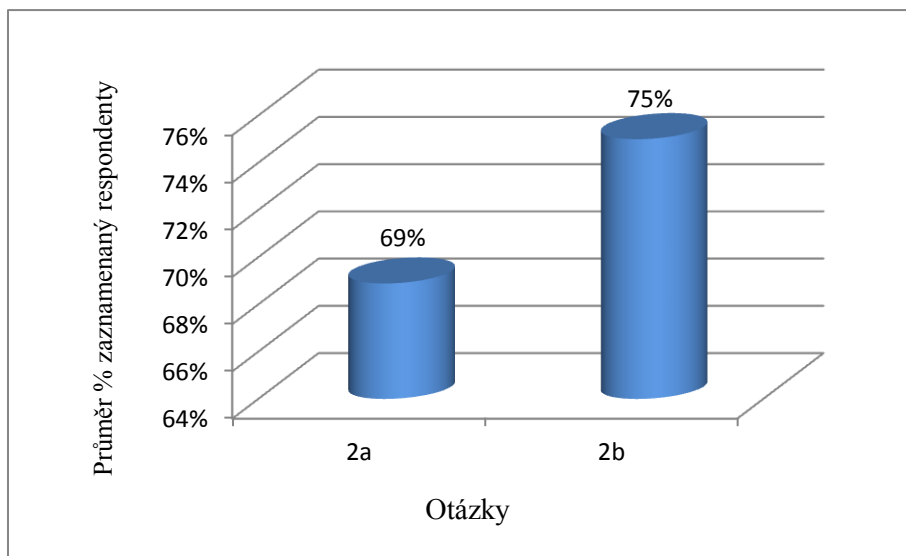
Konkrétní možnost, jak zlepšit vztahy v týmu, uvedl 1 respondent, a to pomocí vzájemné tolerance. 1 respondent1 uvedla, že lze zlepšit vztahy za pomoci komunikace. Čtyři respondenti pro zlepšení vztahů v týmu by změnili staniční sestru a tři respondenti se vůbec nevyjádřili.

2) Vzájemná důvěra v týmu

Otázky:

2a) Panuje atmosféra vzájemného porozumění

2b) Pracovníci mají možnost otevřeně vyjadřovat vlastní pocity a názory na práci týmu



Obr. 2 Graf důvěry v týmu - oddělení A

Atmosféra vzájemného porozumění panuje průměrem v 69%. Respondenti mají průměrně 75% možnost otevřeně vyjádřit vlastní pocity a názory na práci týmu.

2c) Konkrétní možnost ke zlepšení důvěry

Tab. 2 Možnosti zlepšení důvěry - oddělení A

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Změna staniční sestry	1	11
Na provozních schůzích by měl být prostor pro debatu na toto téma	1	11
Je to bez šance	1	11
Komunikace mezi sebou	1	11
Neodpověděli	5	56
Celkem	9	100

Ke konkrétním možnostem pro zlepšení důvěry v týmu se nevyjádřilo 56 %, tedy 5 respondentů. 1 respondent by si přál změnit staniční sestru, další respondenti pro zlepšení důvěry vidí východisko v debatě na provozních schůzích na toto téma. Vzájemná komunikace mezi sebou je možnost, kterou uvedl také 1 respondent, a poslední respondent uvedl, že je to bez šance.

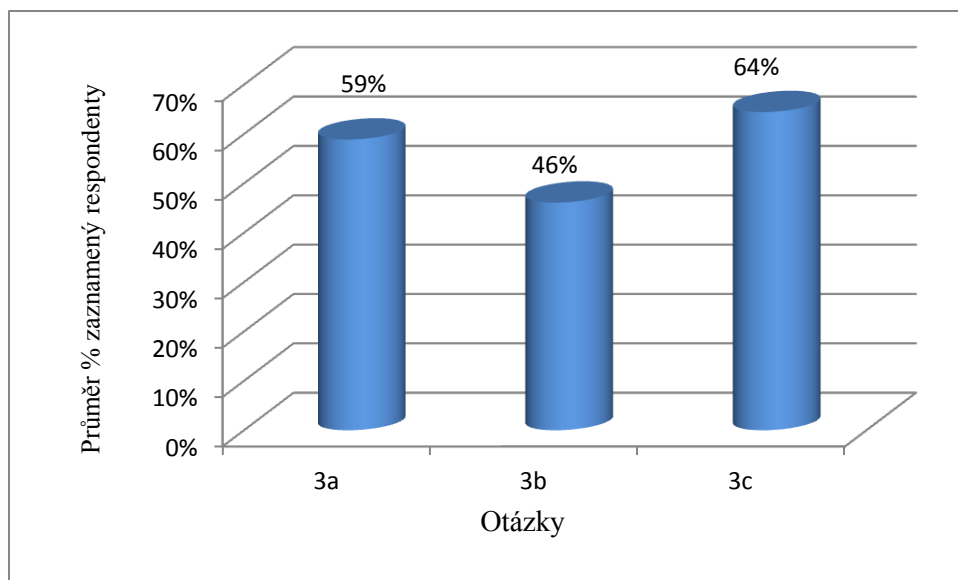
3) Přístup k plnění úkolů

Otázky:

3a) Existuje pocit zodpovědnosti za společné úkoly

3b) Pracovníci podávají výkon nad rámec vlastních povinností

3c) Vládne kolegiální výpomoc v rámci profesionality



Obr. 3 Graf zlepšení plnění úkolů - oddělení A

Možnost, existující pocit zodpovědnosti za společné úkoly, zaznamenali respondenti průměrně hodnotou 59 %. V otázce 3b měli respondenti zaznamenat, do jaké míry podávají výkony nad rámec vlastních povinností. Průměrně zaznamenali 46 %. Průměrnými 64 % ohodnotili vládnoucí kolegiální výpomoc v rámci profesionality.

3d) Konkrétní možnosti ke zlepšení přístupu plnění úkolů

Tab. 3 Možnost ke zlepšení plnění úkolů - oddělení A

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Lepší ohodnocení - uznání od vedení, zvýšení platu	1	11
Finanční odměny k platu	4	44
Změna vedení	1	11
Neodpověděli	3	33
Celkem	9	100

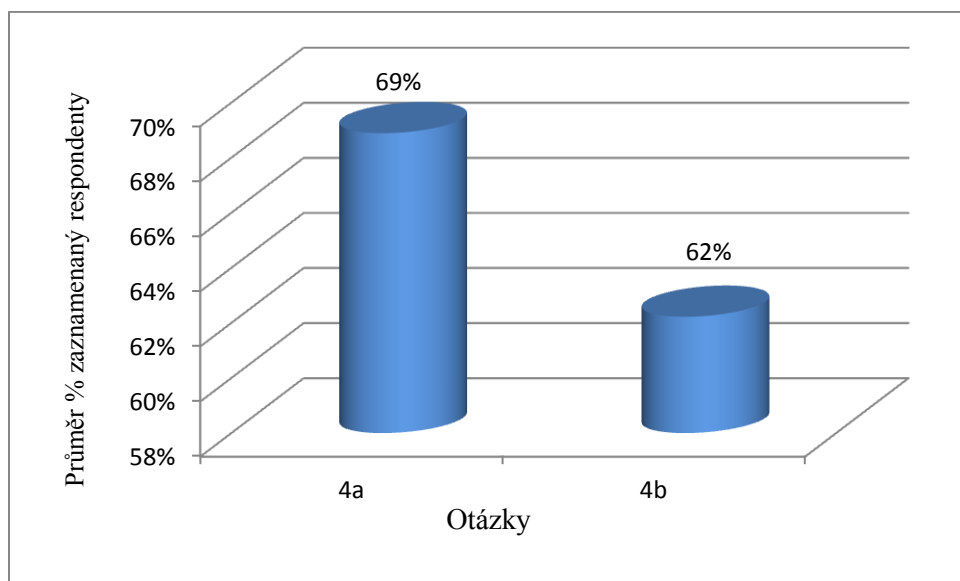
1 respondent by si přál lepší ohodnocení, což zahrnuje uznání od vedení a zvýšení platu. 4 respondenti by si přáli finanční odměny k platu. 1 respondent pro zlepšení přístupu k plnění úkolů by si přál změnu vedení a 3 respondenti neodpověděli.

4) Využití potenciálu jednotlivých pracovníků

Otázky:

4a) Na hledání řešení se mají možnost podílet všichni členové týmu

4b) Všichni mají možnost uplatnit vlastní názory při hledání řešení



Obr. 4 Graf potenciálu jednotlivců - oddělení A

Průměrně v 69 % se členové týmu mají možnost podílet na hledání řešení. Průměrně v 62 % označili respondenti, že všichni mají možnost uplatnit vlastní názor při hledání řešení.

4c) Konkrétní možnost využití potenciálu jednotlivých pracovníků týmu

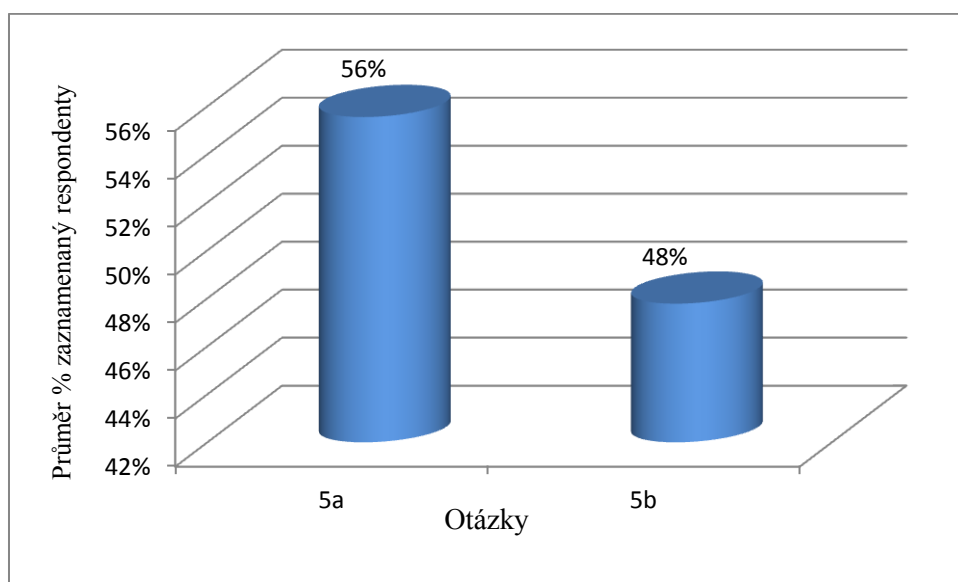
Na tuto otázku 7 respondentů neodpovědělo vůbec, 1 respondent napsal, že neví, jak lze využít potenciál jednotlivců v týmu. 1 respondent napsal, že této otázce nerozumí

5) Odborné znalosti a předpoklady

Otázky:

5a) Jednotlivci jsou podporováni k využívání znalostí a dovedností nejen vedoucím týmu, ale i ostatními kolegy

5b) Lidé se nebojí chybovat, což ve svém konečném důsledku vede rozvoji jejich znalostí a dovedností



Obr. 5 Graf odborných znalostí - oddělení A

Průměrně v 56 % jsou jednotlivci podporováni k využívání znalostí a dovedností vedoucím týmu i ostatními kolegy. „Lidé se nebojí chybovat, což ve svém konečném výsledku vede k rozvoji jejich znalostí a dovedností,“ bylo zaznamenáno průměrně v 42 %.

5c) Konkrétní možnosti ke zlepšení odborných znalostí Vašeho týmu

Tab. 4 Odborné znalosti a předpoklady - oddělení A

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Školení, vysokoškolské vzdělání, celoživotní vzdělávání	1	11
Semináře	2	22
Studium	1	11
Neodpověděli	4	44
Nechápe otázku	1	11
Celkem	9	100

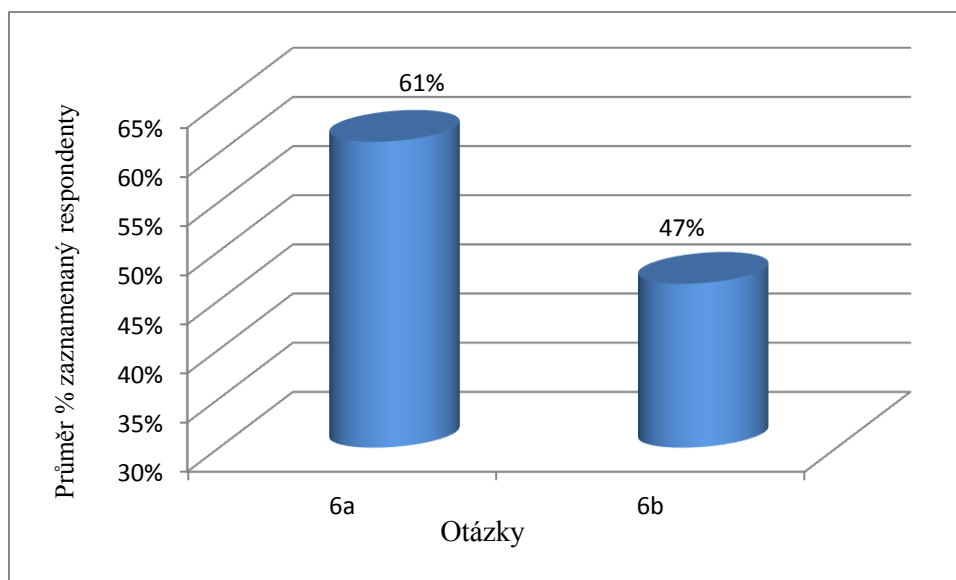
1 respondent odpověděl, že možnosti ke zlepšení odborných znalostí mohou napomoci školení, vysokoškolské vzdělání a celoživotní vzdělání. Pomocí seminářů by se zlepšovali v odborných znalostech 2 respondenti. Studium, jako možnost zlepšení, navrhuje 1 respondent. 4 respondenti neodpověděli a 1 respondent nepochopil položenou otázku

6) Otevřenost a komunikace v týmu

Otázky:

6a) Otevřenost je vítána a podporována

6b) Pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně



Obr. 6 Graf otevřenosti a komunikace - oddělení A

Sestry zaznamenaly v 61%, že otevřenost je vítána a podporována v jejich týmu. Pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně v průměru na v 47%.

6c) Konkrétní možnost ke zlepšení otevřenosti a komunikace ve Vašem týmu

Tab. 5 Otevřenost a komunikace - oddělení A

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Změna staniční sestry	5	56
Nevím	1	11
Neodpověděli	3	33
Celkem	9	100

56 % tedy 5 respondentů vidí jako možnost pro zlepšení otevřenosti a komunikace v týmu změnu staniční sestry. 11 % neboli 1 respondent na otázku odpověděl „nevím“. 33% tedy 3 respondenti neodpověděli vůbec.

7) Řešení složitých situací

7a) Neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení

Tab. 6 Řešení složitých situací - oddělení A

Zaznamenaná procenta	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
20%	1	11
30%	1	11
40%	3	33
50%	4	44
Celkem	9	100

Tab. 7 Statistické hodnoty - oddělení A

průměr	modus	maximum	minimum
41%	50%	50%	20%

Neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení, bylo zaznamenáno pouhými průměrnými 41 %. Maximální hodnota zaznamenaná respondenty byla 50% a naopak nejnižší hodnota byla 20 %. Modus zaznamenaných hodnot byl 50%.

7b) Konkrétní možnosti ke zlepšení řešení složitých situací

Tab. 8 Možnosti ke zlepšení řešení problémů - oddělení A

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Komunikace	1	11
Vzájemné naslouchání si	1	11
Vzájemná spolupráce sester	1	11
Neodpověděli	6	67
Celkem	9	100

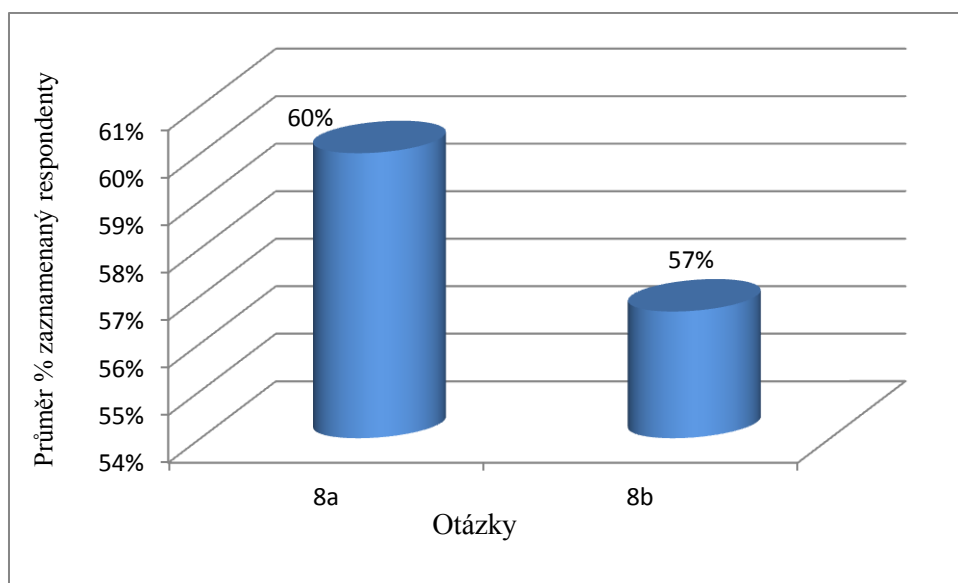
Komunikaci jako možnost ke zlepšení řešení složitých situací uvedl 1 respondent. 1 respondent by pro zlepšení využil vzájemného naslouchání si. 1 respondent by řešil složité situace vzájemnou spoluprací sester. 6 respondentů neodpovědělo.

8) Rozhodování

Otázky:

8a) Členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu

8b) Cílem jsou výsledky, ne přizpůsobení



Obr. 7 Graf rozhodování - oddělení A

Členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu, tuto otázku sestry ohodnotily průměrně 60 %. Cíle jsou výsledky, ne přizpůsobení, toto si sestry myslí průměrně v 57 %.

8c) Konkrétní možnosti ke zlepšení rozhodování ve Vašem týmu

Tab. 9 Možnosti ke zlepšení rozhodování - oddělení A

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Změna staniční sestry	2	22
Domluvit se	1	11
Větší prostor pro vyjádření sester	1	11
Neodpověděli	5	56
Celkem	9	100

Pro zlepšení rozhodování navrhuje 2 respondenti změnu staniční sestry, 1 respondent navrhuje domluvit se a 1 respondent navrhuje větší prostor pro vyjádření názorů sester, především prostor od vedení. Zbylých 5 respondentů neodpovědělo.

9) Na které z oblastí by se mělo nejvíce pracovat?

Tab. 10 Hodnocení respondenty nejslabší oblasti - oddělení A

Oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Vztahy uvnitř skupiny	2	22
Vzájemná důvěra	1	11
Přístup k plnění úkolů	4	44
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	1	11
Odborné znalosti a dovednosti	0	0
Otevřenost a komunikace	1	11
Řešení složitých situací	0	0
Rozhodování	0	0
Celkem	9	100

Respondenti se nejvíce shodují na oblasti přístupu k plnění úkolů, kdy tuto oblast jako problematickou vnímají 4 respondenti tedy 44 %. 22 % tedy 2 respondenti vnímají jako úskalí vztahy uvnitř skupiny. 1 respondent uvedl jako nejvíce problematickou oblast vzájemné důvěry, 1 respondent uvedl využití potenciálu jednotlivých pracovníků a poslední respondent uvedl jako problematickou oblast otevřenost a komunikaci.

Tab. 11 Oblasti hodnocené dle získaných hodnot - oddělení A

Oblasti	Průměr % zaznamenaný respondenty
Vztahy uvnitř skupiny	71%
Vzájemná důvěra	72%
Přístup k plnění úkolů	56%
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	66%
Odborné znalosti a dovednosti	52%
Otevřenost a komunikace	54%
Řešení složitých situací	41%
Rozhodování	58%

Dle uvedených a zprůměrovaných oblastí by se mělo nejvíce pracovat na řešení složitých situací s 41 %, dále průměrně 52 % získala oblast odborných znalostí a dovedností a třetím nejméně bodovaným, průměrem 54 % hodnoceným, je oblast otevřenosti a komunikace.

10) Kterou oblast, týkající se spolupráce, hodnotíte ve Vašem týmu, jako nejlépe fungující?

Tab. 12 Hodnocení respondenty nejlépe fungující oblasti - oddělení A

Oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Vztahy uvnitř skupiny	2	22
Vzájemná důvěra	1	11
Přístup k plnění úkolů	1	11
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	1	11
Odborné znalosti a dovednosti	1	11
Otevřenost a komunikace	2	22
Řešení složitých situací	1	11
Rozhodování	0	0
Celkem	9	100

2 respondenti jako nejlépe fungující oblast uvedli vztahy uvnitř skupiny. Další 2 respondenti uvedli otevřenost a komunikaci. Zbylé oblasti byly za nejlépe fungující ohodnoceny vždy jedním respondentem, byly to oblasti: vzájemná důvěra, přístup k plnění úkolů, využití potenciálu jednotlivých pracovníků, odborné znalosti a dovednosti a řešení složitých situací.

Dle tabulky 11, nejvýše průměrem 72 % byla ohodnocena oblast vzájemné důvěry, 71 % získala oblast vztahů uvnitř skupiny a 66 % respondenti zaznamenali u oblasti využití potenciálu jednotlivých pracovníků.

11) Jaké je Vaše pohlaví

Tab. 13 Pohlaví - oddělení A

Pohlaví	Počet
Ženy	8
Bez odpovědi	1

Na tuto otázku 8 respondentů odpovědělo, že je ženského pohlaví a jednou odpověď nebyla zaznamenána.

12) Jaké máte vzdělání?

Tab. 14 Vzdělání - oddělení A

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Středoškolské	7	78
Středoškolské + PSS	1	11
Vysokoškolské	1	11
Celkem	9	100

Oslovení respondenti uvedli v 78 % případech vzdělání středoškolské, v 11 % středoškolské a PSS a zbývajících 11 % uvedlo vzdělání vysokoškolské.

13) Jak dlouho zde pracujete?

Tab. 15 Doba práce na oddělení A

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
2 roky	1	11
3 roky	1	11
4 roky	2	22
5 let	2	22
13 let	1	11
15let	1	11
Bez odpovědi	1	11
Celkem	9	100

Na otázku jak dlouho pracují na oddělení, kde byl dotazník vyplňován, respondenti zaznamenali, že nejdéle zde pracuje 1 sestra již 15let, 1 sestra 13 let, 2 sestry 5 let a taktéž 2 sestry 4 roky. Nejkratší dobu pracuje na tomto oddělení 1 sestra 3 roky a 1 sestra 2 roky.

14) S kolika týmy máte zkušenost? Případně jakými?

Tab. 16 Kolik týmů? Oddělení A

Odpovědi - počet týmů	Absolutní četnost	Poznámky k týmům
1 tým	5	1krát - 1. zaměstnání, ale vyměnil se téměř celý kolektiv
2 týmy	2	
3 týmy	1	
Bez odpovědi	1	
Celkem	9	

5 respondentů uvedlo, že se zatím setkalo pouze s jedním týmem a 1 respondent to specifikoval, že po celou dobu jeho působení se téměř celý kolektiv vyměnil. Poznání 2 týmu mají za sebou 2 respondenti, 1 respondent se setkal se 3 týmy a 1 respondent neodpověděl vůbec.

12.2. Oddělení B

Oddělení B je oddělení interní intenzivní medicíny, maximální obložnost činí 10 pacientů. Indikace pacientů k hospitalizaci na tomto lůžkovém oddělení jsou především nestabilní hemodynamické parametry. Na tomto oddělení pracuje 13 sester, návratnost dotazníků byla 100%.

1) Vztahy uvnitř týmu

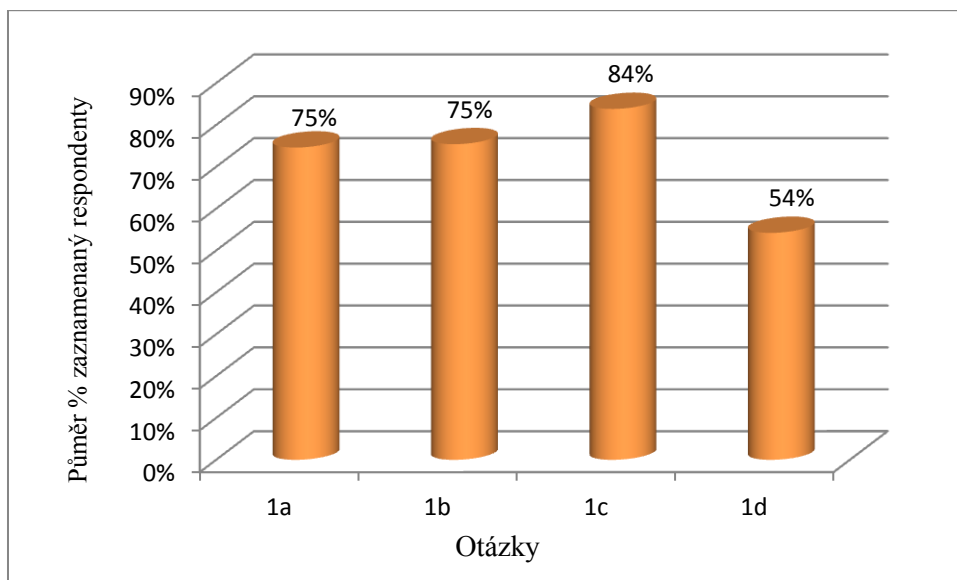
Otázky:

1a) členové si uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti

1b) pracovníci chápou cíle ostatních

1c) společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací

1d) nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce



Obr. 8 Graf vztahů uvnitř týmu - oddělení B

Na oddělení B zaznamenali průměrně 75 % u otázek: „Členové si uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti. Pracovníci chápou cíle ostatních.“ Společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací v tomto týmu průměrně 84 % a pouhými průměrnými 54 % nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce.

1e) Konkrétní možnosti ke zlepšení vztahů

Tab. 17 Možnosti zlepšení vztahů v týmu - oddělení B

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Více personálu + chuť do práce (u některých)	1	8
Otevřenost, upřímnost	1	8
Wellnes pobyty, relaxační víkendy, společné zájmy, občas změna kolektivu	1	8
Ujasnění pravidel	1	8
Neupřednostňovat déle sloužící sestry	1	8
Neodpověděli	8	62
Celkem	13	100

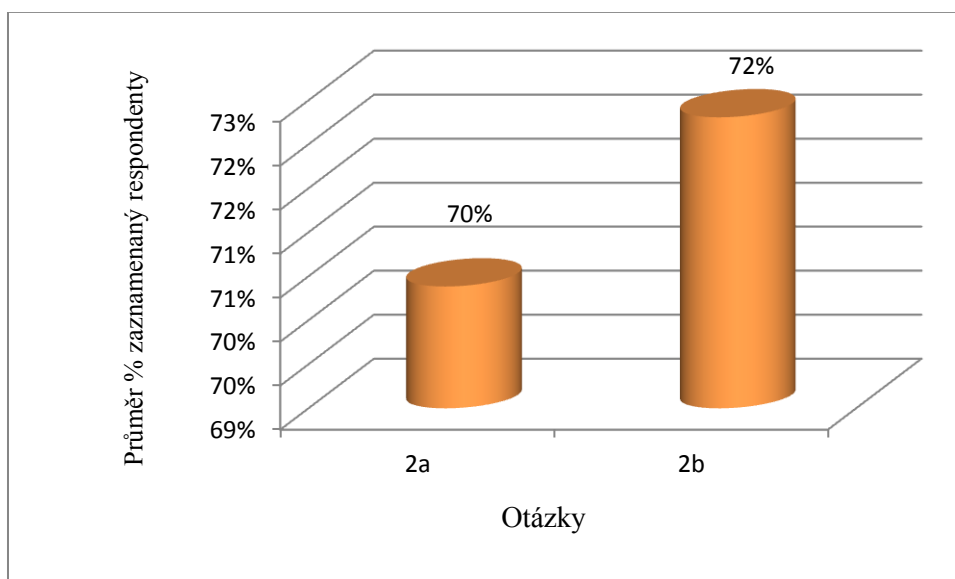
62 % tedy 8 respondentů na tuto otázku vůbec neodpovědělo, zbylé odpovědi byly zaznamenány vždy jedním respondentem. Jako konkrétní možnost ke zlepšení vztahů v týmu sester respondenti spatřují možnost ve zvýšení počtu personálu a zároveň zvýšení chuti do práce, jiný respondent vidí možnost v upřímnosti a otevřenosti. Jeden respondent se vyjádřil, že další možnosti jak vztahy zlepšit, mohou být wellnes pobyty, relaxační víkendy a také společné zájmy, a dokonce občasná obměna kolektivu. Ujasnění pravidel, to je další z možností a poslední zaznamenanou možností je neupřednostňování déle sloužících sester.

2) Vzájemná důvěra v týmu

Otázky:

2a) Panuje atmosféra vzájemného porozumění

2b) Pracovníci mají možnost otevřeně vyjadřovat vlastní pocity a názory na práci týmu



Obr. 9 Graf důvěry v týmu - oddělení B

V oblasti vzájemné důvěry v týmu respondenti zaznamenali, že atmosféra vzájemného porozumění panuje průměrem v 70 %. Respondenti mají průměrně 72 % možnost otevřeně vyjádřit vlastní pocity a názory na práci týmu.

2c) Konkrétní možnost ke zlepšení důvěry

Tab. 18 Možnosti zlepšení důvěry - oddělení B

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Poctivost v odvedené práci	1	8
Více otevřeně mluvit o daných problémech	1	8
Důvěřujeme si 100%, jinak to nejde	1	8
Častější mimopracovní aktivity	1	8
Nevím	1	8
Neodpověděli	8	62
Celkem	13	100

1 respondent si myslí, že pro zlepšení důvěry v týmu je zapotřebí poctivost při odvádění práce. 1 respondent zaznamenal jako možnost zlepšení důvěry, mluvit více otevřeně o problémech. 1 respondent si myslí, že si už v práci 100% důvěřují, protože jinak se ani pracovat nedá. Častější mimopracovní aktivity navrhoval 1 respondent a 1 respondent se přiznal, že neví, jaké by mohly být konkrétní možnosti pro zlepšení důvěr. 8 respondentů, tedy 62% na tuto otázku neodpovědělo.

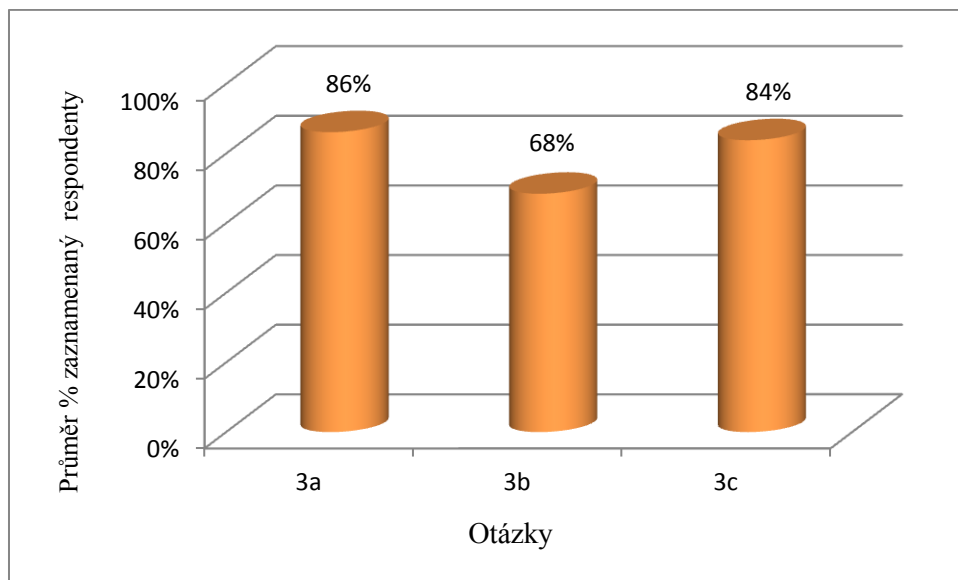
3)Přístup k plnění úkolů

Otázky:

3a) Existuje pocit zodpovědnosti za společné úkoly

3b) Pracovníci podávají výkon nad rámec vlastních povinností

3c) Vládne kolegiální výpomoc v rámci profesionality



Obr. 10 Graf zlepšení plnění úkolů - oddělení B

Existující pocit zodpovědnosti za společné úkoly respondenti zaznamenali průměrnou hodnotou 86 %. Pracovníci podávají výkony nad rámec vlastních povinností, tuto otázku ohodnotili respondenti průměrně hodnotou 68 %. Průměrnou hodnotou 84 % zaznamenali respondenti vládnoucí kolegiální výpomoc v rámci profesionality.

3d) Konkrétní možnosti ke zlepšení přístupu plnění úkolů

Tab. 19 Možnosti ke zlepšení úkolů - oddělení B

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Peněžní tresty	1	8
Nevím	1	8
Neodpověděli	11	85
Celkem	13	100

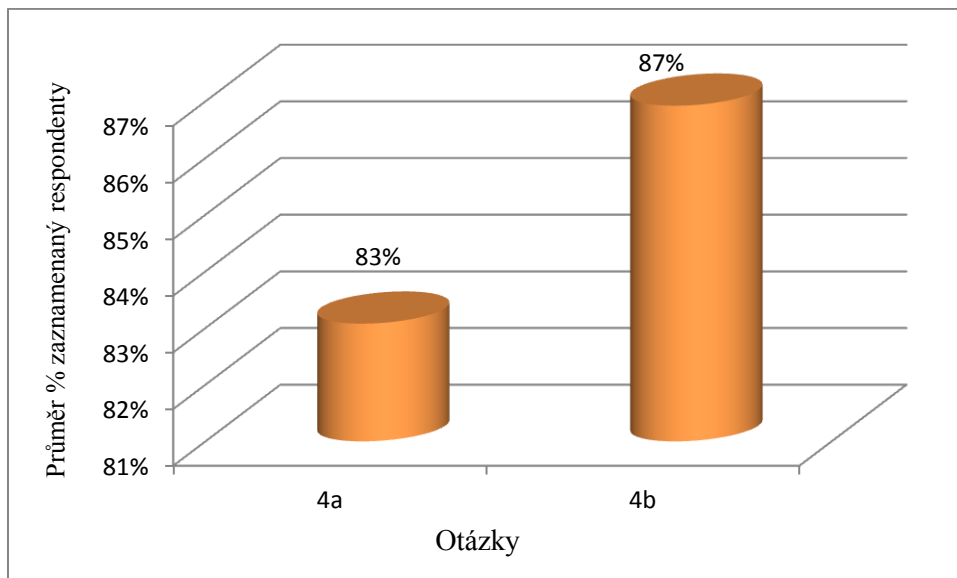
85% procent na tuto otázku neodpovědělo. 1 respondent si myslí, že by pomohlo, kdyby byly peněžní tresty. 1 respondent zapsal, že neví, co by na tuto otázku odpověděl.

4) Využití potenciálu jednotlivých pracovníků

Otázky:

4a) Na hledání řešení se mají možnost podílet všichni členové týmu

4b) Všichni mají možnost uplatnit vlastní názory při hledání řešení



Obr. 11 Graf potenciálu jednotlivců - oddělení B

Průměrně v 83 % se členové týmu mají možnost podílet na hledání řešení. Průměrně 87 % označili respondenti, že všichni mají možnost uplatnit vlastní názor při hledání řešení.

4c) Konkrétní možnost využití potenciálu jednotlivých pracovníků týmu

Tab. 20 Možnosti využití potenciálu jednotlivců - oddělení B

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Zkušenosti z jiných oddělení, nemocnic	1	8
Nevím	1	8
Neodpověděli	11	85
Celkem	13	100

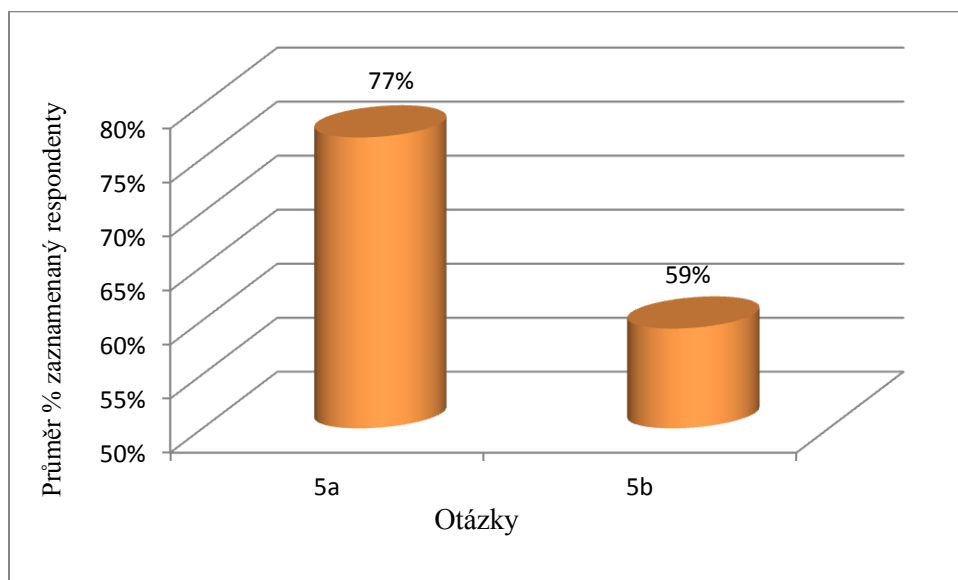
1 respondent jako možnost využití potenciálu jednotlivců navrhuje rýmovou inspiraci zkušenostmi z jiných oddělení a nemocnic. 1 respondent odpověděl, že neví a zbývajících 11 respondentů neodpovědělo vůbec.

5) Odborné znalosti a předpoklady

Otázky:

5a) Jednotlivci jsou podporováni k využívání znalostí a dovedností nejen vedoucím týmu, ale i ostatními kolegy

5b) Lidé se nebojí chybovat, což ve svém konečném důsledku vede rozvoji jejich znalostí a dovedností



Obr. 12 Graf odborných znalostí - oddělení A

Průměrná hodnota 77 % byla zaznamenána respondenty, že jsou jednotlivci podporováni k využívání znalostí a dovedností vedoucím týmu i ostatními kolegy a v průměrných 59 % se lidé nebojí chybovat, což ve svém konečném výsledku vede k rozvoji jejich znalostí a dovedností.

5c) Konkrétní možnosti ke zlepšení odborných znalostí Vašeho týmu

Tab. 21 Otevřenost a komunikace - oddělení B

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Semináře, edukace	1	8
Semináře, nové znalosti získané na stážích (ARIP, PSS)	1	8
Semináře, literatura, povídat si o zkušenostech	1	8
Nevím	1	8
Neodpověděli	9	69
Celkem	13	100

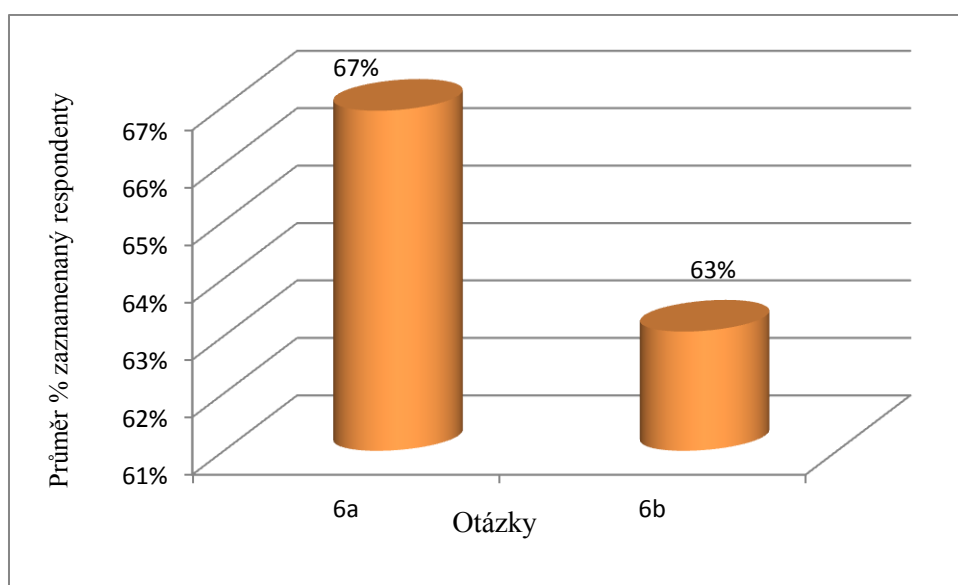
Na zlepšení odborných znalostí v týmu se shodli 3 respondenti odpovědí, že pro zlepšení je možné zúčastnit se semináře, ale každý respondent k odpovědi přidal ještě další možnost, jeden edukaci, další nové znalosti získané na stážích jako je ARIP, PSS či třetí respondent odpověděl, že další možností je literatura a povídání si o zkušenostech. 1 respondent opět odpověděl, že nevím co odpovědět na tuto otázku a 9 respondentů neodpovědělo vůbec.

6) Otevřenost a komunikace v týmu

Otázky:

6a) Otevřenost je vítána a podporována

6b) Pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně



Obr. 13 Graf otevřenosti a komunikace - oddělení B

Respondenti zaznamenali 67 % v otázce, že otevřenost je vítána a podporována v jejich týmu. Pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně v průměru na 63 %.

6c) Konkrétní možnost ke zlepšení otevřenosti a komunikace ve Vašem týmu

Tab. 22 Možnosti ke zlepšení otevřenosti a komunikace - oddělení B

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Čas, důvěra	1	8
Mimopracovní aktivity	1	8
Nevím	1	8
Neodpověděli	10	77
Celkem	13	100

77 % tedy 10 respondentů neodpovědělo, 1 respondent odpověděl, že neví. Zbylé 2 respondenti odpovídali každý jinou konkrétní odpovědí, jeden, že zapotřebí je čas a důvěra, druhý napsala, že možnost pro zlepšení jsou mimopracovní aktivity.

7)Řešení složitých situací

7a) Neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení

Tab. 23 Řešení složitých situací - oddělení B

Zaznamenaná procenta	absolutní četnost	relativní četnost v %
0%	2	15
40%	2	15
50%	1	8
60%	1	8
70%	2	15
90%	3	23
100%	2	15
Celkem	13	100

Tab. 24 Statistické údaje - oddělení B

průměr	modus	maximum	minimum
62%	90%	100%	0%

Neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení, bylo zaznamenáno respondenty průměrně v 62 %. Maximální hodnota zaznamenaná respondenty byla 100 % a naopak nejnižší hodnota byla 0 %. Modus zaznamenaných hodnot byl 90 %.

7b) Konkrétní možnosti ke zlepšení řešení složitých situací

Tab. 25 Možnosti ke zlepšení řešení složitých situací - oddělení B

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Nic neměnit, umíme kvalitně řešit problémy	1	8
Zapojit někoho nezúčastněného	1	8
Nevím	1	8
Neodpověděli	10	77
Celkem	13	100

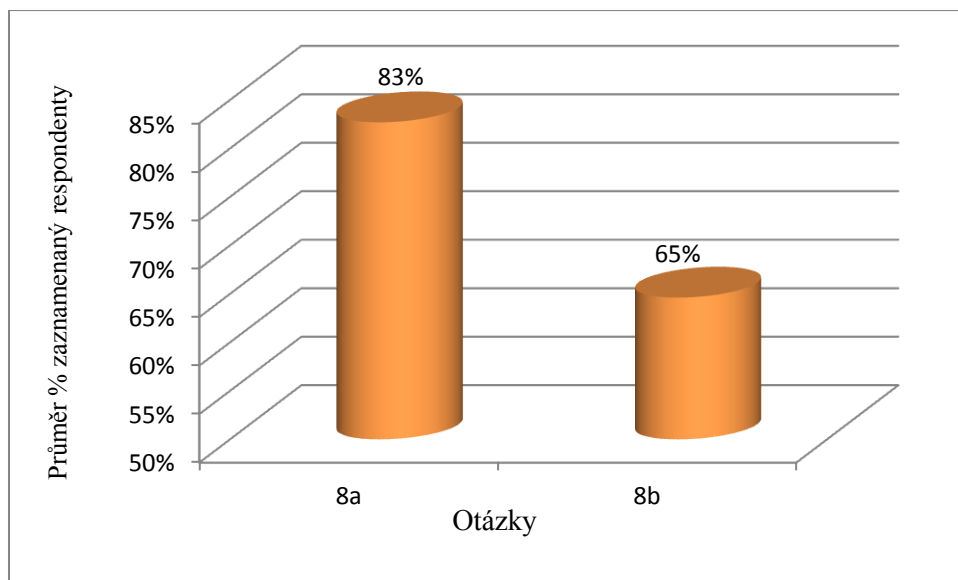
Nic neměnit, kvalitně řešit problémy umí tým již teď, to je odpověď jednoho respondenta. 1 respondent si myslí, že je vhodné při řešení složitých situací zapojit někoho nezúčastněného. 1 respondent opět poznamenal, že neví co odpovědět a 10 respondentů se nevyjádřilo.

8) Rozhodování

Otázky:

8a) Členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu

8b) Cílem jsou výsledky, ne přizpůsobení



Obr. 14 Rozhodování - oddělení B

„Členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu,“ tuto otázku sestry ohodnotily průměrnou hodnotou 83 %. „Cíle jsou výsledky, ne přizpůsobení,“ toto tvrzení sestry vnímají jako pravdivé průměrně na 65 %.

8c) Konkrétní možnosti ke zlepšení rozhodování ve Vašem týmu

Tab. 26 rozhodování oddělení B

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
100% správné rozhodování kolektivu	1	8
Lékař nese svoji odpovědnost a nepřenáší ji na sestry	1	8
Nevím	1	8
Neodpověděli	10	77
Celkem	13	100

10 respondentů neodpovědělo, 1 respondent neví, 1 respondent si myslí, že rozhodování týmu je 100% správné a 1 respondent si myslí, že lékaři by si měli nést svoji odpovědnost a nepřenášet ji na sestry.

9) Na které z oblastí by se mělo nejvíce pracovat?

V této otázce měli respondenti vybrat vždy jednu správnou odpověď, bohužel někteří zaznamenali více možností. Protože nebylo v našem zájmu dotazníky vyřazovat, je tato chyba níže akceptována. Do řešení bylo tedy zahrnuto i více odpovědí.

Tab. 27 Graf nejslabších oblastí - oddělení B

Oblasti	absolutní četnost	relativní četnost v %	Poznámky
Vztahy uvnitř skupiny	2	15	
Vzájemná důvěra	1	8	
Přístup k plnění úkolů	4	31	
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	0	0	
Odborné znalosti a dovednosti	1	8	
Otevřenost a komunikace	2	15	
Řešení složitých situací	0	0	
Rozhodování	0	0	
Neodpověděli	2	15	1krát - vše je nejlepší
Více odpovědí	1	8	V oblastech vztahů, potenciálu a komunikace
Celkem	13	100	

Nejvíce se respondenti shodují na slabé stránce v oblasti přístupu k plnění úkolů, tuto oblast vnímají 4 respondenti jako tu, na které by se mělo nejvíce pracovat. 2 respondenti vnímají jako problematické vztahy uvnitř skupiny, další 2 respondenti si myslí, že je to oblast otevřenosti a komunikace. Nejvíce pracovat, dle 1 respondenta, by se mělo na vzájemné důvěře a 1 respondent si myslí, že je zapotřebí zapracovat na odborných znalostech a dovednostech v týmu. 2 respondenti neodpověděli, avšak jeden z nich neodpověděl z důvodu, že na další otázku o nejsilnějších oblastech napsal, že si myslí, že jejich tým má všechny silné oblasti. 1 respondent zaznamenal více odpovědí a to, že nejslabšími oblastmi jsou vztahy uvnitř skupiny, využívání potenciálu jednotlivých pracovníků.

Tab. 28 Oblasti hodnocené dle získaných hodnot - oddělení B

Oblasti	Průměr % zaznamenaný respondenty
Vztahy uvnitř skupiny	72%
Vzájemná důvěra	71%
Přístup k plnění úkolů	79%
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	85%
Odborné znalosti a dovednosti	68%
Otevřenost a komunikace	65%
Řešení složitých situací	62%
Rozhodování	74%

Uvedené a zprůměrované hodnoty vyjadřují nejnížší dosažené procenta v oblasti řešení složitých situací s 62 %, druhou nejméně ohodnocenou oblastí je s průměrem 65 % oblast otevřenosti a komunikace, 68 % získala oblast odborných znalostí a dovedností.

10) Kterou oblast, týkající se spolupráce, hodnotíte ve Vašem týmu, jako nejlépe fungující?

V této otázce měli respondenti vybrat vždy jednu správnou odpověď, bohužel někteří zaznamenali více možností, protože bych nerada dotazníky vyřazovala, rozhodla jsem se akceptovat tuto chybu a zahrnu do řešení i více odpovědí.

Tab. 29 Hodnocení respondenty nejlépe fungující oblasti - oddělení B

Oblasti	absolutní četnost	relativní četnost v %	Poznámky
Vztahy uvnitř skupiny	2	15	
Vzájemná důvěra	0	0	
Přístup k plnění úkolů	2	15	
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	1	8	
Odborné znalosti a dovednosti	1	8	
Otevřenost a komunikace	3	23	
Řešení složitých situací	1	8	
Rozhodování	0	0	
Neodpověděli	1	8	
Všechny	1	8	
Více odpovědí	1	8	Oblast přístupu k plnění úkolů + řešení složitých situací
Celkem	13	100	

2 respondenti vidí jako nejlépe fungující oblast vztahy uvnitř skupiny, 2 respondenti přístup k plnění úkolů. 1 respondent si myslí, že příkladem mohou jít při využívání potenciálu jednotlivců. 1 respondent označil oblast odborných znalostí a dovedností, 3 respondenti vybrali jako nejlépe fungující otevřenost a komunikaci v týmu. Řešení složitých situací uvedl 1 respondent, jako tu nejlépe fungující oblast. 1 respondent neodpověděl vůbec a 1 respondent odpověděl, že jsou nejlepší ve všech oblastech. Více odpovědí zaznamenal 1 respondent a vybral oblasti přístupu k plnění úkolů a oblast řešení složitých situací.

Tabulka 27 ukazuje na nejvyšší průměrnou hodnotu 85 %, a to v oblasti využití potenciálu jedinců. Průměrných 79 % získala oblast přístupu k plnění úkolů a průměrných 74 % zaznamenaly sestry v oblasti rozhodování v týmu.

11) Jaké je Vaše pohlaví

Tab. 30 Pohlaví - oddělení B

Pohlaví	Počet
Ženy	12
Muži	1

Na tomto oddělení pracuje jeden muž a dvanáct žen.

12) Jaké máte vzdělání?

Tab. 31 Vzdělání oddělení B

Oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Středoškolské	3	23
Středoškolské + PSS	2	15
Vyšší odborné	1	8
Vysokoškolské	7	54
Celkem	13	100

Na tomto oddělení pracují 3 respondenti středoškolsky vzdělané, 2 respondenti mají střední vzdělání s následným postgraduálním studiem, 1 respondent vystudoval vyšší odbornou školu a nejvyšší zastoupení má 7 respondentů s vysokoškolským vzděláním.

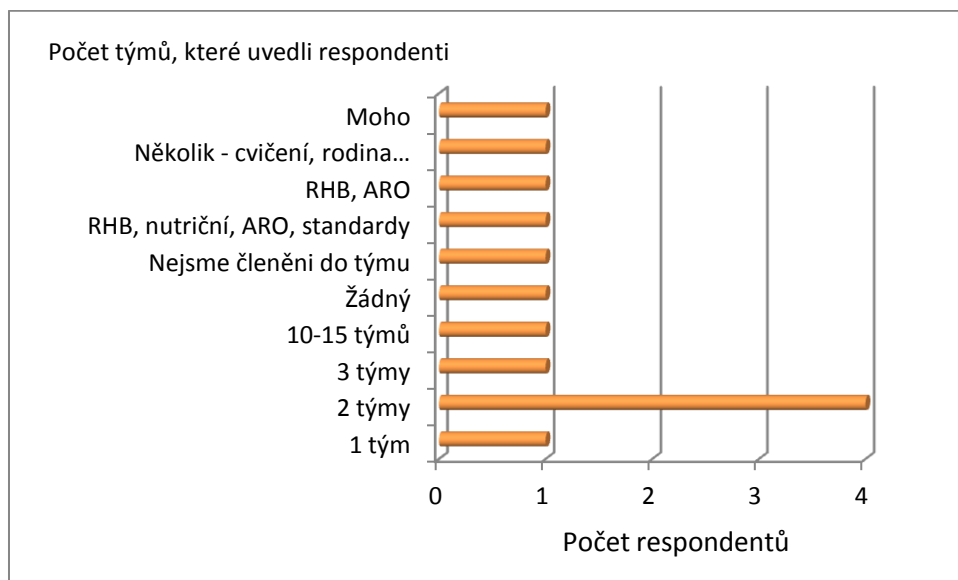
13) Jak dlouho zde pracujete?

Tab. 32 Doba práce na oddělení B

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
9 měsíců	1	8
10 měsíců	1	8
2 roky	1	8
5 let	1	8
6 let	1	8
7 let	3	23
10 let	1	8
12 let	1	8
13 let	1	8
20 let	1	8
22 let	1	8
Celkem	13	100

2 respondenti zde pracují krátce, jeden respondent 9 měsíců a ten druhý 10 měsíců. 2 roky zde pracuje 1 respondent. 5 let na tomto oddělení pracuje 1 respondent a taktéž 1 respondent pracuje 6 let. 3 respondenti zde pracují 7 let. Zbylí respondenti zde pracují, vždy po jednom již: 10; 12; 13; 20 a 22 let.

14) S kolika týmy máte zkušenost? Případně jakými?



Obr. 15 Graf kolik týmů – oddělení B

4 respondenti uvedli, že se setkali se dvěma týmy. 1 respondent odpověděl, že se setkal s mnoha týmy, 1 respondent že s několika, protože jako tým vnímá lidi z cvičení, rodinné příslušníky atd. Další respondent uvedl, že se s týmem setkala na RHB a ARU a 1 respondent taktéž na RHB, ARU a k tomu nutriční a standardních odděleních. 1 respondent odpověděl, že nejsou členění do týmu, taktéž 1 respondent neuvedl žádný tým. 10-15 týmu byla odpověď 1 respondenta, ve třech týmech pracoval 1 respondent a 1 jeden pracovala v jednom týmu.

12.3. Oddělení C

Oddělení C je typu interního, s maximální obložností cca 33 lůžek. Hospitalizováni jsou zde především pacienti vyššího věku a péče je především dlouhodobá. Na tomto oddělení pracuje 7 sester a navraceno bylo 100% dotazníků.

1) Vztahy uvnitř týmu

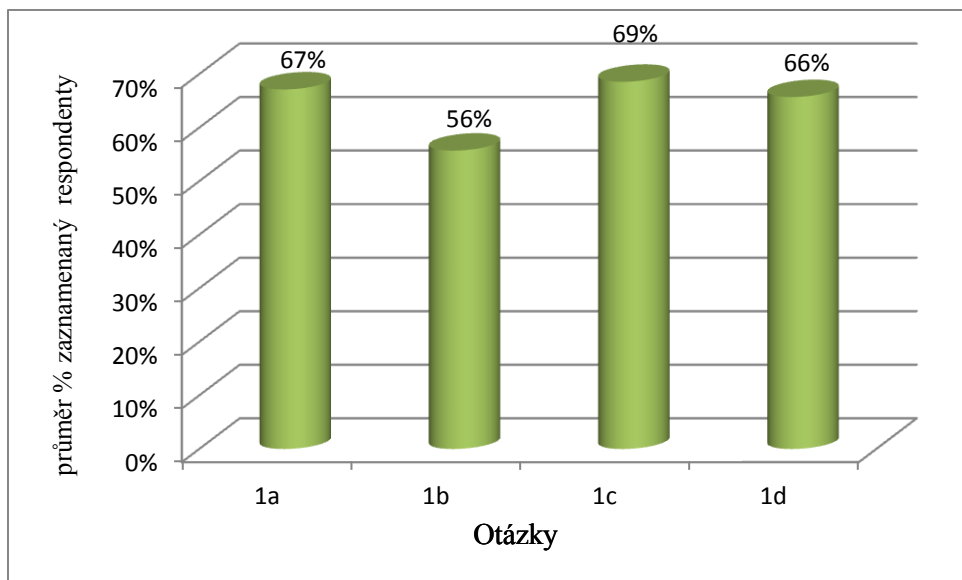
Otázky:

1a) členové si uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti

1b) pracovníci chápou cíle ostatních

1c) společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací

1d) nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce



Obr. 16 Graf vztahů uvnitř týmu - oddělení C

Respondenti si uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti v průměru na 67 %. Nejslabším místem v tomto bloku bylo chápání cílů ostatních, které respondenti ohodnotili průměrně 56 %. „Společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací,“ tato otázka byla průměrně ohodnocena na 69 % a poslední otázka: „Nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce,“ dosáhla průměrně 66 %.

1e) Konkrétní možnosti ke zlepšení vztahů

Tab. 33 Možnosti zlepšení vztahů v týmu - oddělení C

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Komunikace	1	14
Jiný systém práce - skupinová péče	1	14
Zlepšení komunikace, zlepšení důvěry	1	14
Zlepšení spolupráce	1	14
Velmi rozsáhlá odpověď	1	14
Neodpověděli	2	29
Celkem	7	100

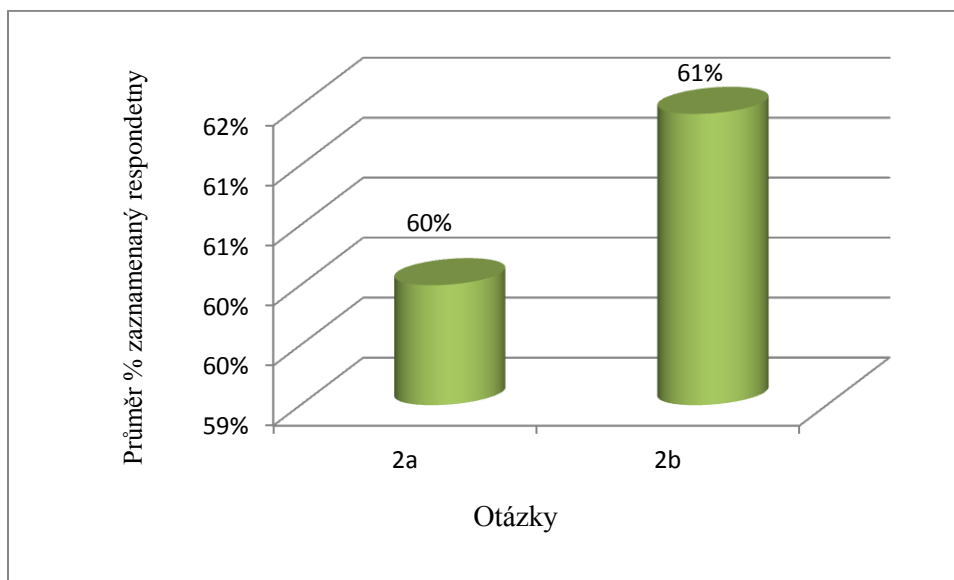
1 respondent si myslí, že ke zlepšení vztahů by vedla lepší komunikace v týmu, další respondent si myslí, že by to chtělo jiný systém práce, např. skupinovou péči. Zlepšení komunikace a k tomu zlepšení důvěry vidí jako možnost ke zlepšení 1 respondent. 1 respondent by zlepšil spolupráci a tím i vztahy v týmu. 2 respondenti neodpověděli vůbec. 1 respondent uvedl velmi rozsáhlou odpověď, proto je zde ocitována v přeném znění „více komunikace mezi sestrami (personálem), nebát se říci svůj názor, snažit se zlepšit chod oddělení a nevyhýbat se moderním trendům, naučit se nové standardy a neříkat "já to neumím" a udělat to špatně nebo to udělat jako v roce 1990!“.

2) Vzájemná důvěra v týmu

Otázky:

2a) Panuje atmosféra vzájemného porozumění

2b) Pracovníci mají možnost otevřeně vyjadřovat vlastní pocity a názory na práci týmu



Obr. 17 Graf důvěry v týmu - oddělení C

Atmosféra vzájemného porozumění panuje průměrnou hodnotou 60 %. Respondenti mají průměrně 61 % možnost otevřeně vyjádřit vlastní pocity a názory na práci týmu.

2c) Konkrétní možnost ke zlepšení důvěry

Tab. 34 Možnosti zlepšení důvěry - oddělení C

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Záleží na osobnosti každého pracovníka	1	14
Férové jednání	1	14
Zvýšit citlivost v rámci kolektivu	1	14
Velmi rozsáhlá odpověď	1	14
Nevím	1	14
Neodpověděli	2	29
Celkem	7	100

1 respondent si myslí, že pro zlepšení důvěry záleží na osobnosti každého pracovníka. Férové jednání vidí jako možnost 1 respondent. 1 respondent by zvýšil citlivost v rámci kolektivu, 1 respondent uvedl, že neví, co má odpovědět na tuto otázku. 2 respondenti neodpověděli a poslední respondent opět uvedl dlouhou odpověď: „nebát se cokoli říct, přestat se domlouvat a hledat chyby na ostatních a zamyslet se nad svojí prací.“

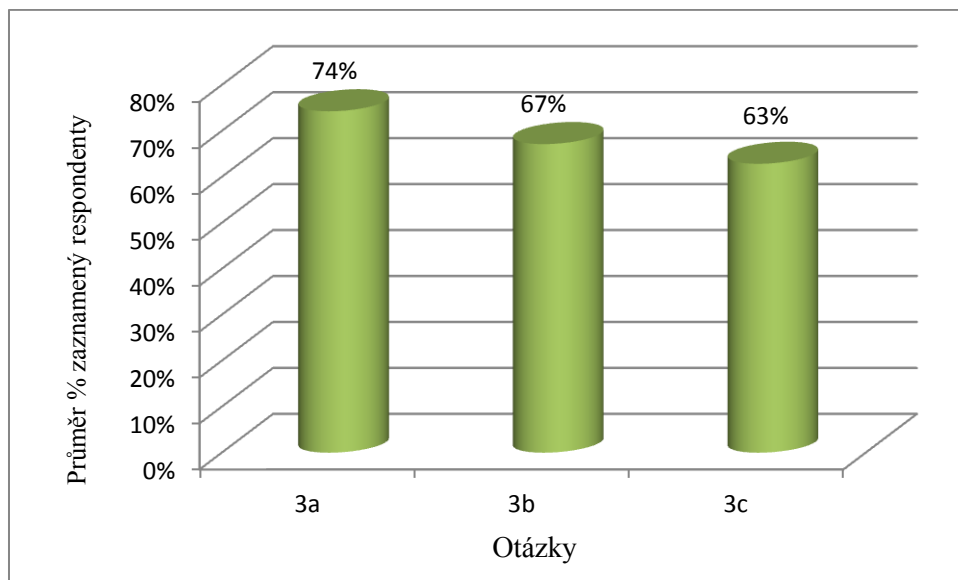
3)Přístup k plnění úkolů

Otázky:

3a) Existuje pocit zodpovědnosti za společné úkoly

3b) Pracovníci podávají výkon nad rámec vlastních povinností

3c) Vládne kolegiální výpomoc v rámci profesionality



Obr. 18 Graf zlepšení plnění úkolů - oddělení C

Pro existující pocit zodpovědnosti za společné úkoly respondenti zaznamenali průměrnou hodnotu 74 %. Dle respondentů pracovníci podávají výkony nad rámec vlastních povinností v průměru 67 %. Průměrnými 63 % ohodnotili vládnoucí kolegiální výpomoc v rámci profesionality.

3d) Konkrétní možnosti ke zlepšení přístupu plnění úkolů

Tab. 35 Možnost ke zlepšení plnění úkolů - oddělení C

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Odpovídající výplata	1	14
Týmové chování a jednání	1	14
Velmi rozsáhlá odpověď	1	14
Nevím	1	14
Neodpověděli	3	43
Celkem	7	100

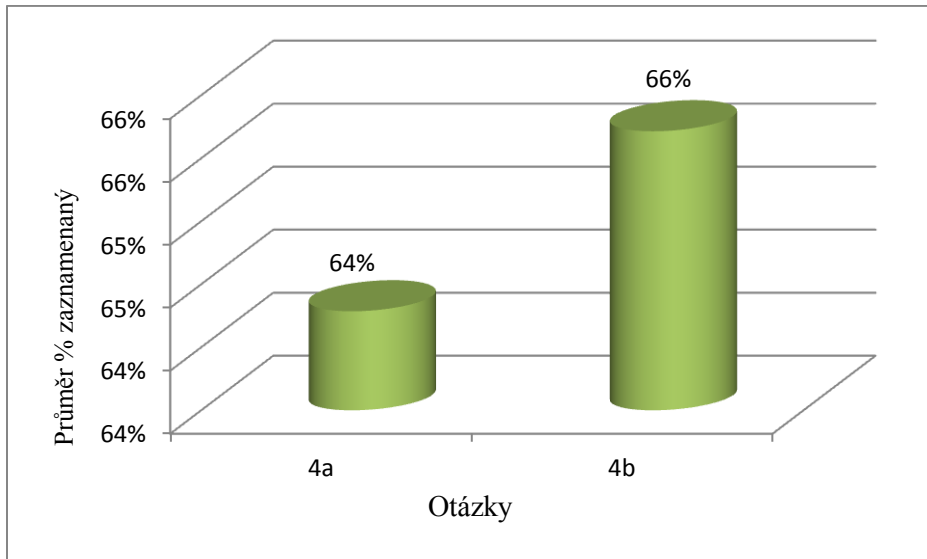
3 respondenti neodpověděli, z toho 1 odpověď byla, že neví. Další respondent se vyjádřil, že pomůže, když budou mít pracovníci odpovídající výplatu. Týmové chování a jednání bylo možností pro 1 respondenta a 1 respondent měl opět rozsáhlejší odpověď: „opět se nebát, zkoušet nové věci, každý se to má naučit a motivace od vedení.“

4) Využití potenciálu jednotlivých pracovníků

Otázky:

4a) Na hledání řešení se mají možnost podílet všichni členové týmu

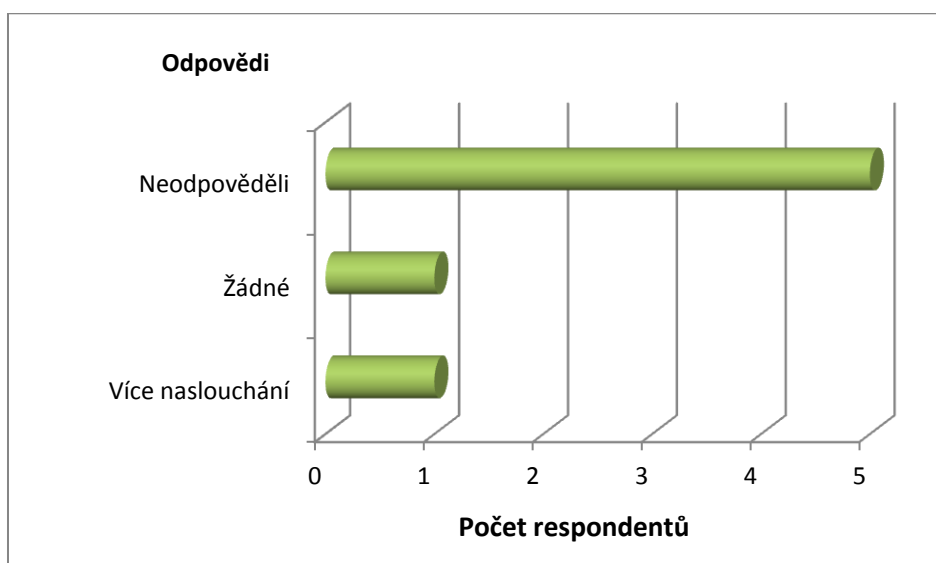
4b) Všichni mají možnost uplatnit vlastní názory při hledání řešení



Obr. 19 Graf potenciálu jednotlivců - oddělení C

Průměrnou hodnotou 64 % se členové týmu mají možnost podílet na hledání řešení. Průměrnými 66 % označili respondenti, že všichni mají možnost uplatnit vlastní názor při hledání řešení.

4c) Konkrétní možnost využití potenciálu jednotlivých pracovníků týmu



Obr. 20 Graf možností využití potenciálu jedinců - oddělení C

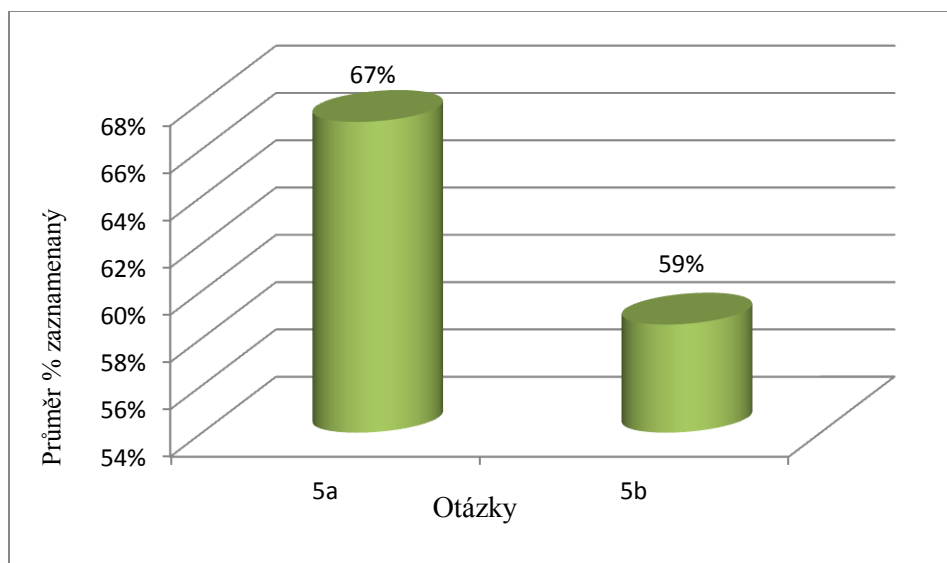
5 respondentů vůbec neodpovědělo, 1 respondent si myslí, že žádné možnosti nejsou a 1 respondent vidí možnost v lepším naslouchání.

5) Odborné znalosti a předpoklady

Otázky:

5a) Jednotlivci jsou podporováni k využívání znalostí a dovedností nejen vedoucím týmu, ale i ostatními kolegy

5b) Lidé se nebojí chybovat, což ve svém konečném důsledku vede rozvoji jejich znalostí a dovedností



Obr. 21 Graf odborných znalostí - oddělení C

Průměrně v 67 % jsou jednotlivci podporováni k využívání znalostí a dovedností vedoucím týmu i ostatními kolegy. „Lidé se nebojí chybovat, což ve svém konečném výsledku vede k rozvoji jejich znalostí a dovedností,“ bylo zaznamenáno průměrně v 42 %.

5c) Konkrétní možnosti ke zlepšení odborných znalostí Vašeho týmu

Tab. 36 Odborné znalosti a předpoklady - oddělení C

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Kurzy	1	14
Semináře, samostudium, přednášení od vedení	2	29
Více důvěry a respektu	1	14
Neodpověděli	3	43
Celkem	7	100

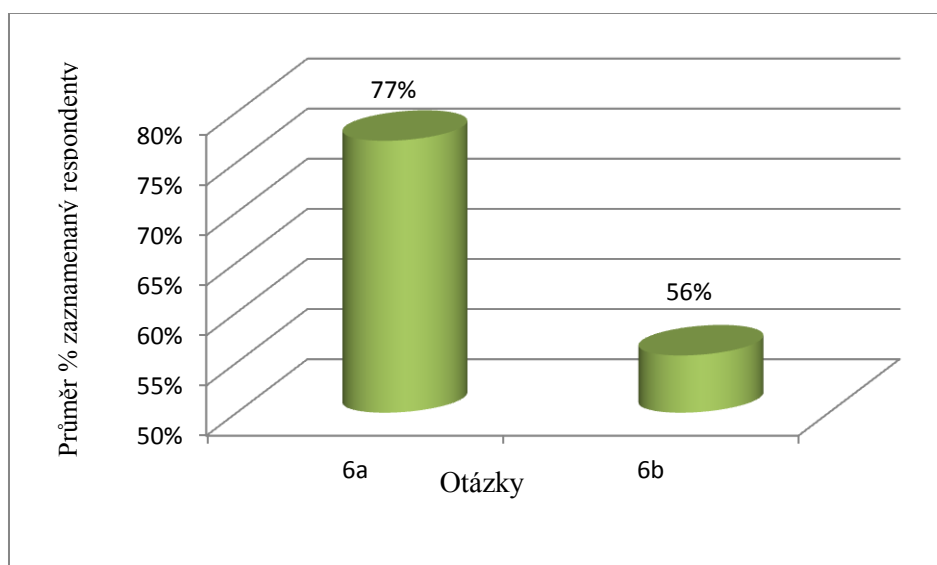
1 respondent si myslí, že pro zlepšování odborných znalostí jsou dobré kurzy. 2 respondenti by zvolili semináře, samostudium a přednášky od vedení. Více důvěry a respektu pro zlepšení odborných znalostí by uvítal 1 respondent. 3 respondenti neodpověděli.

6) Otevřenost a komunikace v týmu

Otázky:

6a) Otevřenost je vítána a podporována

6b) Pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně



Obr. 22 Graf otevřenosti a komunikace - oddělení C

Respondenti zaznamenali v 77 %, že otevřenost je vítána a podporována v jejich týmu. Pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně v průměru na 56 %.

6c) Konkrétní možnost ke zlepšení otevřenosti a komunikace ve Vašem týmu

Tab. 37 Otevřenost a komunikace - oddělení C

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Společné aktivity ve volném čase	1	14
Rozsáhlá odpověď	1	14
Nevím	1	14
Neodpověděli	4	57
Celkem	7	100

Jako konkrétní možnost ke zlepšení otevřenosti a komunikace v týmu si 1 respondent myslí, že jsou důležité společné aktivity ve volném čase. 1 respondent uvedl jako odpověď, že neví. 4 respondenti neodpověděli. Odpověď 1 respondenta byla rozsáhlá: „Nelze, ženský kolektiv je ženský kolektiv, každý by se měl snažit a otevřeně o věcech mluvit, bohužel to tak není a nebude.“

7) Řešení složitých situací

Otázka:

7a) Neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení

Tab. 38 Řešení složitých situací - oddělení C

Zaznamenaná procenta	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
20%	1	14
50%	2	29
60%	1	14
80%	1	14
100%	2	29
Celkem	7	100

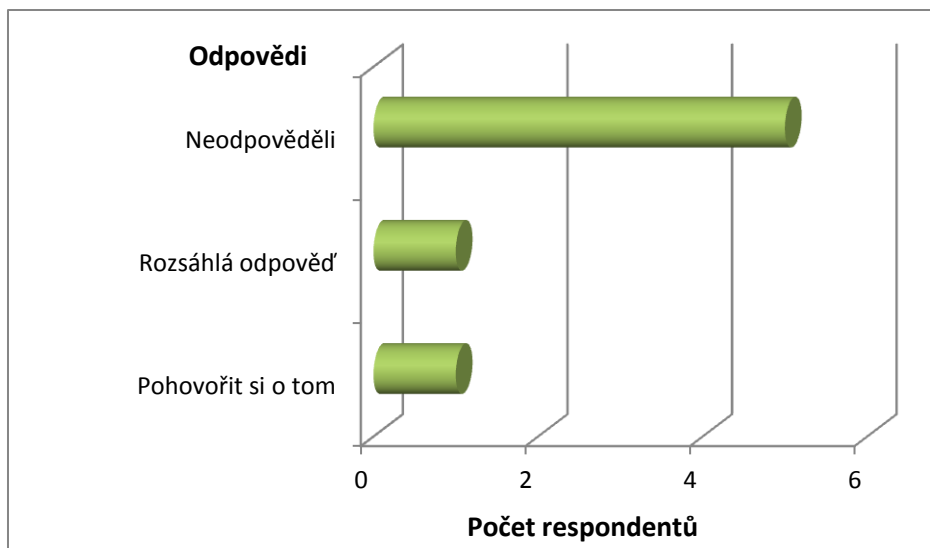
Tab. 39 Statistické hodnoty - oddělení C

průměr	modus	maximum	minimum
66%	100%	100%	20%

„Neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení,“ v této otázce respondenti zaznamenali průměrnou hodnotu 66 %. Maximální hodnota zaznamenaná respondenty byla 100 % a naopak minimum bylo 20 %. Modus zaznamenaných hodnot byl 100 %.

7b) Konkrétní možnosti ke zlepšení řešení složitých situací

5 respondentů neodpovědělo. 1 respondent si myslí, že je důležité si o tom pohovořit. 1 respondent odpověděl rozsáhle: „Opět se nebát, vedení by mělo podržet své zaměstnance a ne je jen kontrolovat a vyhrožovat.“



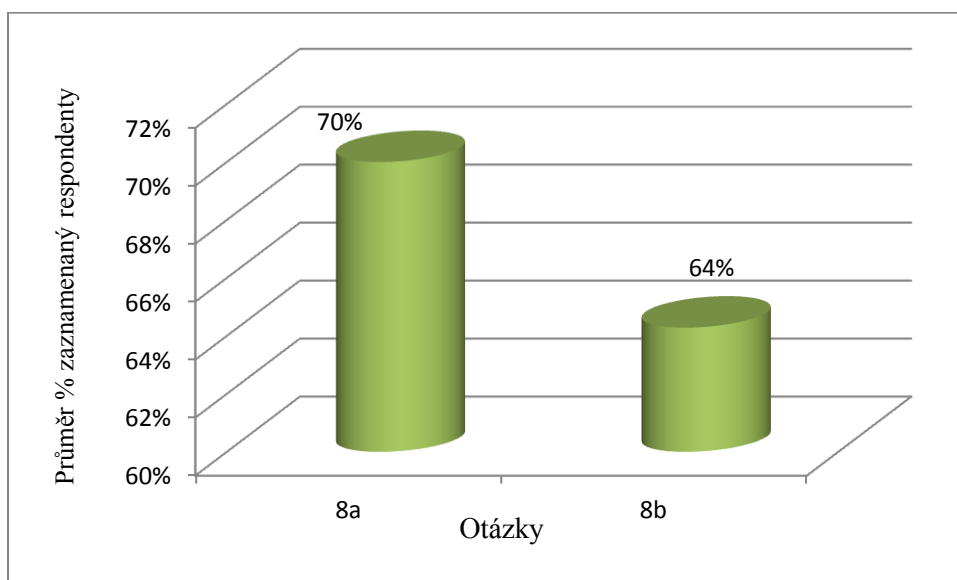
Obr. 23 Graf konkrétních možností ke zlepšení řešení složitých situací - oddělení C

8) Rozhodování

Otázky:

8a) Členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu

8b) Cílem jsou výsledky, ne přizpůsobení



Obr. 24 Graf rozhodování - oddělení C

„Členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu,“ tuto otázku sestry ohodnotily průměrnou hodnotou 70 %. Cíle jsou výsledky, ne přizpůsobení, toto si sestry myslí průměrně na 64 %.

8c) Konkrétní možnosti ke zlepšení rozhodování ve Vašem týmu

Tab. 40 Možnosti ke zlepšení rozhodování

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhoduje jen vedení, názory zaměstnanců jsou až druhotné	1	14
Nepochopení otázky	2	29
Neodpověděli	4	57
Celkem	7	100

„Rozhoduje pouze vedení a názory zaměstnanců jsou až druhotné,“ takový názor má 1 respondent, 2 respondenti napsali, že položenou otázku nepochopili. 4 respondenti neodpověděli vůbec.

9) Na které z oblastí by se mělo nejvíce pracovat?

V této otázce měli respondenti vybrat vždy jednu správnou odpověď, bohužel někteří zaznamenali více možností. Protože nebylo v našem zájmu dotazníky vyřazovat, je tato chyba níže akceptována. Do řešení bylo tedy zahrnuto i více odpovědí.

Tab. 41 Hodnocení respondenty nejslabší oblast - oddělení C

Oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Vztahy uvnitř skupiny	2	29
Vzájemná důvěra	1	14
Přístup k plnění úkolů	0	0
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	1	14
Odborné znalosti a dovednosti	0	0
Otevřenost a komunikace	2	29
Řešení složitých situací	0	0
Rozhodování	0	0
Více odpovědí	1	14
Celkem	7	100

2 respondenti si myslí, že nejslabším místem je oblast vnitřních vztahů v týmu, 1 respondent si myslí, že oblast vzájemné důvěry je slabším článkem týmu. 1 respondent udává nejslabším místem využití potenciálu jednotlivců, 2 respondenti uvedli oblast otevřenosti a komunikace. Více odpovědí udal 1 respondent, který má pocit, že slabými místy jsou oblasti: vnitřních vztahů, vzájemné důvěry, využívání potenciálu jedinců, otevřenost a komunikace a rozhodování.

Tab. 42 Oblasti hodnocené dle získaných hodnot - oddělení C

Oblasti	Průměr % zaznamenaný respondenty
Vztahy uvnitř skupiny	67%
Vzájemná důvěra	61%
Přístup k plnění úkolů	68%
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	65%
Odborné znalosti a dovednosti	63%
Otevřenost a komunikace	66%
Řešení složitých situací	66%
Rozhodování	67%

Z uvedených oblastí dle průměru procent tohoto oddělení, je nejslabší oblastí vzájemná důvěra s průměrnou hodnotou 61%, s průměrnými 63% oblast odborných znalostí a dovedností a také s průměrnou hodnotou 65% využití potenciálu jednotlivých pracovníků.

10) Kterou oblast, týkající se spolupráce, hodnotíte ve Vašem týmu, jako nejlépe funguje?

V této otázce měli respondenti vybrat vždy jednu správnou odpověď, bohužel někteří zaznamenali více možností. Protože nebylo v našem zájmu dotazníky vyřazovat, je tato chyba níže akceptována. Do řešení bylo tedy zahrnuto i více odpovědí.

Tab. 43 Hodnocení respondentů nejlépe fungující oblasti - oddělení C

Oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Vztahy uvnitř skupiny	1	14
Vzájemná důvěra	0	0
Přístup k plnění úkolů	4	57
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	1	14
Odborné znalosti a dovednosti	0	0
Otevřenost a komunikace	1	14
Řešení složitých situací	0	0
Rozhodování	0	0
Celkem	7	100

1 respondent si myslí, že nejsilnější stránkou týmu jsou vztahy uvnitř skupiny. 4 respondenti uvedli jako nejlépe fungující oblast přístup k plnění úkolů, 1 respondent udal využití potenciálů jednotlivců. Poslední respondent si myslí, že v týmu nejlépe funguje oblast otevřenosti a komunikace.

Tabulka 40 ukazuje na nejvyšší průměrnou hodnotu v oblasti přístupu k plnění úkolů s 68 %. Průměrných 67 % měly dvě oblasti, a to vztahy uvnitř skupiny a rozhodování.

11) Jaké je Vaše pohlaví

Tab. 44 Pohlaví - oddělení C

Pohlaví	Počet
Ženy	6
Žádné	1

Na tomto oddělení vyplňovalo dotazník 6 žen a jeden respondent neuvedl své pohlaví.

12) Jaké máte vzdělání?

Tab. 45 Vzdělání - oddělení C

Oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Středoškolské	5	71
Vyšší odborné	1	14
Bez odpovědi	1	14
Celkem:	7	100

Na tomto oddělení má 5 respondentů středoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání zde má 1 sestra a jeden respondent neodpověděl.

13) Jak dlouho zde pracujete?

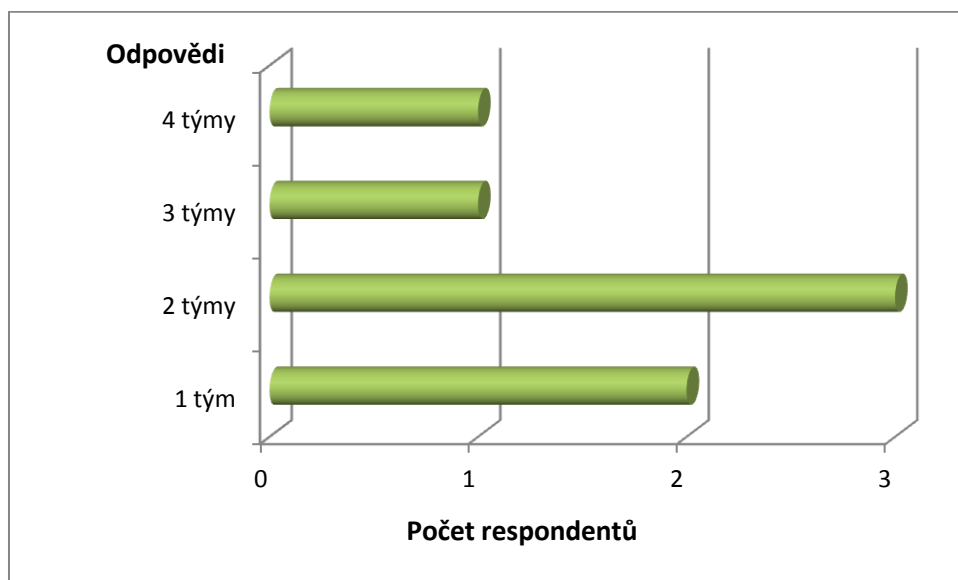
Tab. 46 Doba práce na oddělení C

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
2,5 let	1	14
3 roky	1	14
3,5 let	1	14
4 roky	1	14
5 let	1	14
8 let	2	29
Celkem	7	100

Na otázku jak dlouho pracují na oddělení, kde dotazník byl dotazník vyplňován, respondenti zaznamenali, že nejdéle zde pracují 2 sestry 8let, 1 sestra 5 let, 1 sestry 4 roky a taktéž 1 sestra 3,5 roku. Nejkratší dobu pracuje na tomto oddělení 1 sestra 3 roky a 1 sestra 2,5 roky.

14) S kolika týmy máte zkušenost? Případně jakými?

S 1 týmem mají zkušenost 2 sestry, se 2 týmy mají 3 sestry zkušenost a po jedné sestře mají zkušenost se 3 a 4 týmy.



Obr. 25 Kolik týmů? Oddělení C

12.4. Oddělení D

Toto oddělení chirurgického typu se vyznačuje příjmem pacientů z indikace úrazu a dle léčby se vyvíjí délka pobytu. Maximální obložnost je cca 32 pacientů. Na tomto oddělení pracuje 15 sester, návratnost dotazníků byla 100%.

1) Vztahy uvnitř týmu

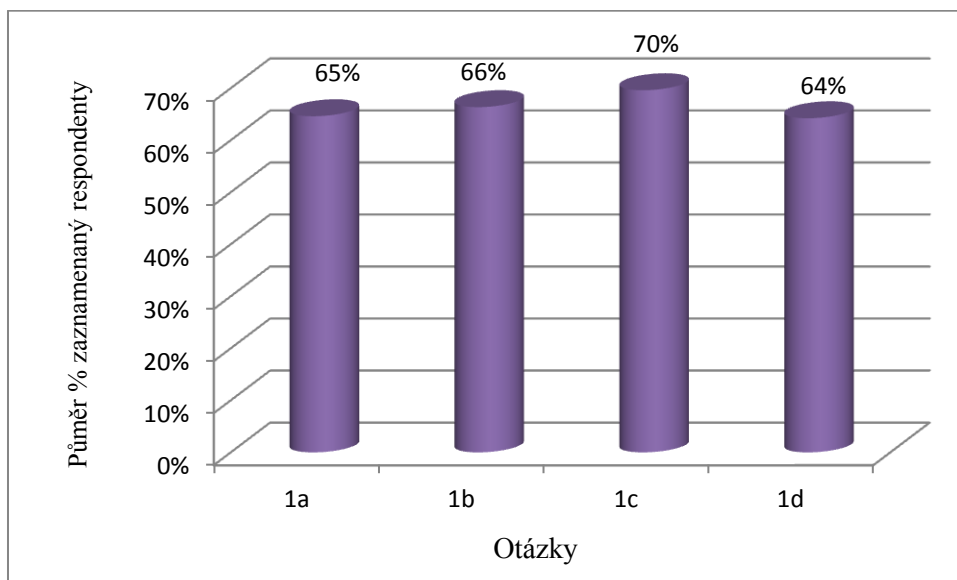
Otázky:

1a) členové si uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti

1b) pracovníci chápou cíle ostatních

1c) společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací

1d) nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce



Obr. 26 Graf vztahů uvnitř týmu - oddělení D

V oblasti vztahů uvnitř týmu si respondenti uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti v průměru na 65 %. Chápání cílů ostatních bylo respondenti ohodnoceno na průměr 66 %. „Společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací,“ tato otázka byla průměrně ohodnocena na 70 %, což z ní činí otázku s nejvíce procenty v tomto bloku. Poslední otázka, která průměrně dosáhla 64 % je, že nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce.

1e) Konkrétní možnosti ke zlepšení vztahů

Tab. 47 Možnost zlepšení vztahů v týmu - oddělení D

Odovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Komunikace, tolerance, spolehlivost a pochopení	3	23
Společné akce mimo zaměstnání	1	8
Rozsáhlá odpověď	1	8
Neodpověděli	8	62
Celkem	13	100

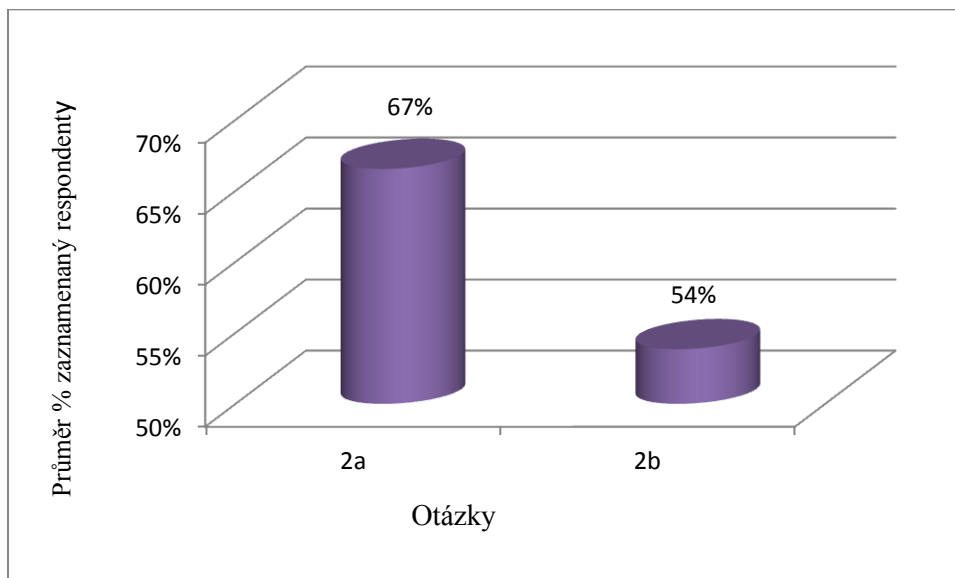
3 respondenti jako možnost ke zlepšení vztahů v týmu vidí v komunikaci, toleranci, spolehlivosti a pochopení. Společné akce pro zlepšení vztahů by si přál 1 respondent. 8 respondentů neodpovědělo. 1 respondent uvedl rozsáhlou odpověď „Větší důvěra, tolerance, týmová práce, zvýšení platu!!! Pochvaly za dobrou práci, alespoň hodina pauzy během služby (na oběd).“

2) Vzájemná důvěra v týmu

Otázky:

2a) Panuje atmosféra vzájemného porozumění

2b) Pracovníci mají možnost otevřeně vyjadřovat vlastní pocity a názory na práci týmu



Obr. 27 Graf důvěry v týmu - oddělení D

Atmosféra vzájemného porozumění panuje průměrem v 67 %. Respondenti mají průměrně 54 % možnost otevřeně vyjádřit vlastní pocity a názory na práci týmu.

2c) Konkrétní možnosti ke zlepšení důvěry ve Vašem týmu

Tab. 48 Možnosti zlepšení důvěry - oddělení D

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Nepomlouvat se, držet při sobě	2	15
Komunikace, zodpovědnost za svoji práci	1	8
Důvěra skoro na 100%	1	8
Profesionalita, vzdělání	1	8
Neodpověděli	8	62
Celkem	13	100

Možnosti pro zlepšení důvěry v týmu jsou pro 2 respondenty to, že se nebudou v týmu pomlouvat, ale budou při sobě držet. Pro 1 respondenta možnost ke zlepšení vede přes komunikaci a zodpovědnost za svoji práci. Důvěru na pracovišti téměř 100 % vnímá 1 respondent. 1 respondent si myslí, že důvěru lze zlepšit profesionalitou a vzděláním členů týmu.

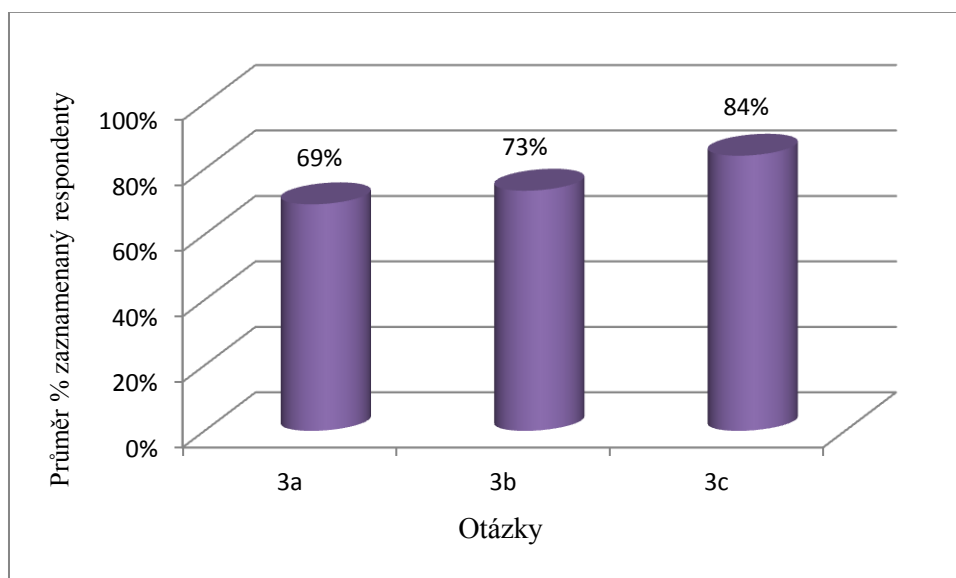
3)Přístup k plnění úkolů

Otázky:

3a) Existuje pocit zodpovědnosti za společné úkoly

3b) Pracovníci podávají výkon nad rámec vlastních povinností

3c) Vládne kolegiální výpomoc v rámci profesionality



Obr. 28 Graf zlepšení plnění úkolů - oddělení D

Pro existující pocit zodpovědnosti za společné úkoly respondenti zaznamenali průměrnou hodnotu 69 %. Do jaké míry podávají výkony nad rámec vlastních povinností, respondenti označili průměrnou hodnotou 73 %. Průměrnými 84 % ohodnotili vládnoucí kolegiální výpomoc v rámci profesionality.

3d) Konkrétní možnosti ke zlepšení přístupu plnění úkolů

Tab. 49 Možnosti ke zlepšení plnění úkolů - oddělení D

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Zabezpečení materiálu	1	8
Plat	1	8
Pochvala	1	8
Větší zájem o pacienty	1	8
Časový dostatek, materiální zabezpečení, rozdělení práce + náplně a kompetence	1	8
Neodpověděli	8	62
Celkem	13	100

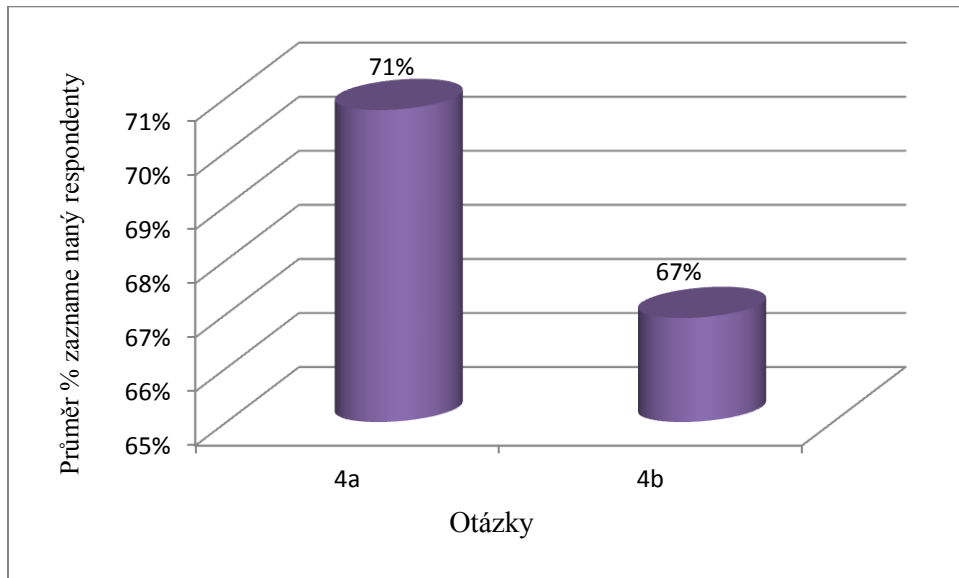
8 respondentů neodpovědělo na tuto otázku. Dále si 1 respondent myslí, že by pro zlepšení přístupu k plnění úkolů bylo zapotřebí materiální zabezpečení, 1 respondent navrhuje možnost adekvátní plat a 1 respondent napsal, že pochvaly. Větší zájem o pacienty uvedl 1 respondent jako možnost zlepšení plnění úkolů a 1 respondent napsal, že pro zlepšení je zapotřebí časový dostatek, materiální zabezpečení, rozdělení práce + náplně a z toho plynou i dostatečné kompetence.

4) Využití potenciálu jednotlivých pracovníků

Otázky:

4a) Na hledání řešení se mají možnost podílet všichni členové týmu

4b) Všichni mají možnost uplatnit vlastní názory při hledání řešení



Obr. 29 Graf potenciálu jednotlivců - oddělení D

Průměrně v 71 % se členové týmu mají možnost podílet na hledání řešení. Průměrně v 67 % označili respondenti, že všichni mají možnost uplatnit vlastní názor při hledání řešení.

4c) Konkrétní možnost využití potenciálu jednotlivých pracovníků týmu

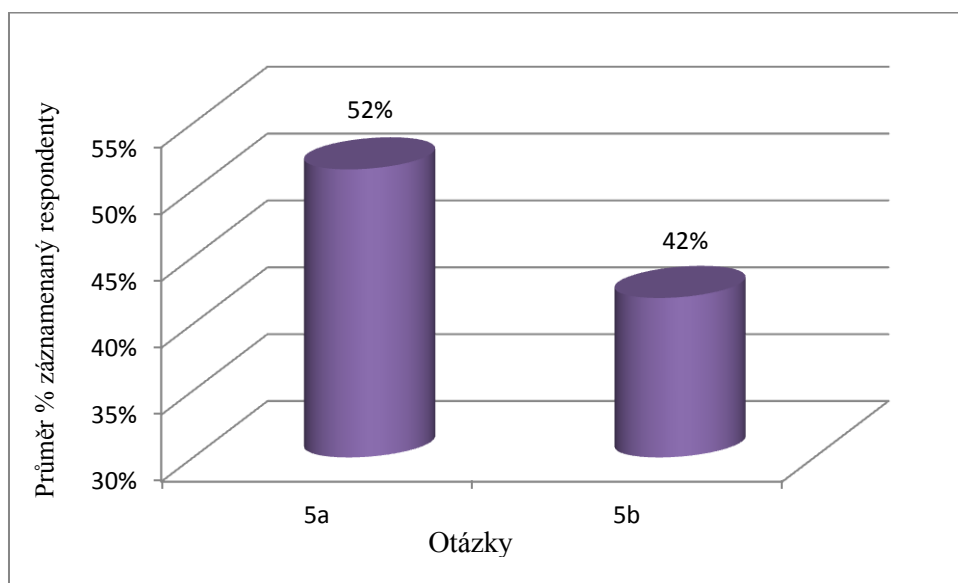
Na tuto otázku z 13 respondentů odpověděl pouze 1 respondent a to takto: „potenciál? V praxi jsou jasná pravidla a mnoho práce, potenciál k čemu? Za ty peníze. Na každý pád práce s nejlepším vědomím a svědomím.“

5) Odborné znalosti a předpoklady

Otázky:

5a) Jednotlivci jsou podporováni k využívání znalostí a dovedností nejen vedoucím týmu, ale i ostatními kolegy

5b) Lidé se nebojí chybovat, což ve svém konečném důsledku vede rozvoji jejich znalostí a dovedností



Obr. 30 Graf odborných znalostí - oddělení D

Průměrně v 52 % jsou jednotlivci podporováni k využívání znalostí a dovedností vedoucím týmu i ostatními kolegy. „Lidé se nebojí chybovat, což ve svém konečném výsledku vede k rozvoji jejich znalostí a dovedností,“ bylo zaznamenáno průměrně v 42 %.

5c) Konkrétní možnosti ke zlepšení odborných znalostí Vašeho týmu

Tab. 50 Odborné znalosti a předpoklady - oddělení D

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Možnost vzdělání + vedení od vedoucích sester	2	15
Možnost odborného školení, přednášek, praktických nácviků	2	15
Neodpověděli	9	69
Celkem	13	100

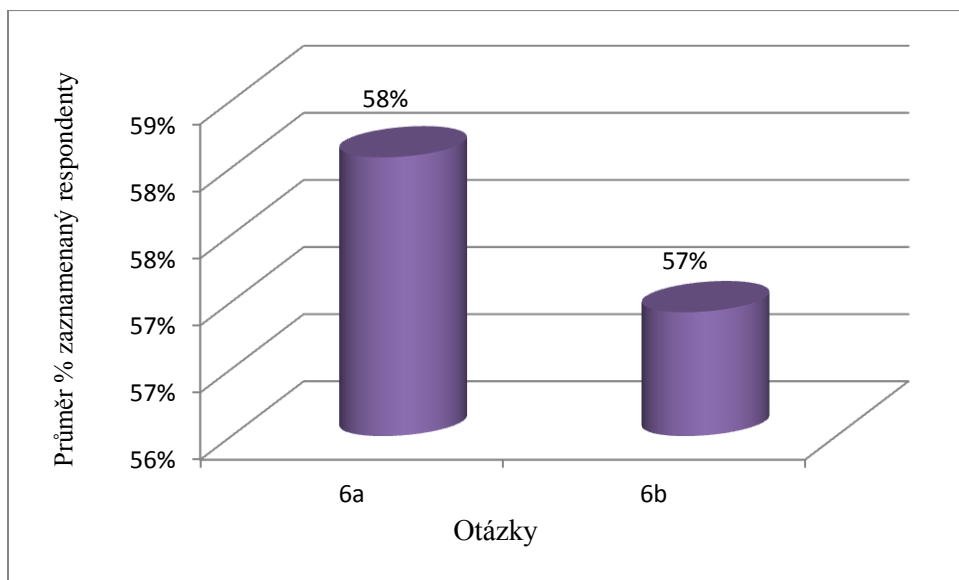
2 respondenti se domnívají, že konkrétní možnosti ke zlepšení odborných znalostí je možnost se vzdělávat s tím, že budou podporováni od vedoucích sester. Možnost odborného školení, přednášek a praktického nácviku by jako možnost ke zlepšení odborných znalostí uvítali 2 respondenti. 9 respondentů nedopovědělo.

6) Otevřenost a komunikace v týmu

Otázky:

6a) Otevřenost je vítána a podporována

6b) Pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně

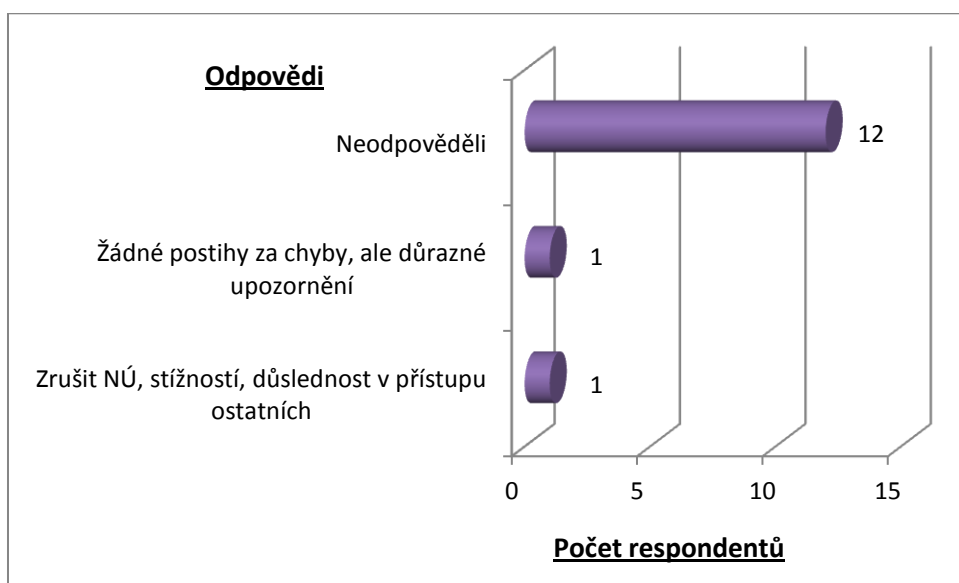


Obr. 31 Graf otevřenosti a komunikace - oddělení D

Respondenti zaznamenali 58 % v otázce, že otevřenost je vítána a podporována v jejich týmu.

Pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně v průměru na 57 %.

6c) Konkrétní možnost ke zlepšení otevřenosti a komunikace ve Vašem týmu



Obr. 32 Možnosti ke zlepšení otevřenosti a komunikace - oddělení D

12 respondentů na tuto otázku neodpovědělo. 1 respondent uvedl, že pro zlepšení otevřenosti a komunikace by bylo dobré za chyby nedávat postihy, ale pouze důrazně na ně upozornit. 1 respondent uvedl, že by zrušil hlášení nežádoucích událostí, stížnosti a důslednost v přístupu ostatních spolupracovníků.

7)Řešení složitých situací

Otázka:

7a) Neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení

Tab. 51Řešení složitých situací - oddělení D

Zaznamenaná procenta	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
10%	2	15
20%	2	15
25%	1	8
40%	2	15
50%	2	15
60%	3	23
80%	1	8
Celkem	13	100

Tab. 52 Statistické hodnoty - oddělení D

průměr	modus	maximum	minimum
40%	60%	80%	10%

„Neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení,“ respondenti zaznamenali průměrnou hodnotou v 40 %. Maximální hodnota zaznamenaná respondenty byla 80 % a naopak minimum bylo 10 %. Modus zaznamenaných hodnot bylo 60 %.

7b) Konkrétní možnosti ke zlepšení řešení složitých situací

Tab. 53 Možnosti ke zlepšení řešení problémů - oddělení D

Zaznamenaná procenta	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Práce dle směrnic a pravidel	1	8
Nebýt lhostejná	1	8
Neodpověděli	11	85
Celkem	13	100

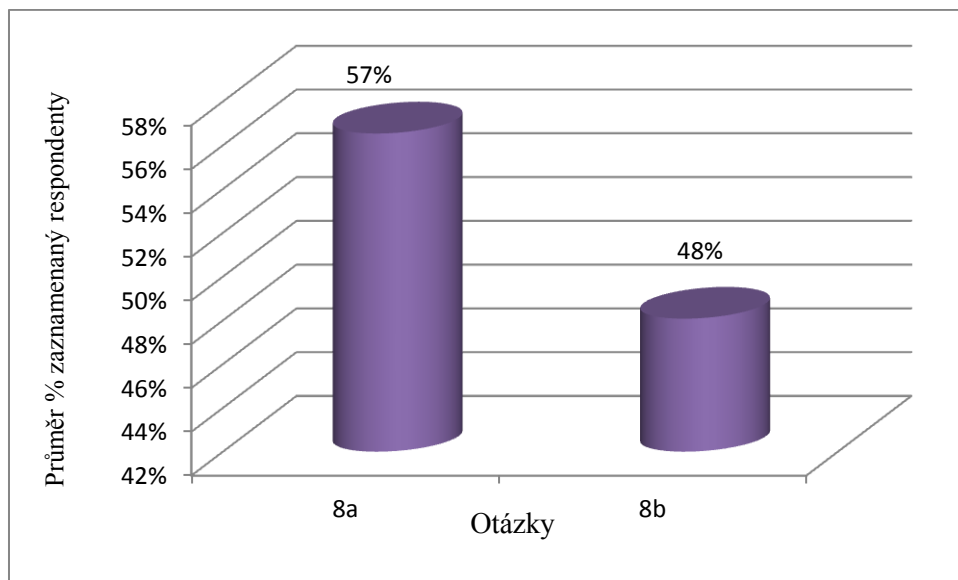
Konkrétní možnost ke zlepšení řešení složitých situací vnímá 1 respondent v dodržování práce dle směrnic a pravidel. 1 respondent pro zlepšení uvedl, aby ostatní členové nebyli k sobě navzájem lhostejní a 11 respondentů vůbec neodpovědělo.

8) Rozhodování

Otázky:

8a) Členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu

8b) Cílem jsou výsledky, ne přizpůsobení



Obr. 33 Graf rozhodování - oddělení D

Členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu, tuto otázku sestry ohodnotily průměrně 57 %. Cíle jsou výsledky, ne přizpůsobení, toto si sestry myslí průměrně na 48 %.

8c) Konkrétní možnosti ke zlepšení rozhodování ve Vašem týmu

Tab. 54 Možnost ke zlepšení rozhodování - oddělení D

Zaznamenaná procenta	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Změna vedoucího týmu	1	8
Rozhoduje nadřízený	1	8
Neodpověděli	11	85
Celkem	13	100

Jako možnost zlepšení rozhodování v týmu 1 respondent zaznamenal změnu vedoucího týmu.

1 respondent napsal, že rozhoduje nadřízený a 11 respondentů neodpovědělo.

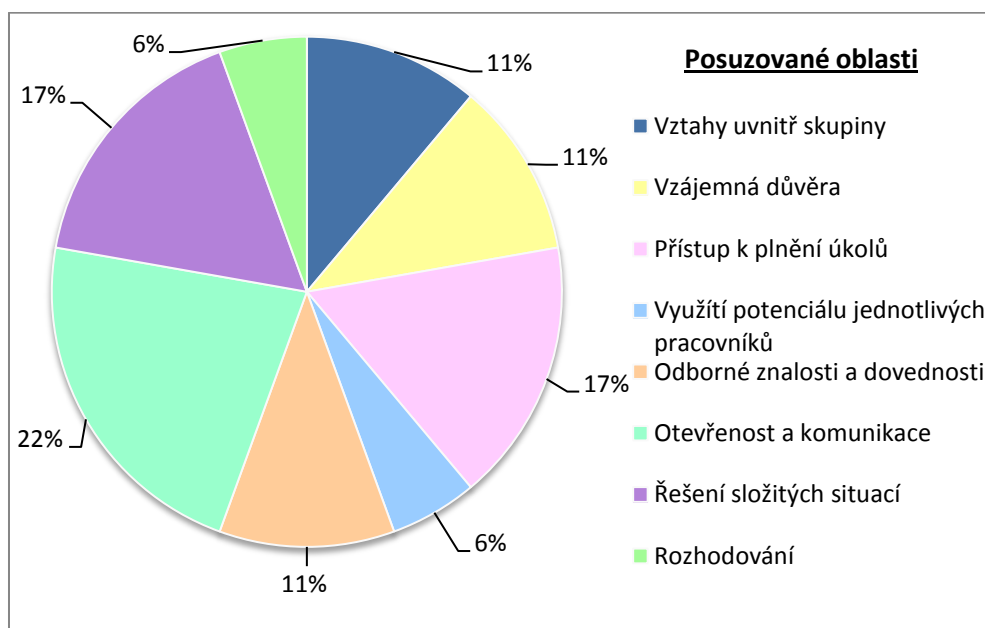
9) Na které z oblastí by se mělo nejvíce pracovat?

V této otázce měli respondenti vybrat vždy jednu správnou odpověď, bohužel někteří zaznamenali více možností. Protože nebylo v našem zájmu dotazníky vyřazovat, je tato chyba níže akceptována. Do řešení bylo tedy zahrnuto i více odpovědí.

Tab. 55 Hodnocení respondenty nejslabší oblast - oddělení D

Oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Vztahy uvnitř skupiny	2	15
Vzájemná důvěra	0	0
Přístup k plnění úkolů	0	0
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	0	0
Odborné znalosti a dovednosti	2	15
Otevřenost a komunikace	2	15
Řešení složitých situací	0	0
Rozhodování	2	15
Více odpovědí	5	38
Celkem	13	100

2 respondenti uvedli jako nejslabší oblast vztahy uvnitř skupiny. Další 2 respondenti zaznamenali nejslabší oblastí odborné znalosti a dovednosti. Oblast otevřenosti a komunikace uvedli za nejslabší také 2 respondenti a stejně tak 2 respondenti se shodli na nejslabší oblasti, kterou je pro ně rozhodování. Zbylých 5 respondentů uvedlo více odpovědí.



Obr. 34- Graf více zvolených odpovědí v oblastech - oddělení D

Respondenti, kteří zaznamenali více odpovědí, se nejčastěji shodovali na oblasti otevřenosti a komunikace. Dalšími slabými stránkami se 17%, tedy 3 respondenti, byli oblasti přístupu k plnění úkolů a řešení složitých situací. 11% tedy 2 respondenti uvedli jako nejslabší oblasti vztahů uvnitř skupiny, vzájemnou důvěru a odborné znalosti. Zbylé dvě oblasti byly hodnoceny 6 % tedy vždy 1 respondentem.

Tab. 56 Oblasti hodnocené dle získaných hodnot

Oblasti	Průměr % zaznamenaný respondenty
Vztahy uvnitř skupiny	66%
Vzájemná důvěra	60%
Přístup k plnění úkolů	76%
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	69%
Odborné znalosti a dovednosti	47%
Otevřenost a komunikace	58%
Řešení složitých situací	40%
Rozhodování	52%

Dle uvedených a zprůměrovaných oblastí by se mělo nejvíce pracovat na řešení složitých situací s 40 %, dále průměrně 47 % získala oblast odborných znalostí a dovedností a třetím nejméně bodovaným průměrem hodnoceným 52 %, je oblast rozhodování.

10) Kterou oblast, týkající se spolupráce, hodnotíte ve Vašem týmu, jako nejlépe funguje?

V této otázce měli respondenti vybrat vždy jednu správnou odpověď, bohužel někteří zaznamenali více možností. Protože nebylo v našem zájmu dotazníky vyřazovat, je tato chyba níže akceptována. Do řešení bylo tedy zahrnuto i více odpovědí.

Tabulka 54 jako nejlépe fungující oblast týmu oddělení D ukazuje na oblast s průměrnou hodnotou 76% a tj. přístup k plnění úkolů, průměrných 69% získala oblast využívání potenciálu jednotlivců a oblast vztahů uvnitř týmu dosáhla průměrné hodnoty 66%.

Tab. 57 Hodnocení respondentů nejlépe fungující oblasti - oddělení D

Oblasti	absolutní četnost	relativní četnost v %
Vztahy uvnitř skupiny	2	15
Vzájemná důvěra	2	15
Přístup k plnění úkolů	1	8
Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	2	15
Odborné znalosti a dovednosti	1	8
Otevřenost a komunikace	0	0
Řešení složitých situací	2	15
Rozhodování	1	8
Více odpovědí	2	15
Celkem	13	100

2 respondenti jako nejlépe fungující oblast uvedli vztahy uvnitř skupiny. 2 respondenti vidí fungující oblast ve vzájemné důvěře a 2 respondenti uznali za nejlépe fungující využívání potenciálu jednotlivých pracovníků. 1 respondent jako oblast, která nejlépe funguje, uvedl přístup k plnění úkolů. Oblast odborných znalostí a dovedností uvedl jako nejlépe fungující 1 respondent a 1 respondent uvedl oblast rozhodování. 2 respondenti za plně fungující oblast považují řešení složitých situací. 2 respondenti uvedli více odpovědí, z toho první respondent uvedl oblasti přístupu k plnění úkolů a řešení složitých situací a druhý respondent uvedl oblasti vztahů uvnitř skupiny a vzájemnou důvěru.

11) Jaké je Vaše pohlaví

Plný počet respondentů, tedy 100% bylo ženského pohlaví.

12) Jaké máte vzdělání?

Tab. 58 Vzdělání - oddělení D

Oblasti	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Středoškolské	10	77
PSS - postgraduální studium	1	8
Vyšší odborné	1	8
Vysokoškolské	1	8
Celkem	13	100

10 respondentů uvedlo, že má středoškolské vzdělání. 1 respondent uvedl jako vzdělání PSS. Vyšší odborné vzdělání má 1 respondent a 1 respondent dosáhl vysokoškolského vzdělání.

13) Jak dlouho zde pracujete?

Tab. 59 Doba práce na oddělení D

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
1 rok	1	8
2 roky	2	15
3 roky	2	15
3,8 let	1	8
5 let	4	31
10 let	1	8
16 let	1	8
20 let	1	8
Celkem	13	100

Nejdéle pracující na tomto oddělení je 1 respondent, a to 20 let, 16 let pracuje také 1 respondent a 10 let taktéž 1 respondent. 4 respondenti pracují na tomto oddělení již 5 let. 3,8 let přesně, zde pracuje 1 respondent. Vždy po 2 respondentech pracují 3 a 2 roky a poslední respondent na tomto oddělení pracuje teprve 1 rok.

14) S kolika týmy máte zkušenost? Případně jakými?

Tab. 60 Kolik týmů? Oddělení D

Odpovědi - počet týmů	Absolutní četnost	relativní četnost v %	Poznámky
1 tým	5	38	
2 týmy	2	15	
3 týmy	2	15	1 respondent - pojišťovnictví, zubní, plastika
4 týmy	1	8	
Pouze současný	2	15	
Bez odpovědi	1	8	
Celkem	13	100	

5 respondentů uvedlo, že pracovalo v 1 týmu. Ve 2 týmech pracovali 2 respondenti, stejně tak 2 respondenti pracovali ve 3 týmech, kdy jeden z respondentů uvedl, že se setkal s týmem v pojišťovnictví, na zubním a plastickém oddělení. 4 týmy poznal 1 respondent. Pouze se současným týmem se setkali 2 respondenti a 1 respondent neodpověděl.

13. Diskuze

V této části bakalářské práce bych ráda interpretovala výsledky dotazníkového šetření, které bylo prováděno v nemocnici krajského typu, na 5 odděleních. Jak již bylo zmíněno výše, z důvodu nenavrácení dotazníků jsem musela jedno z oddělení vyřadit.

1. Výzkumná otázka: Jaké možnosti zlepšení týmu navrhují sestry na daném oddělení?

Pro tuto výzkumnou otázku mi sloužily otevřené otázky s možnostmi, jak určité kategorie zlepšit. Největší problém ze strany sester byl, že často nevěděly, nechápaly či nechtěly vyplňovat odpovědi. Vedlo mě to tedy k další otázce, zda vůbec sestry mají pojem o tom, jak lze různé kategorie zlepšovat, protože v mnohých případech i přes vyplnění dotazníku odpověď neodpovídala dané otázce. U zbylých nevyplněných dotazníků se pouze mohu domnívat, zda byla důvodem neznalost či pouze neochota zamýšlet se nad odpovědí. Po průměrování totiž otevřené otázky vyplnilo pouhých 36 % respondentů.

Na oddělení A nejčastější odpověď byla změna staniční sestry, kdy ve všech dotaznících celkem zazněla třináctkrát, což by pro vedení tohoto oddělení mělo signalizovat určitý problém. Z nastudované literatury lze doporučit supervizi, mediaci či při nejhorším změnu managementu. Další častěji uváděnou možností bylo zlepšení komunikace, kterou lze zlepšovat zajisté mnohými způsoby, ale jedním ze základních, který mohu nabídnout je naučení se zpětné vazbě. Zbylé odpovědi byly většinou ojedinělé. Můžete je nalézt v tabulce 1-5,8 a 9. Na tomto oddělení odpovídala na otevřené otázky 45% respondentů.

Na oddělení B sestry jako opakující se odpověď psaly možnost mimopracovních aktivit. Což je zajisté realizovatelná možnost, protože v tomto případě záleží především na ochotě a zápalu jednotlivců. Jediné úskalí, které shledávám v této možnosti, je samotný nepřetržitý provoz a práce ve směnném provozu, který nedovoluje, aby se na takových akcích sešli opravdu všichni členové týmu. Na tomto oddělení odpovídalo pouze 25 % respondentů. Další jednotlivé odpovědi můžete vyčíst z tabulek 17-22, 25 a 26.

50 % respondentů odpovídalo na otevřené otázky na oddělení C. Jednotlivé odpovědi lze vyčíst z tabulek 32-36, tabulky 38 a grafů 20 a 23. Průřezem uváděli zlepšování komunikace, důvěry a spolupráce. Z výsledku u tohoto oddělení jsem byla překvapená, protože dle subjektivního hodnocení byl tým řazen spíše mezi ty méně funkční. Hodnoty u jednotlivých kategorií byly v rozmezí 60 -70 %, což bylo mile překvapivé.

Poslední oddělení D s 24 % respondentů, kteří odpověděli, mělo nejčtenější odpověď ohledně komunikace, ke které patří i tolerance, důvěra a nepomlouvání se. Pro zlepšení důvěry lze využít některé z interakčních psychologických her jako je např. ulička důvěry. Jednotlivé možnosti, jak uvedly sestry lze nalézt v tabulkách 46 – 49, 52 a 53 a v grafu 32.

2. Výzkumná otázka: Na kterých možnostech zlepšování týmu se sestry společně shodují?

Tato výzkumná otázka vyplývá ze stejných zdrojů jako otázka číslo 1. V kategorii zabývající se vztahy uvnitř týmu se sestry shodují, že možnosti, jak tyto vztahy zlepšovat, jsou otevřenost, upřímnost, tolerance, důvěra a tedy i komunikace jako taková. Další možnost, kterou sestry uváděly, byly mimopracovní aktivity. V teoretické části jsem uvedla téměř na všechny tyto návrhy konkrétní možnosti, ať už interakční hry či popsání metody zpětné vazby a teambuldingu.

U druhé oblasti vzájemné důvěry sestry žádné stejné možnosti neuváděly. Zajímavostí však je, že 2 sestry, každá z jiného týmu, ze všech 42 oslovených, si myslí, že důvěra v jejich týmu je 100% a proto není nutné vymýšlet možnosti k jejímu zlepšení. Škoda však je, že zbytek týmu si to nemyslí či nad tím takto neuvažoval.

V přístupu k plnění úkolů se sestry shodují, že by pro ně byla větší motivace do práce, kdyby měly vyšší plat nebo alespoň finanční odměny. Je pravdou, že jsem při své praxi byla svědkem vánočních odměn, kdy sestry za svoji náročnou práci byly odměněny poukázkou na nákup, a to ne příliš velký, či další rok dostaly uzené. V menší firmě, kde se všichni znají, by tyto dary mohli působit rodinným dojmem a starostlivostí, avšak v tak velké společnosti jako je nemocnice sestry reagovaly dosti negativně. Na druhou stranu otázkou tedy je, kde peníze vzít, nebo zda se nabízí i jiná možnost, která by vedla ke kladné motivaci a následně větší chuti do práce. Samozřejmě že taková možnost existuje. I samy sestry totiž často odpovídaly, že jim schází pochvaly od vedení, a proto tedy je na každé vedoucí sestře, aby se zamyslela, jestli dostatečně své podřízené chválí a tím je tedy i motivuje.

Čtvrtou kategorií bylo využívání potenciálu jednotlivých pracovníků, kdy mi otevřeným způsobem napsalo odpověď pouhých sedm sester. Velká část sester k této otázce psala, že ji nerozumí, nechápe nebo neví, co má odpovědět. Jedna sestra odpověděla, že potenciál se v praxi využít nedá, s čímž bohužel nesouhlasím, protože to, že se v praxi něco nedělá, neznamená, že to neexistuje. Potenciál lze zvyšovat buď za pomoci horizontální kariéry, která

se příliš v praxi nevyužívá nebo pomocí tzv. talent managementu, který se v praxi využívá na jednotkách intenzivní péče či anesteziologicko-resuscitačních jednotkách.

Zdánlivě nejjednodušší otázka se týká možností zlepšování odborných znalostí a předpokladů, kdy jsem předpokládala, že každou sestru něco napadne. Opět jsem se mylila, ani takto jednoduchá otázka nevyvolala u dotazovaných sester chuť napsat svůj názor. Všechny ty, které zaznamenaly svůj názor, odpovídaly přibližně stejně, že možnostmi jsou různé semináře, kurzy atd. Dále poměrně častou odpovědí bylo, že by chtěly určité vedení, motivaci k dalšímu sebevzdělávání od vedoucích sester.

Opět mimopracovními aktivitami by sestry zlepšovaly otevřenost a komunikaci. Komunikací by poté řešily složité situace. Jinak dalšími možnostmi jak řešit konfliktní situace mohou být, jak jsem uváděla výše, supervize, mediace a v poslední řadě nepříliš často používaná změna managementu.

Poslední zkoumanou kategorií je možnost ke zlepšení rozhodování v týmu. Sestry uvádějí, že prostě rozhodují nadřizení, což je do určité míry samozřejmé. Přeci jen, kdyby měli rozhodovat všichni z týmu, asi by naše zdravotnictví nefungovalo, ale pokud dokáže vedoucí alespoň některá menší rozhodnutí konzultovat se svým podřízenými, členové si připadají důležitější a cítí větší sounáležitost s týmem. Možnosti jsem uvedla v kapitole 9, kde jedním z příkladů, kdy lze zapojit tým, je výběr uniforem, nebo výběr určitých pomůcek, kdy se samozřejmě musí respektovat rozpočet a určitá kritéria. Pomocí méně významných rozhodnutí zapojí vedoucí podřízené a ti pak nemají pocit, že o ničem rozhodovat nemohou.

3. Výzkumná otázka: Na které ze zkoumaných oblastí v daném týmu, by chtěly sestry pracovat, a který je objektivně nejslabší?

Pro rekapitulaci pouze zrychleně oddělení A chce zapracovat na přístupu k plnění úkolů, kdy však nejméně průměrně ohodnocenou oblastí bylo řešení složitých situací. Zbylé výsledky lze nalézt v tabulce 10 a 11.

Oddělení B za oblast, kde by se chtěly zlepšovat, vybraly v největším počtu přístup k plnění úkolů. Objektivně nejslabší kategorii bylo jako u předešlého oddělení řešení složitých situací. Všechny výsledky lze vyčíst z tabulek 26 a 27.

Na oddělení C vznikl stejný nejvyšší počet u kategorií vnitřních vztahů v týmu, a otevřenosti a komunikace, tyto dvě oblasti považují za nejslabší a chtěli by je zdokonalovat. Objektivně

taktéž vyšla nejnižší hodnota u vzájemné důvěry a komunikace. Tabulky 40 a 41 ukazují na všechny výsledky tohoto oddělení.

Sestry posledního oddělení D zaznamenaly často více odpovědí. Vyplynula z nich nejslabší oblast otevřenosti a komunikace. Více informací lze najít v tabulkách 54, 55 a grafu 34.

Pro další zkoumání by jistě bylo zajímavé, kdyby alespoň u těch kategorií, u kterých mají sestry pocit, že by bylo zapotřebí je zlepšovat, popsaly konkrétní možnosti. Poté by jistě i vedoucí sestry měly více možností ke zlepšování dané oblasti „na míru“ jednotlivcům, a tedy i týmu.

4. Výzkumná otázka: Která oblast je sestrami popisována jako nejvíce funkční, a která je objektivně nejlepší?

Pro porovnání jednotlivých kategorií objektivně a subjektivně lze využít tabulek (oddělení A 11,12; oddělení B 27,28; oddělení C 41,42 a oddělení D 55, 56).

Ze všech oddělení nejvyšší průměrnou hodnotu jsem zaznamenala na oddělení B u využívání potenciálu. Toto oddělení jsem ze svého subjektivního pohledu odhadla jako plně funkční. Po zprůměrování všech hodnot lze tento tým ohodnotit 72 % jako plně funkční. V dalším výzkum by bylo neméně zajímavé zjistit, jak velkou roli ve funkčnosti týmu hraje vzdělání či muž v kolektivu. V týmu B mají jednoho muže a vysokoškolské vzdělání tu má 7 sester a 1 sestra vyšší odborné, což je nejvyšší počet ze všech zkoumaných oddělení.

14. Závěr

Závěrečným cílem této práce je shrnout a zhodnotit všechna zkoumaná oddělení. Po zprůměrování všech dostupných dat z celkového hodnocení vyplynulo, že tým, který funguje nejlépe, se nachází na oddělení B (se 72 % funkčnosti). Druhý nejlepší (s 65 % funkčnosti) je tým na oddělení C. Oddělení A dosáhlo 59 % a oddělení D 58%.

Přínos této práce se nachází především ve zmapování stávající funkčnosti týmu, což je dosud bohužel oblast sesterské práce, již se nikdo příliš nezabývá. Díky tomuto zmapování lze zjistit nedostatky v týmové práci a pokusit se je následně eliminovat, protože se pootevřely konkrétní problémy, a tak lze nalézt konkrétní řešení.

Byl navržen edukační materiál, který vycházel z nastudované literatury a praktického výzkumu a který by mohl vést ke zlepšení možností týmové práce. V praktické části sestry nenavrhovaly konkrétní možnosti zlepšení, spíše uváděly jednotlivé oblasti, které chtějí napravit. V edukačním materiálu bych ráda nabídla z mnoha možností alespoň ty, které mi připadají zařaditelné do nemocničního prostředí.

Tato práce má vést k uvědomění si důležitosti týmové práce pro sestry. Přispět malým dílem k tomu, aby vedoucí sestry dokázaly svůj tým zhodnotit a následně věděly, na kterých oblastech mají zapracovat a jakým způsobem. Přestože není zdokonalování týmové práce tím nejdůležitějším v povolání sestry, je důležité si uvědomit, že pokud budou v nemocnicích dobře fungující sesterské týmy, bude tím vzrůstat i kvalita naší ošetrovatelské péče.

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Tabulky:

Tab. 1 Možnosti zlepšení vztahů v týmu - oddělení A.....	44
Tab. 2 Možnosti zlepšení důvěry - oddělení A	45
Tab. 3 Možnost ke zlepšení plnění úkolů - oddělení A.....	46
Tab. 4 Odborné znalosti a předpoklady - oddělení A.....	48
Tab. 5 Otevřenost a komunikace - oddělení A.....	49
Tab. 6 Řešení složitých situací - oddělení A.....	49
Tab. 7 Statistické hodnoty - oddělení A.....	49
Tab. 8 Možnosti ke zlepšení řešení problémů - oddělení A.....	49
Tab. 9 Možnosti ke zlepšení rozhodování - oddělení A.....	50
Tab. 10 Hodnocení respondenty nejslabší oblasti - oddělení A.....	51
Tab. 11 Oblasti hodnocené dle získaných hodnot - oddělení A.....	51
Tab. 12 Hodnocení respondenty nejlépe fungující oblasti - oddělení A.....	52
Tab. 13 Pohlaví - oddělení A	52
Tab. 14 Vzdělání - oddělení A	52
Tab. 15 Doba práce na oddělení A.....	53
Tab. 16 Kolik týmů? Oddělení A.....	53
Tab. 17 Možnosti zlepšení vztahů v týmu - oddělení B.....	55
Tab. 18 Možnosti zlepšení důvěry - oddělení B.....	56
Tab. 19 Možnosti ke zlepšení úkolů - oddělení B.....	57
Tab. 20 Možnosti využití potenciálu jednotlivců - oddělení B.....	58
Tab. 21 Otevřenost a komunikace - oddělení B.....	59
Tab. 22 Možnosti ke zlepšení otevřenosti a komunikace - oddělení B.....	60
Tab. 23 Řešení složitých situací - oddělení B	61
Tab. 24 Statistické údaje - oddělení B.....	61
Tab. 25 Možnosti ke zlepšení řešení složitých situací - oddělení B.....	61
Tab. 26 rozhodování oddělení B	62
Tab. 27 Graf nejslabších oblastí - oddělení B	63
Tab. 28 Oblasti hodnocené dle získaných hodnot - oddělení B.....	64
Tab. 29 Hodnocení respondenty nejlépe fungující oblasti - oddělení B	64
Tab. 30 Pohlaví - oddělení B.....	65
Tab. 31 Vzdělání oddělení B.....	65

Tab. 32 Doba práce na oddělení B	66
Tab. 33 Možnosti zlepšení vztahů v týmu - oddělení C.....	68
Tab. 34 Možnosti zlepšení důvěry - oddělení C.....	69
Tab. 35 Možnost ke zlepšení plnění úkolů - oddělení C.....	70
Tab. 36 Odborné znalosti a předpoklady - oddělení C.....	72
Tab. 37 Otevřenost a komunikace - oddělení C.....	73
Tab. 38 Řešení složitých situací - oddělení C.....	74
Tab. 39 Statistické hodnoty - oddělení C.....	74
Tab. 40 Možnosti ke zlepšení rozhodování.....	76
Tab. 41 Hodnocení respondenty nejslabší oblast - oddělení C.....	76
Tab. 42 Oblasti hodnocené dle získaných hodnot - oddělení C.....	77
Tab. 43 Hodnocení respondentů nejlépe fungující oblasti - oddělení C.....	77
Tab. 44 Pohlaví - oddělení C.....	78
Tab. 45 Vzdělání - oddělení C.....	78
Tab. 46 Doba práce na oddělení C.....	78
Tab. 47 Možnost zlepšení vztahů v týmu - oddělení D.....	81
Tab. 48 Možnosti zlepšení důvěry - oddělení D.....	82
Tab. 49 Možnosti ke zlepšení plnění úkolů - oddělení D.....	83
Tab. 50 Odborné znalosti a předpoklady - oddělení D.....	85
Tab. 51 Řešení složitých situací - oddělení D.....	87
Tab. 52 Statistické hodnoty - oddělení D.....	87
Tab. 53 Možnosti ke zlepšení řešení problémů - oddělení D.....	87
Tab. 54 Možnost ke zlepšení rozhodování - oddělení D.....	88
Tab. 55 Hodnocení respondenty nejslabší oblast - oddělení D.....	89
Tab. 56 Oblasti hodnocené dle získaných hodnot.....	90
Tab. 57 Hodnocení respondentů nejlépe fungující oblasti - oddělení D.....	91
Tab. 58 Vzdělání - oddělení D.....	91
Tab. 59 Doba práce na oddělení D.....	92
Tab. 60 Kolik týmů? Oddělení D.....	92

Obrázky:

Obr. 1 Graf vztahů uvnitř týmu – oddělení A.....	43
Obr. 2 Graf důvěry v týmu - oddělení A.....	44
Obr. 3 Graf zlepšení plnění úkolů - oddělení A.....	45

Obr. 4 Graf potenciálu jednotlivců - oddělení A.....	46
Obr. 5 Graf odborných znalostí - oddělení A.....	47
Obr. 6 Graf otevřenosti a komunikace - oddělení A	48
Obr. 7 Graf rozhodování - oddělení A	50
Obr. 8 Graf vztahů uvnitř týmu - oddělení B	54
Obr. 9 Graf důvěry v týmu - oddělení B	55
Obr. 10 Graf zlepšení plnění úkolů - oddělení B	57
Obr. 11 Graf potenciálu jednotlivců - oddělení B.....	58
Obr. 12 Graf odborných znalostí - oddělení A.....	59
Obr. 13 Graf otevřenosti a komunikace - oddělení B	60
Obr. 14 Rozhodování - oddělení B.....	62
Obr. 15 Graf kolik týmů – oddělení B	66
Obr. 16 Graf vztahů uvnitř týmu - oddělení C	67
Obr. 17 Graf důvěry v týmu - oddělení C	69
Obr. 18 Graf zlepšení plnění úkolů - oddělení C	70
Obr. 19 Graf potenciálu jednotlivců - oddělení C.....	71
Obr. 20 Graf možností využití potenciálu jedinců - oddělení C	71
Obr. 21 Graf odborných znalostí - oddělení C	72
Obr. 22 Graf otevřenosti a komunikace - oddělení C	73
Obr. 23 Graf konkrétních možností ke zlepšení řešení složitých situací - oddělení C.....	75
Obr. 24 Graf rozhodování - oddělení C.....	75
Obr. 25 Kolik týmů? Oddělení C	79
Obr. 26 Graf vztahů uvnitř týmu - oddělení D.....	80
Obr. 27 Graf důvěry v týmu - oddělení D	81
Obr. 28 Graf zlepšení plnění úkolů - oddělení D	82
Obr. 29 Graf potenciálu jednotlivců - oddělení D.....	84
Obr. 30 Graf odborných znalostí - oddělení D.....	85
Obr. 31 Graf otevřenosti a komunikace - oddělení D	86
Obr. 32 Možnosti ke zlepšení otevřenosti a komunikace - oddělení D.....	86
Obr. 33 Graf rozhodování - oddělení D	88
Obr. 34- Graf více zvolených odpovědí v oblastech - oddělení D.....	89

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

MONOGRAFIE

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy 10.* vyd. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7
3. CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9
4. COVEY R. Stephen. *7 návyků skutečně efektivních lidí, Zásady osobního rozvoje, které změni váš život.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-156-0
5. ČECHOVÁ, Věra, Alena MELLANOVÁ a Hana KUČEROVÁ. *Psychologie a pedagogika II.* 1. vyd. Praha: Informatorium, 2004. ISBN 80-7333-028-8
6. ČEVELA, Rostislav a kol. *Posudkové lékařství Vybrané kapitoly.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3285-5
7. DEVINDER Rana, Dominic UPTON, *Psychology for Nurses.* 1. vyd. England: Persons Education Limited, 2009. ISBN 978-0-13-200107-6
8. DUCHOŇ, Bedřich, Jana ŠTEFÁNKOVÁ. *Management integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4
9. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6
10. FORSYTH, Patrik. *Jak motivovat svůj tým.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6
11. FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3
12. HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a kol. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi – Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0
13. HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4032-4
14. HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1155-9
15. HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci Vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3
16. HOLÁ, Lenka. *Mediace v teorii a praxi.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3134-6
17. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce.* vyd.1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4
18. HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1987-8

19. HUGES, Marcia, James, BRADFORD. *The Emotionally Intelligent Team – Understanding and Developing the Behaviors of Success*. 1. Vyd. San Francisco: Jossey – Bass, 2007. ISBN 978-0-7879-8834-0
20. JANÁČKOVÁ, Laura, Petr, WEISS. *Komunikace ve zdravotnické péči*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-477-9
21. JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů 610 hesel*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2
22. JANÍČEK, Přemysl a kol. *Expresní inženýrství v systémovém pojení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4127-7
23. KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-1625-1
24. KELNAROVÁ, Jarmila. *Ošetrovatelství pro zdravotnické asistenty – 1. ročník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2830-8
25. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6
26. KOLAŘÍK, Marek. *Interakční psychologický výcvik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2941-1
27. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Dušení hygiena zdravotní sestry*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0784-5
28. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie smysluplnosti existence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1370-5
29. KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2713-4
30. LAŠEK, Jan. *Sociální psychologie II*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-907-0
31. LINHARTOVÁ, Věra. *Praktická komunikace v medicíně pro mediky, lékaře a ošetrující personál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1784-5
32. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
33. MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem – 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2
34. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Věstník Ministerstva Zdravotnictví České Republiky*. 1. Vyd. Praha: Sprint servis, 2012.
35. NÜNBERGER, Elke. *Síla pozitivního myšlení Jak získat životní nadhled a udržet starosti na uzdě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3954-0
36. PETERS – KÜHLINGER, Gabriele, Friedel, JOHN. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti Využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějším*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3
37. PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8
38. PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9 (2)

39. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
40. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7
41. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu 3., aktualizované a rozšířené vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5 (1)
42. PLÉVOVÁ, Ilona Plevová a kol. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0
43. PLÉVOVÁ, Ilona. *Ošetrovatelství I*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3557-3
44. PRYOR, Kimberley Jane. *Tolerance*. 1. Vyd. USA: Values, 2008. ISBN 978-7614-3129-9
45. RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2
46. SLEZÁČKOVÁ, Alena. *Průvodce pozitivní psychologií Nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3507-8
47. STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3506-1
48. STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0
49. SVOBODNÍK, Pavel. *Management pro zdravotníky v kostce*. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009. ISBN 978-80-7013-498-6
50. ŠKRLA, Petr, Magda ŠKRLOVÁ. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2616-8
51. VONDRÁČEK, Lubomír, Jan, VONDRÁČEK. *Pochybení a sankce při poskytování ošetrovatelské péče II*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-6084-1
52. WILDING, Christine. *Emoční inteligence Vliv emocí na osobní a profesní úspěchy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2754-7
53. ZACHAROVÁ, Eva, Jitka ŠIMÍČKOVÁ – ČÍŽKOVÁ. *Základy psychologie pro zdravotnické obory*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4062-1

PERIODICKÁ PUBLIKACE

1. HOFŠTETROVÁ KNOTKOVÁ, Michaela. *E-learning v celoživotním vzdělávání zdravotníků*. Sestra. 2012, č. 5, s. 18. ISSN 1210-0404
2. KLEVETOVÁ, Dana. *Smysl supervize na pracovišti – nástroj zlepšování kvality ošetrovatelské péče*. Sestra. 2011, č. 7 - 8, s. 22. ISSN 1210-0404

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. ČESKÁ ASOCIACE SESTER. *Etický kodex sester vypracovaný Mezinárodní radou sester*. [cit. 2013-06-25] Dostupné z: www.cnna.cz/docs/tiskoviny/eticky_kodex_icn.dokumenty/specializacni-vzdelavani_1763_3.html>
2. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Pracuji jako zdravotnický asistent a chtěl bych vědět jaké mám možnosti si zvýšit odbornost*. [online]. 2008. [cit. 2013-07-03] Dostupné z: <http://mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/pracuji-jako-zdravotnicky-asistent-a-chtel-bych-vedet-jake_3371_1472_3.html>
3. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Specializační vzdělávání*. [online]. 2012. [cit. 2013-07-03] Dostupné z: <http://mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/specializacni-vzdelavani_1765_3.html>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A *Interakční hra - Pacienti*

Příloha B *Dotazník*

Příloha C *Tabulka týmové práce versus uskupení jednotlivců*

Příloha D *Zajištění anonymity*

Příloha A Interakční hra – pacienti

Pacienti

Představte si, že jste tým chirurgů ve velké nemocnici. Jako komise musíte přijmout velmi důležité rozhodnutí. V tomto okamžiku máte jednoho dárce srdce a devět pacientů, kteří v naději čekají na transplantaci. Pokud víte, prognóza úspěšné transplantace je pro všechny pacienty stejná. Vaše komise musí vybrat, kdo srdce dostane.

- Sedmnáctiletá romská servírka, která nedokončila střední školu a je jedinou živitelkou své rodiny
- Patnáctiletá těhotná dívka, svobodná
- Středoškolák ruského původu, předseda třídy, který nedávno získal stipendium na lékařskou fakultu
- Čtyřicetiletá matka se třemi malými dětmi, vietnamská vdova, která v této zemi nemá žádné blízké příbuzné
- Dvaadvacetiletý muž, který vede azylový dům pro bezdomovce, kde se každý den dokáže postarat o desítky lidí v nouzi
- Čtyřicetiletý vědec, který je blízko k objevu léku proti AIDS
- Jedenáctileté děvče z Blízkého východu, které se stalo symbolem světového míru
- Jednatřicetiletá bývalá prostitutka, která se věnuje natáčení dokumentárních filmů o sexuálním zneužívání dětí v ČR
- Pacient přeložený z malé venkovské nemocnice – žádné další údaje nejsou k dispozici

Příloha B Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Drahotská a studuji v Pardubicích na Fakultě zdravotnických studií, obor Všeobecná sestra. Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila „Možnosti zlepšování týmové práce sester“ pod vedením Mgr. Lindy Říhové.

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku. Vaším úkolem je zakreslit na ose, nakolik vnímáte Váš tým jako plně fungující. Plná funkčnost je vyjádřena 100%, zcela nefunkční tým vyjadřuje 0%. Pro potřeby této práce se zaměřujte pouze na sesterský kolektiv (zdravotní sestry + zdravotničtí asistenti). Nehodnoťte proto při Vašich úvahách jiné zdravotnické pracovníky. Zaznamenejte v procentech své hodnocení dané oblasti.

Mým cílem je zjistit konkrétní možnosti ke zlepšení týmové spolupráce, proto Vás prosím o vyplnění návrhů, bez kterých by bylo pro mne náročnější obhájit svou práci.

Anonymitu odpovědí Vám zaručím tak, že žádný dotazník vyplněný jednotlivcem nebude poskytnut k nahlédnutí Vaším nadřízeným či kolegyním. Jednotlivé výsledky budou sloužit pouze pro mé zpracování dat. Vrchní sestře budou výsledky k dispozici pouze formou zprůměrovaných hodnot daného oddělení. Výsledky přístupné veřejnosti v rámci bakalářské práce nebudou nikdy zveřejněny pod názvem Vašeho oddělení ani nemocnice.

Děkuji za spolupráci.

VZOR: Odpověď např.: 30%



1. Vztahy uvnitř týmu

Zakreslete na ose, na kolik se cítíte v daných případech součástí fungujícího týmu

a) Členové si uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti



b) Pracovníci chápou cíle ostatních



c) Společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací



- d) Nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce



- e) Uveďte konkrétní možnost ke zlepšení vztahů ve Vašem týmu sester:

.....
.....

2. Vzájemná důvěra v týmu

Zakreslete na ose, na kolik se cítíte v daných případech součástí fungujícího týmu

- a) Panuje atmosféra vzájemného porozumění



- b) Pracovníci mají možnost otevřeně vyjadřovat vlastní pocity a názory na práci týmu



- c) Uveďte konkrétní možnost ke zlepšení důvěry ve Vašem týmu sester:

.....
.....

3. Přístup k plnění úkolů

Zakreslete na ose, na kolik se cítíte v daných případech součástí fungujícího týmu

- a) Existuje pocit zodpovědnosti za společné úkoly



- b) Pracovníci podávají výkon nad rámec vlastních povinností



- c) Vládne kolegiální výpomoc v rámci profesionality



- d) Uveďte konkrétní možnost ke zlepšení přístupu k plnění úkolů

.....
.....

4. Využití potenciálu jednotlivých pracovníků

Zakreslete na ose, na kolik se cítíte v daných případech součástí fungujícího týmu

- a) Na hledání řešení se mají možnost podílet všichni členové týmu



- b) Všichni mají možnost uplatit vlastní názory při hledání řešení



- c) Uveďte, jaké jsou konkrétní možnosti využití potenciálu jednotlivých pracovníků ve Vašem týmu:

.....
.....

5. Odborné znalosti a předpoklady

Zakreslete na ose, na kolik se cítíte v daných případech součástí fungujícího týmu

- a) Jednotlivci jsou podporováni k využívání znalostí a dovedností nejen vedoucím týmu, ale i ostatními kolegy



- b) Lidé se nebojí chybovat, což ve svém konečném důsledku vede k rozvoji jejich znalostí a dovedností



- c) Uveďte konkrétní možnosti ke zlepšení odborných znalostí Vašeho týmu:

.....
.....

6. Otevřenost a komunikace v týmu

Zakreslete na ose, na kolik se cítíte v daných případech součástí fungujícího týmu

- a) Otevřenost je vítána a podporována



- b) Pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně



c) Uveďte konkrétní možnost ke zlepšení otevřenosti a komunikace ve Vašem týmu:

.....
.....

7. Řešení složitých situací

Zakreslete na ose, na kolik se cítíte v daných případech součástí fungujícího týmu

a) Neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení



b) Uveďte konkrétní možnosti ke zlepšení řešení složitých situací:

.....
.....

8. Rozhodování

Zakreslete na ose, na kolik se cítíte v daných případech součástí fungujícího týmu

a) Členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu



b) Cílem jsou výsledky, ne přizpůsobení



c) Uveďte konkrétní možnosti ke zlepšení rozhodování ve Vašem týmu:

.....
.....

9. Na které z oblastí by se mělo nejvíce pracovat? (Uveďte pouze jednu možnost)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vztahy uvnitř skupiny | <input type="checkbox"/> Odborné znalosti a dovednosti |
| <input type="checkbox"/> Vzájemná důvěra | <input type="checkbox"/> Otevřenost a komunikace |
| <input type="checkbox"/> Přístup k plnění úkolů | <input type="checkbox"/> Řešení složitých situací |
| <input type="checkbox"/> Využití potenciálu jednotlivých pracovníků | <input type="checkbox"/> Rozhodování |

10. Kterou oblast, týkající se spolupráce hodnotíte ve Vašem týmu, že nejlépe funguje? (Pro další rozvoj týmu by se o ni dalo opřít.)

(Pouze jednu odpověď)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vztahy uvnitř skupiny | <input type="checkbox"/> Odborné znalosti a dovednosti |
| <input type="checkbox"/> Vzájemná důvěra | <input type="checkbox"/> Otevřenost a komunikace |
| <input type="checkbox"/> Přístup k plnění úkolů | <input type="checkbox"/> Řešení složitých situací |
| <input type="checkbox"/> Využití potenciálu jednotlivých pracovníků | <input type="checkbox"/> Rozhodování |

11. Jaké je Vaše pohlaví

- Žena
 Muž

12. Jaké máte vzdělání?

.....
.....

13. Jak dlouho zde pracujete?

.....

14. S kolika týmy máte zkušenosti? Případně jakými? (nemusí být pouze zdravotnické)

.....
.....

Příloha C Tabulka týmové práce versus uskupení jednotlivců

SVOBODNÍK, Pavel. *Management pro zdravotníky v kostce.*

Hledisko	Seskupení jednotlivců	Fungující tým
1. Vtahy uvnitř skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • seskupení je vnímáno jako administrativní záležitost • jednotlivci pracují nezávisle na sobě 	<ul style="list-style-type: none"> • členové si uvědomují důležitost vzájemné součinnosti a závislosti • pracovníci chápou cíle ostatních • společné cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací • nedochází často ke snaze prosadit individuální zájmy na úkor celého týmu či jednotlivce
2. Vzájemná důvěra	<ul style="list-style-type: none"> • vládne vzájemná nedůvěra • vznikají pletichy, protože vzájemné konflikty se neřeší otevřeně 	<ul style="list-style-type: none"> • panuje atmosféra vzájemného porozumění • pracovníci mají možnost otevřeně vyjadřovat vlastní pocity a názory na práci týmu
3. Přístup k plnění úkolů	<ul style="list-style-type: none"> • pracovníci se převážně starají sami o sebe • pokud se připojí k práci ostatních, tak pouze jako síla, která vykoná určitou specializovanou činnost 	<ul style="list-style-type: none"> • existuje pocit zodpovědnosti za společné úkoly • pracovníci podávají výkon nad rámec vlastních povinností • vládne kolegiální výpomoc v rámci profesionality
4. Využití potenciálu jednotlivých pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • pracovníkům je přesně řečeno CO a JAK mají vykonat • nedostávají možnost k vlastním nápadům 	<ul style="list-style-type: none"> • na hledání řešení se mají možnost podílet všichni členové týmu • všichni mají možnost uplatnit vlastní názory při hledání řešení
5. Odborné znalosti a předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> • využití odborných znalostí je omezeno přiděleným úkolem ze strany nadřízeného • nedochází k rozvoji dovedností a znalostí 	<ul style="list-style-type: none"> • jednotlivci jsou podporováni k využívání znalostí a dovedností nejen vedoucím týmu, ale i ostatními kolegy • lidé se nebojí chybovat, což ve svém konečném důsledku vede k rozvoji jejich znalostí a dovedností
6. Otevřenost a komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • lidé se bojí hovořit otevřeně o svých názorech a pocitech • vážne vzájemná komunikace • vzniká nevraživost a podezřívavost • sporné věci se řeší pouze povrchně 	<ul style="list-style-type: none"> • pracovníci mluví o svých pocitech otevřeně • otevřenost je vítána a podporována
7. Řešení složitých situací	<ul style="list-style-type: none"> • často vznikají konfliktní situace 	<ul style="list-style-type: none"> • neshoda je brána jako možnost tvořivého přístupu k hledání nových řešení
8. Rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> • pracovníci jsou s jednotlivými rozhodnutími spíše seznamováni • dochází k podřízení se jednotlivým rozhodnutím 	<ul style="list-style-type: none"> • členové se zúčastňují rozhodování, ale chápou, že konečnou odpovědnost nese vedoucí týmu • cílem jsou výsledky ne přizpůsobení

Příloha D *Zajištění anonymity*

