

# **Projekt zlepšení interpersonálních vztahů na Onkologické klinice Fakultní nemocnice Ostrava**

Bc. Kamila Bořutová

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila Bořutová**  
Osobní číslo: **M16677**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení interpersonálních vztahů na Onkologické klinice  
Fakultní nemocnice Ostrava**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti komunikace.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte a analyzujte Fakultní nemocnici Ostrava a Onkologickou kliniku.
- Analyzujte komunikační prostředí a situaci na klinice.
- Na základě zjištěných skutečností navrhněte postupy na zlepšení vztahů mezi pracovníky Onkologické kliniky.

Závěr

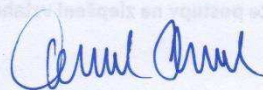
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

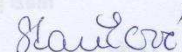
**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.  
**BEDNÁŘ, Vojtěch.** Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.  
**DEVITO, Joseph A.** Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.  
**MIKULÁŠTÍK, Milan.** Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.  
**TOURISH, Dennis a Owen HARGIE.** Key issues in organizational communication. London: Routledge, 2004, 304 s. ISBN 0-415-26094-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá projektem zlepšení personálních vztahů na Onkologické klinice Fakultní nemocnice Ostrava. Teoretická část popisuje komunikační proces, efektivní komunikaci a konflikty na pracovišti. V praktické části je představena Fakultní nemocnice Ostrava, PEST, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza. Výsledky průzkumu Kvalita pracovního života FNO a vlastního dotazníkového šetření popisují současnou situaci v nemocnici a na onkologické klinice. Na závěr je zpracován projekt na zavedení speciálního pracovníka, jehož profesí je pomáhat zaměstnancům v efektivní interpersonální komunikaci a ve vylepšení vztahů. Projekt je podroben časové, nákladové a časové analýze.

Klíčová slova: komunikace, firemní komunikace, konflikty, interpersonální vztahy, dotazníky, supervize.

## ABSTRACT

This diploma thesis deals with the project of improving personal relations at the Oncology Clinic of the Faculty Hospital Ostrava. The theoretical part describes the communication process, effective communication and conflicts in the workplace. The practical part introduces the Faculty Hospital Ostrava, PEST, Porter's model of competitive forces and SWOT analysis. Survey results The quality of working life of the FHO and my own questionnaire survey describe the current situation in the hospital and the oncology clinic. Finally, a project is being developed to introduce a special worker whose job is to help employees in effective interpersonal communication and in improving relationships. The project is subject to time, cost and time analysis.

Keywords: communication, corporate communication, conflicts, interpersonal relationships, questionnaires, supervision.

Velice děkuji Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za odborné rady a laskavou pomoc při vedení diplomové práce.

Dále děkuji vrchní sestře za vstřícnost potřebnou k získávání informací důležitých ke zpracování této diplomové práce.

Nakonec děkuji zaměstnancům Onkologické kliniky Fakultní nemocnice Ostrava za spolupráci při sběru dat.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 KOMUNIKACE.....</b>	<b>14</b>
1.1 POJEM KOMUNIKACE.....	14
1.2 KOMUNIKAČNÍ PROCES.....	15
1.3 FUNKCE KOMUNIKACE.....	16
1.4 FORMY KOMUNIKACE.....	16
1.4.1 Verbální komunikace.....	16
1.4.2 Neverbální komunikace.....	18
1.5 KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY.....	19
1.5.1 Interní bariéry.....	19
1.5.2 Externí bariéry.....	20
1.6 INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY.....	20
1.7 ČTYŘI FÁZE VÝVOJE KOMUNIKACE.....	22
1.7.1 Fáze pseudokomunikace.....	22
1.7.2 Fáze manipulativní.....	22
1.7.3 Fáze odbourávání komunikačních bariér.....	23
1.7.4 Fáze skutečné komunikace.....	23
1.8 PROBLÉMOVÁ KOMUNIKACE.....	23
<b>2 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>25</b>
2.1 FIREMNÍ KULTURA.....	25
2.2 FIREMNÍ KOMUNIKACE.....	25
2.3 EFEKTIVNÍ VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE.....	28
2.4 AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ.....	28
2.5 NEEFEKTIVNÍ KOMUNIKACE.....	30
<b>3 KONFLIKTY.....</b>	<b>31</b>
3.1 PŘEDPOKLADY KONFLIKTŮ VE FIRMÁCH.....	31
3.2 ASPEKTY KONFLIKTŮ.....	32
3.3 PRAVIDLA A DŮSLEDKY KONFLIKTŮ.....	32
3.4 VÝSLEDKY KONFLIKTŮ.....	33
3.5 REAKCE NA KONFLIKTY A JEJICH ŘEŠENÍ.....	33
3.6 SELHÁNÍ MANAŽERA.....	36
3.7 MULTIDISCIPLINÁRNÍ TÝMOVÁ KOMUNIKACE.....	36
3.8 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>39</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA.....</b>	<b>40</b>

ZÁKLADNÍ INFORMACE .....	40
4.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	41
4.2 KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA FNO .....	41
<b>5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>43</b>
5.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PEST ANALÝZA .....	43
5.1.1 Politicko-právní prostředí.....	43
5.1.2 Ekonomické prostředí .....	44
5.1.3 Sociální prostředí.....	44
5.1.4 Technologické prostředí.....	46
5.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ.....	46
5.2.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů.....	46
5.2.2 Riziko ze strany konkurenčních firem .....	47
5.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů.....	48
5.2.4 Vyjednávací síla odběratelů .....	49
5.2.5 Charakteristika Onkologické kliniky Fakultní nemocnice Ostrava .....	49
<b>6 VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>50</b>
6.1 SROVNÁNÍ A ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ.....	65
<b>7 SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>66</b>
7.1.1 Silné stránky .....	66
7.1.2 Slabé stránky .....	66
7.1.3 Příležitosti.....	67
7.1.4 Hrozby.....	67
7.2 Maticová SWOT ANALÝZA.....	68
7.3 ZÁVĚRY SWOT ANALÝZY .....	69
<b>8 ZHODNOCENÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>70</b>
<b>9 PROJEKT ZLEPŠENÍ INTERPERSONÁLNÍCH VZTAHŮ .....</b>	<b>71</b>
9.1 ZPRACOVÁNÍ CÍLE METODOU SMART .....	72
9.2 PŘIJETÍ PRACOVNÍKA NA POZICI MEDIÁTORA.....	72
9.2.1 Vymezení požadavků na pracovníka.....	74
9.2.2 Vzdělání, odborné znalosti a praxi pracovníka .....	74
9.2.3 Inzerát.....	74
9.2.4 Výběrové řízení .....	75
9.2.5 Pracovní náplň.....	76
9.2.6 Pracovní prostor .....	78
9.2.7 Informování pracovníků.....	79
9.2.8 Představení pracovníka .....	79
9.2.9 Seznámení s pracovním prostředím .....	79
9.2.10 Semináře a výukové kurzy .....	80
9.2.11 Teambuilding .....	81
9.2.12 Návrh konkrétních aktivit na 1 rok .....	82
9.3 ČASOVÝ PLÁN .....	84
9.4 RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	85
9.5 NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	87
9.6 ZHODNOCENÍ POZNATKŮ PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....	88
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....</b>	<b>95</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

Při pravidelných průzkumech spokojenosti zaměstnanců je stále viditelnější problém v komunikaci, která má velký vliv nejen na spokojenost, ale i na související produktivitu práce a loajalitu k zaměstnavateli. Tento fakt je všeobecně známý, přesto mnoho managerů nepřikládá významu komunikace zaslouženou pozornost a jsou překvapeni zhoršujícími se výsledky v této oblasti. Zdravotnictví je v tomto ohledu specifické a přináší větší zátěž pro psychiku zaměstnanců. Je to dáno množstvím různorodých objektů, které vstupují do komunikačního procesu. Patří mezi ně nejen nemocní klienti, ale i jejich rodinní příslušníci, pojišťovny, a nakonec i stejně stresově zatížení kolegové. Tyto aspekty mohou vést k narušení interpersonálních vztahů na pracovištích.

Cílem práce je zajistit nápravu v této oblasti-vylepšit komunikaci, stmelit pracovní tým, snížit počet konfliktů, tím zvýšit produktivitu práce, spokojenost zaměstnanců i klientů.

Teoretická část se zabývá komunikací, komunikačním procesem a efektivní komunikací, popisuje základní pojmy firemní komunikace. Velká část je věnována konfliktům. Co konflikt mezi kolegy vyvolává a jeho důsledky, které mohou vést až ke zdravotním obtížím. Závěr teoretické části je věnován zásadám týmové spolupráce mezi odděleními.

V praktické části je představena Fakultní nemocnice Ostrava, makroprostředí je popsáno pomocí PEST analýzy, mezoprostředí popisuje Porterův model 5 konkurenčních sil a mikroprostředí je podrobnější popis Onkologické kliniky ve Fakultní nemocnici Ostrava. SWOT analýza rozebírá vnitřní prostředí pomocí slabých a silných stránek a hrozby a příležitosti, které vycházejí z vnějšího okolí. V roce 2016 byl v souladu s požadavky managementu v nemocnici realizován výzkum Kvalita pracovního života FNO. Toto dotazníkové šetření, jehož část se týkala pracovních vztahů se stalo inspirací a podkladem k vlastnímu průzkumu spokojenosti zaměstnanců na onkologické klinice, které rozvádí některé aspekty interpersonálních vztahů.

Na základě těchto zjištění je vytvořen projekt na zlepšení vzájemných pracovních vztahů na pracovišti onkologické kliniky pomocí supervize profesionálního pracovníka. Ten bude dohlížet na komunikační kulturu mezi zaměstnanci a aktivně pomáhat při hledání řešení k nápravě neefektivního chování, které narušuje klidný průběh pracovního procesu a brzdí pracovní výkon. Zároveň tento pracovník bude organizovat schůzky, školení, semináře a

porady, které pomohou zaměstnancům řešit konfliktní situace vyskytujících se v pracovním procesu. Všechny tyto kroky mají za cíl zlepšení vztahů na pracovišti, což je cílem projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je zlepšení pracovních vztahů, interní komunikace a zabránění konfliktů na pracovišti. Kladné pracovní vztahy mají velký vliv na spokojenost zaměstnanců, s tím spojenou produktivitu práce, loajalitu k zaměstnavateli a vytvoření kladné image organizace.

Dílčí cíle jsou:

Zmapování pracovních vztahů,

zvýšení komunikační kultury v organizaci,

zlepšení klimatu a nastavení pravidel komunikace na pracovišti,

přijetí pomoci profesionála zkušeného v mediaci interpersonálních vztahů.

Mezi metody a techniky, které jsou použity ke zpracování v praktické části patří: vyhledávání a analýza písemných dokumentů a internetových zdrojů vztahujících se k tématu komunikace, konfliktů a následné informací týkajících se Fakultní nemocnice Ostrava.

Dále pak je zpracována analýza PEST, Porterova modelu pěti sil, dotazníkové šetření, které zmapuje situaci na onkologické klinice, nakonec SWOT analýza.

Dotazníkový průzkum je prováděn v lednu a únoru 2018 na cílové skupině zaměstnanců kliniky. Na jeho základě je navržen projekt na zlepšení mezilidských vztahů, který je na závěr podroben finanční, časové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOMUNIKACE

Člověk je sociální tvor a při styku s jiným člověkem dochází k vzájemným reakcím. Komunikace je způsob, jakým dochází k interakcím mezi lidmi. Je to vzájemná výměna informací, pocitů a zkušeností. (Venglářová, Mahrová, 2006, s. 11)

Komunikace je nejběžnější lidská aktivita a patří mezi základní životní potřeby. Dovednosti v této oblasti se označují jako umění jednat s lidmi. (Štěpaník, 2005, s. 9) Podle komunikačních schopností si o nás okolí utváří názor, na kterém nám většinou velice záleží. Informace přijímáme díky všem smyslovým orgánům. Další důležitou složkou, mimo sluchu, je zrak, díky kterému vnímáme i neverbální stránku rozhovoru. Viditelné projevy, dané slovní zásobou, schopnostmi, zkušenostmi, vzděláním postoji, citlivostí, profesí, to, jak se chováme vytvoří důležitější dojem než slovní projev. (Mikuláščík, 2010)

### 1.1 Pojem komunikace

Komunikace je slovo převzaté z latiny a znamená spojení. Spojení nemusí znamenat pouze jazyk. Komunikací můžeme označit i poštu, telefon, počítač, televize, dopravní prostředky. Velice důležitou součástí předávání informací se v dnešní době stala kybernetika.

Komunikace se může označit také jako dorozumívání. Mezi nejdůležitější charakteristiky patří efektivní vyjadřování, přenos informací, výměna významů a vytvoření vztahů mezi lidmi.

Pouze mluvení není jedinou součástí komunikace. Je to také naslouchání, psaní a čtení, pohyby a jednání daného člověka. Porovnání můžeme rozdělit do těchto poměrů:

- Naslouchání 45%
- Mluvení 30%
- Čtení 16%
- Psaní 9%

Při porovnání verbální a neverbální složky jsou poměry 55% verbální a 45% neverbální komunikace. (Mikuláščík, 2010, s. 19)

## 1.2 Komunikační proces

Pokud chceme lidi přesvědčit, informovat, získat na svou stranu, musíme se dobře vyjadřovat a docílit toho, aby nám lidé rozuměli. Aby byly důležité myšlenky zapamatovány, je potřeba mít dobré vyjadřovací schopnosti. Vyjadřování musíme přizpůsobit lidem, se kterými chceme komunikovat. Je třeba hovořit tak, abychom zaujali jiné. Zohledňujeme jejich mentalitu, postavení, zaměření orientaci, motivy, potřeby. Je potřeba sledovat, zda lidé neslyší jen to, co chtějí slyšet. (Štěpaník, 2005. s. 16)

Komunikací si sdělujeme nejen informace, ale i postoje, emoce vztahy. Předáváme je verbálními a paralingvistickými způsoby. Při komunikaci musí být přítomni alespoň dva lidé. Ten, který vysílá zprávu musí usilovat o srozumitelnost, přesnost a správnost. Základní podmínkou komunikace je, že příjemce informaci rozumí. Ostatní zprávu dekódují, zpracují a reagují na ni. Nejde tedy pouze o předávání informací, ale hlavně o vzájemné propojení. (Janda, 2004, s. 106) Sdělování informací je oboustranný proces. Součástími tohoto procesu je:

**Komunikátor** – vysílatel zprávy. Ve zprávě můžeme sledovat osobnost zaujetí a snahu o pochopení komunikátora.

**Komunikant** – příjemce vysílané zprávy. Vnímání příjemce je rovněž ovlivněno zkušenostmi, zážitky a cíli.

**Komuniké** – zpráva, která je vysílána k druhému. Opět má verbální nebo neverbální podobu.

**Komunikační jazyk** – způsob, jakým se předává zpráva. Důležitou součástí jazyka je kódovací a dekódovací proces. Během těchto procesů může docházet ke zkreslování a informace může být špatně pochopena.

**Komunikační kanál** – značí cestu, kterou je informace posílána. Při osobním kontaktu jsou kanálem zasílány i zvuky, hlasy, pohledy, vzhled.

**Zpětná vazba** – je to reakce na předané informace. Může se vysledovat, jak je zpráva přijata a pochopena.

**Komunikační prostředí** – prostor pro komunikaci. Patří zde lidé, osvětlení, uspořádání místnosti.

**Komunikační šum** – označuje se tak hluk, zkreslená nebo nadbytečná informace, nesoustředěnost, únava a podobně.

**Kontext** – rámec pro komunikaci. Obsahuje vnitřní a vnější složku. Vnitřní se označují procesy, které probíhají uvnitř člověka. Vnější jsou stimuly, které působí z okolí. Kontext je důležitý pro správné pochopení vyřčených informací.

### 1.3 Funkce komunikace

Mezi základní funkce komunikace můžeme zařadit funkci informativní, kdy se předávají informace a potřebná fakta. Komunikací měníme lidem názor a motivujeme, posilujeme pocit sebevědomí. Zde se plní funkce přesvědčovací, posilující a motivační. Součástí je také bavit, vzdělávat a vychovávat. Socializační funkce má za úkol navazovat kontakty mezi lidmi, vytvářet a posilovat vztahy. Komunikací plníme funkci svěřovací a únikovou. Pomáhá se zbavit vnitřního napětí, odreagování, najít podporu a pomoc. (Mikuláščík, 2010, s. 21-28)

### 1.4 Formy komunikace

Formy komunikace se rozdělují na verbální a neverbální. V následujících kapitolách je podrobnější popis.

#### 1.4.1 Verbální komunikace

Hlavním komunikačním prostředkem je řeč a pokud chceme být v jednání úspěšní je potřeba se umět vyjadřovat. De Vito (2001, s. 99) uvádí, že jde o slovní signály, které jsou přenášeny vzduchem a přijímány zrakem.

Mikuláščík (2010, s. 98-106) rozděluje verbální komunikaci na přímou, zprostředkovanou, mluvenou, psanou, živou a reprodukovanou. Tato komunikace má nesporný význam, bez ní dochází k sociální a myšlenkové deprivaci. Přesto ji nelze oddělit od neverbální složky, která dotváří význam slov. Výhodou je možnost sledování okamžité zpětné vazby s výměnou názorů a efektivního přesvědčování.

Do verbálního projevu významně zasahuje osobnost mluvčího. Egoista hovoří především o sobě, introvert mluví málo, tiše a bez emocí, extrovert hovoří hodně a přímo, autokrat



tvrdě prosazuje své názory, submisivní člověk se poddává, liberál je nestranný a dalo by se pokračovat dále dle všech typů osobnosti.

Důležitými aspekty slovní komunikace je jazykové prostředí a jazykový styl. Každé prostředí ovlivňuje jazyk, který používáme. Jinak mluvíme s přáteli, se svými nadřízenými, podřízenými, sousedy, rodinnými příslušníky. Jazykové prostředí se rozděluje do čtyř základních prvků:

- lidé,
- jejich úmysly,
- komunikační pravidla,
- řeč použitá v dané situaci.

Abychom smysluplně komunikovali, musíme styl jazyka přizpůsobit situaci, ve které se nacházíme. Pokud nedokážeme jazyk vhodně měnit podle prostředí, může docházet k nevhodným situacím.

Jazykový styl charakterizuje člověka, ukazuje, jak mluvíme a uvažujeme, jaká používáme slova a jak je dokážeme spojit do vět. Styl určuje pohled ostatních lidí na mluvčího a vyjadřuje také jeho postavení ve společnosti.

Významnou součástí verbálního projevu je paralingvistika. Řečník dává najevo své emoce a díky tomu dává důraz na důležité prvky ve svém přednesu. Mezi způsoby, které ovlivňují komunikaci patří:

- Hlasitost – při komunikaci by se měla hlasitost obměňovat, tím klást důraz na důležité oblasti nebo zabránit tlumivé monotónnosti. Výška hlasu ukazuje na vitalitu, sebevědomí, přátelskost nebo ztrátu sebeovládání.
- Výška tónu řeči – výšku a zabarvení hlasu má každý jinou, nižší a hlubší tóny působí většinou důvěryhodněji.
- Rychlost projevu – složitější obsah a důležitější informace je vhodné pro pochopení říkat pomaleji a důrazněji. Rychlý způsob řeči se obtížně vnímá a bývá unavující, protože je potřeba více soustředit pozornost.
- Objem řeči – znamená množství slov vyslovených během hovoru. Různý objem se vyskytuje u mužů a u žen. Jiné množství používáme během rozhovoru s přáteli a jiné při komunikaci s nadřízenými.

- Plynulost, pomlky, frázování – stejně jako hlasitost by se plynulost řeči měla obměňovat. Frázováním se zlepšuje porozumění projevu. Úmyslně můžeme pomlkami zesilovat význam řeči, neúmyslně snižovat účinnost a působit rušivě. Pomlkou vyjadřujeme i uraženost, pohrdání či odmítnutí.
- Barva hlasu – melodičnost zesiluje účinek. Nesmí se však přehánět, aby nevyzněla nepřírozeně.
- Kvalita řeči – znamená srozumitelnost, věcnost a přesnost sdělení.
- Slovní vata – označují se tak slova, která řečník používá nevědomky. Vyplňuje mezery, které vznikají během nervozity.
- Chyby v řeči – jsou nežádoucí. Může to být huhlání, zadržávání nesprávná výslovnost, koktání, polykání koncovek, odchýlení od kontextu, opomenutí.

#### 1.4.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci je potřeba věnovat velkou pozornost. Doprovází mluvený projev a měla by být v souladu s podávanými informacemi. Vychází z podvědomých impulzů a je vynikajícím zdrojem cenných informací o komunikujících. (Štěpaník, 2005, s.42)

Nejznatelnější komunikace je v oblasti hlavy a obličeje. Dále jsou velice důležité pohyby rukou, paží, a nakonec postoj těla a pozice nohou.

Mezi neverbální projevy patří:

**Mimika** – jsou to výrazy v obličeji, které jasně sdělují emoce, momentální psychický stav jako například radost, strach štěstí a spokojenost, překvapení nebo zájem.

**Gestika** – jsou záměrné i nevědomé pohyby rukou, obličeje. Mohou sdělení dokreslit nebo ho samostatně vyjádřit.

**Posturika** – je postoj těla, poloha rukou, naklonění hlavy, natočení těla napětí a uvolnění. Označuje nejen emoce, ale i postoj a zaujetí komunikujících.

**Kinezika** – neuvědomělé pohyby těla, které nejsou gesty. Může to být chůze po místnosti, kousání se do rtu, popotahování za nos nebo prsty a jiné.

**Vizika** – je řečí očí. Oči dokáží informace poskytovat i přijímat. Důležitý je také přiměřený oční kontakt, který by neměl být tékavý, ale ani příliš dlouhý a znervózňující.

**Proxemika** – označuje vzdálenost při komunikaci, kterou komunikující potřebují k tomu, aby se cítili pohodlně.

**Osobní teritorium** – soukromá oblast, kterou si každý člověk brání.

**Haptika** – dotyky lidí během komunikace. Mohou být formální, neformální, intimní a přátelské. Haptika může být sama komunikace u lidí postižených kombinovanou poruchou zraku a sluchu.

**Chronemika** – jde o využití času v rozhovoru. Jedná se o využití času v komunikaci, o to, zda hovor uspíšíme nebo protahujeme.

**Neurovegetativní projevy** – jsou fyziologické změny, které vyvolávají různé podněty během komunikace. Jedná se o zrychlení dechu, tepu, krevního tlaku, zčervenání, třes hlasy nebo rukou, pocení. (Mikuláščík, 2010, s. 107-115)

## 1.5 Komunikační bariéry

Komunikační bariéry jsou problém, který se běžně vyskytuje v interpersonálních vztazích. Je potřeba si je uvědomit, naučit se je překonávat, odstranit je a vyrovnat se s nimi. Dle Pokorné (2011, s. 43) se tyto problémy označují jako kontraproduktivní komunikace. Ta nevede k porozumění, ale negativním výsledkům typu výhra-prohra. Interní bariéry jsou dány osobností komunikujícího a externí přicházejí z vnějšího okolí.

### 1.5.1 Interní bariéry

Interní bariéry vycházejí z vlastností jedince, jeho pocitů a zdravotního stavu.

- Nejvýraznější vnitřní bariérou je obava z neúspěchu. Obava z neúspěchu působí značně stresujícím dojmem, projevuje se to například na chvění hlasy a zmateném projevu.
- Další bariérou jsou osobní problémy, jako je strach, zlost a jiné negativní emoce, které vedou ke špatné sebekontrolě. Projev je narušen a může dojít až k porušení pravidel slušného chování.
- Mezi další bariéry řadíme postoje člověka, například xenofobie, neúcta, povýšenectví, urážení a hrubé chování, předpojatost, předsudky a zkreslování údajů.
- Skákání do řeči a předpokládání odpovědi místo naslouchání.
- Nepřípravenost ke komunikaci.

- Významným faktorem je fyzické nepohodlí a nemoc (zhoršený sluch, zrak psychické a neurologické potíže, deprese) způsobují potíže nejen v komunikování, ale i naslouchání.
- Nesoustředěnost a nezájem o téma i osobu komunikujícího.
- Komunikační zahlcení nastává, pokud neodhadneme množství a složitost podávaných informací, nebo kapacitu a schopnosti posluchače.

### 1.5.2 Externí bariéry

Externí bariéry jsou dány okolním prostředím a jeho rušivými vlivy. Mezi tyto bariéry patří:

- Hluk, šum a vizuální vyrušování.
- Vyrušení další osobou. Nemusí jít o verbální přerušování rozhovoru, ale samotná přítomnost může být rušivým elementem.
- Zhoršenou interakci může vyvolat i neobvyklé prostředí. Uspořádání a design nábytku, stůl mezi komunikujícími, špatná vzdálenost může způsobit, že se partner v rozhovoru necítí příjemně.
- Problémem mohou být i organizační bariéry. Hierarchie v organizaci způsobuje, že komunikace vázne. (Mikuláščík, 2010 s. 36-37)

## 1.6 Interpersonální vztahy

Mikuláščík (2010, s. 73) říká, že vztahy mezi lidmi jsou formální, neformální, povrchní, hluboké, intimní. Každý vztah začíná povrchní komunikací, tak zvaným počátkem. Na to probíhá komunikace a sonduje se oblast společných zájmů a názorů. Po rizikové fázi sebeodhalování dochází k prohlubování vztahu. Po přizpůsobení se, což je už vážný vztah nastupuje formalizovaná vazba. Zda proběhnou všechny fáze záleží na citlivosti a zpětné vazbě partnerů. Někdy se vztah ukončí ve fázi sondování a vzniká přátelství.

Pokud se proces rozpadá může dojít k selhání vztahu. Většinou zhoršování vztahu začíná maličkostmi. Větší důraz se klade na rozdíly než na shody. Omezuje se komunikace, oční kontakt. Nakonec přijde separace, vyostřování konfliktu, pocity odporu až nepřátelství.

V dobrém vztahu partneři hledají řešení problémových situací. Hovoří o konfliktech, snaží se vztah ovlivnit. Zásadní je vyváženost obětí a přínosů. Znamená to, že výhoda toho, že setrváme ve vztahu je větší než oběti, které vztahu přineseme.

Mezi pravidla, které udrží pozitivní vztahy patří:

- podpora partnera a zastání se ho v době jeho nepřítomnosti,
- sdílení informací a emocí
- důvěra,
- vzájemná pomoc,
- snaha o dobrý pocit z mé společnosti.

Pokorná (2011, s. 14) vytyčuje šest poselství, která jsou potřeba k jasné komunikaci:

- co se chtělo říct
- co bylo řečeno
- co jiní slyšeli
- co si lidé myslí, že slyšeli
- co jiné osoby říkají na to, co slyšeli
- co si myslíme o tom, co říkají na to, co slyšeli

Z toho vyplývá, že záleží nejen na kontextu a sociálním prostředí, ale i na komunikačních dovednostech, vzdělání, výchově a jiných vlastnostech jedince.

V pracovním procesu existují formální i neformální vztahy. Formální jsou většinou dány. Neformální ovlivňují práci a atmosféru na pracovišti. Jsou specifické hlavně proto, že jsou ovlivněny výkonností a pracovní dovedností, což v přátelství není důležité.

V pracovních i osobních vztazích je důležité, aby si lidé vzájemně pomáhali, dodávali energii, podporovali se a sdíleli spokojenost. K tomu je zapotřebí alespoň základních komunikačních dovedností. De Vito (2008, s. 28) vyjmenovává několik z nich.

**Sebeprezentace** - projevujeme se jako sebejistý a důvěryhodný typ člověka.

**Vztahová dovednost** – umění navazovat přátelské vztahy nám pomáhají v hladké komunikaci mezi kolegy.

**Schopnost vést rozhovor** – pomáhá získávat informace a účastnit se pohovorů.

**Komunikace v malé skupině a vůdcovství** – tato dovednost pomáhá se aktivně prosadit ve skupině, řešit problémy, hledat nové nápady. Slouží k vytvoření vztahů mezi členy, k plnění zadaných úkolů, řešení problémů nebo rozvíjení nových nápadů.

**Prezentační dovednost** – umění informovat posluchače, směřovat jejich názory a pozornost.

**Mediální gramotnost** – schopnost kriticky hodnotit informace masových médií.

Interpersonální komunikace má své vlastní formy. Je potřeba je ovládat, abychom dosáhli výše zmiňovaných dovedností. Intrapersonální komunikace je jednou z nich. Sami v sobě se probíráme vlastními úvahami, přemýšlíme o hovorech, které jsme vedli, jaké otázky byly položeny a o možnostech reakce na ně. Další důležitou formou je veřejná komunikace, která znamená kontakt člověka s posluchači, kterých může být různé množství. Publikum lze oslovit osobně nebo počítačovým spojením pomocí elektronických médií.

## 1.7 Čtyři fáze vývoje komunikace

### 1.7.1 Fáze pseudokomunikace

Jde o předstíranou komunikaci. Toto předstírání je buď vědomé nebo nevědomé. Může jít o zamlčování pro zabránění konfliktů nebo získání výhody ve svůj prospěch. Cílem je vyhýbání se tématům, které neumíme řešit nebo profitovat ze získaných informací. Tvůrci pseudokomunikace se chovají k problémům tak, jako by neexistovaly. Je to proto, že si s nimi nevědí rady nebo je to pro ně výhodné. Pseudokomunikace nikdy nefunguje jako normální komunikace a člověk, který ji používá bývá vnitřně nejistý.

### 1.7.2 Fáze manipulativní

Komunikátoři v této fázi vnímají individuální rozdíly jako překážku, kterou je potřeba odstranit. V této etapě jsou boje nekonstruktivní a bez konečného řešení. Nevytváří se skutečná spolupráce nebo týmová práce. Ten, kdo má silnější pozici vyhrává, protože je přesvědčen o správnosti svého názoru. Při překonávání těchto bojů se dostaneme do další fáze.

### 1.7.3 Fáze odbourávání komunikačních bariér

Jde o zbavování se ovládacích návyků a předsudků. Je potřeba odstranit bariéry a porozumět ostatním, přejít ke skutečné komunikaci. Znamená to odstranit předpojatost, předsudky, sobectví, snahu druhé poučovat a napravovat. Nezajímat se pouze o vlastní zájmy nebo zájmy svého útvaru, protože právě tento postoj bývá největší překážkou.

### 1.7.4 Fáze skutečné komunikace

Opravdovou komunikaci dokáží použít lidé, kteří si váží názorů druhých, třebaže s nimi nesouhlasí. Toto jednání vyžaduje odvahu, protože otevřeností se stáváme zranitelní. K vyřešení problémů je však potřeba upřímnosti. (Hloušková, 1998, s.19-27)

## 1.8 Problémová komunikace

Pokud je narušená shoda a porozumění nastane problémová komunikace. Tato situace na pracovišti nastává, pokud dojde k nevhodnému chování jako je harassment, mobbing, bossing, nadměrná kritika, stížnosti, duševní poruchy. Komunikační krize většinou nastanou nenadále a nečekaně. Mohou se týkat úzké skupiny nebo mít celopodnikový charakter. (Mikuláščík, 2010, s. 227-240)

Mezi hlavní problémy můžeme zařadit:

**Agresivita** – jde o poškozování jiných bytostí, sebeprosazování, používání hrubých slov, křik, degradování jiné osoby. Může jít také o šikanování. Agresivita má formu implozivní a explozivní. Explozivní je otevřená forma se projevuje navenek, implozivní je forma sebeovládání a stažení se do sebe. Toto potlačení agrese vyvolává vnitřní napětí.

**Pasivita** – označuje se tak slabost, nejistota, nízké sebevědomí, úzkost, nerozhodnost.

**Manipulační chování** – komunikace, která zneužívá jiné osoby. Znakem je záludnost a nevypočitatelnost, často nerozpoznatelné na první pohled. Hlavními znaky jsou lži, přetvářka, klamání, pomlouvání, dvojsmysly, vyhrožování, nátlaku, ovlivňování informací.

**Pesimismus** – víra ve špatnou situaci, která může nastat. Tato skepse může přerůst v otravné hořkování.

**Zneužívání moci** – jde o schopnost něco udělat a ovládat. Může jít o moc donucovací, expertní (dána znalostmi), informační, legitimní (dle pozice v organizaci), odměňovací a sankční, přenesená (svěřená jiné osobě).

**Kritika** – je součástí pracovního i osobního života. Měla by být efektivní. Kritizovat by se měly konkrétní aktivity, ne charakter nebo vlastnosti člověka. U některých lidí ani kultivovaná kritika nemá význam, protože ji není schopen přijmout a zaujímá obranný postoj. Je potřeba zachovat důstojnost kritizovaných, nejlépe kritizovat mezi čtyřma očima a chválit každé zlepšení.

**Konflikty** – řešení konfliktů je základem problémové komunikace. Pro vývoj a zlepšování dosavadní situace je konflikt důležitý. Prosazování nových řešení je třeba podložit argumenty, proto konflikt nemusí být pouze negativní situací v podniku. Pokud konflikt kulminuje do neřešitelné situace může se na pomoc přizvat někdo nezávislý.

**Diskriminace, harasment, mobbing** – jde o obtěžování a psychický teror, omezování a znevýhodňování. Způsoby diskriminace jsou: odmítání spolupráce, ignorování, odmítání podpory, lži, pomlvy, posmívání, zveličování, falšování, vyhrožování a jiné. Vše může vyústit v psychické potíže, které mohou mít vliv na pracovní výkonnost. Zhoršují se mezilidské vztahy na pracovišti i doma.

**Rasismus a xenofobie** – jde o nepřátelské chování nebo podněcování k němu. Cílem jsou etnické menšiny. Urážlivé a zesměšňující chování vůči těmto skupinám bývá důvodem k pocitům méněcennosti, depresím, ztrátě sebeúcty a k odchodu ze zaměstnání.

**Nezdravá komunikace** – komunikace, která vyvolává pocity tísně. Jde většinou a o naučené chování převzaté od rodičů v útlém dětství. Mezi toto chování patří lež-překrucování faktů, stres, který vyvolá chaos, sníženou kontrolu myšlení a úsudku.



## 2 FIREMNÍ KOMUNIKACE

### 2.1 Firemní kultura

Bednář (2013, s. 38) hovoří o sociálních vztazích na pracovištích a označuje je za firemní kulturu. Jde o složitý celek, který dává dohromady specifické prostředí pracoviště. Hovoří se o sociálním prostředí, ve kterém lidé pracují, utvářejí vztahy a prožívají své pocity.

Firemní kulturu tvoří schopnosti vyrovnávat se s nečekanými krizovými situacemi a způsob jejich řešení, efektivní přenos informací a ochota pracovníků jednat podle nich, a především flexibilita týmové, nikoli jednotlivé, práce.

Ideální kulturou vytváříme tak, že bude:

- Zajištěna důvěra managementu v zaměstnance a naopak – všichni postupují v nelepším zájmu firmy.
- Vytváří se transparentní prostředí – veškeré chování ve firmě je předvídatelné a není chaotické.
- Podněcován výkon jak jednotlivce, tak skupiny. Firemní kultura bez vzájemné konkurence podporuje ochotu pracovat na zlepšování výkonu.

Toto prostředí podporuje inovace vycházející od managementu i od zaměstnanců. Umožňuje se lidem realizovat, vytváří pocit bezpečí a spolehlivosti.

Pokud je ve firmě atmosféra strachu z managementu, může být dopad na kulturu prostředí a pracovní výkon velice špatný. Dlouhodobé vztahy nelze budovat pomocí negativních emocí jako je například otevřený boj, podpora konkurence, omezený rozpočet nebo snaha o udržení místa.

Budování firemní kultury je dlouhodobý proces, který umožňuje zachovávat soudržnost vztahů mezi zaměstnanci, skupinami, kolektivy, týmy. Kultura ve firmě je pouze prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují a působí jako statický prvek. Přesto vytváří žádoucí vztahy, které jsou velkým pomocníkem pro manažera.

### 2.2 Firemní komunikace

Kvalita práce v podniku je v současné době z velké části ovlivňována vnitrofiremní komunikací. Jde o propojení firmy pomocí komunikace. Komunikační propojení spolupracovní-

ků v podniku umožňuje spolupráci, porozumění a zvyšování produktivity při minimálních nákladech. Pracovníci si vytvářejí a upevňují názory a postoje k firmě. Je proto důležitým nástrojem pro vytvoření kvalitní firemní kultury, firemních hodnot a motivace pro zaměstnance.

Tímto termínem označujeme komunikaci zaměstnanců ve firmě slovní i mimoslovní. Větší část komunikace je vyjadřována mimoslovně činy manažerů, spolupracovníků, systémem firemní kultury.

Komunikace ve firmě je vedené mezi nadřízenými a podřízenými, mezi spolupracovníky, jednotlivými útvary, organizačními složkami.

Další formou komunikace je také pověst firmy, pověst a činy vedení, vize, strategie a cíle firmy. Významnou roli hraje především atmosféra ve firmě, zájem či nezájem vedení firmy o zaměstnance, kultura pracovního prostředí, formy odměňování a jiné. (Hloušková, 1998, s. 9)

Mikuláščík (2015, s.219) vyjmenovává formy a prostředky komunikace, které se ve firmě uplatňují. Jsou různé a zvláště s příchodem elektronické komunikace se tok informací zrychluje, upřesňuje, zlepšuje. Dochází však mnohem méně k osobním interakcím. Chybí zpětná vazba a neverbální složka, což se může projevit jako podstatný nedostatek.

Používané prostředky a formy:

- tváří v tvář
- písemné sdělení
- sdělování pomocí činů
- telefonická komunikace
- počítačová komunikace
- dotazníkový výzkum
- společenské akce
- podnikové tradice
- cíle, úkoly a strategie
- pracovní zvyklosti
- reklama
- public relations

Zaměstnanci potřebují komunikaci v přístupu k informacím, k možnosti kontaktu s nadřízenými, kontaktu tváří v tvář, k efektivnímu řízení a k neustálému komunikačnímu výcviku. Pokud komunikace není v pořádku a vážně, začnou se šířit fámy a nespokojenost. V podniku se vyskytují různé komunikační kanály, které mají různou rychlost, přesnost, různý obsah a počet oslovených lidí, různé náklady.

Mezi základní podnikové kanály patří komunikace tváří v tvář, porady, konference, přednášky. Tyto formy kontaktní komunikace jsou preferovány. Mezi formální kanály patří podnikové noviny, nástěnky, dopisy, telefonování, internetová pošta, dotazníky, oběžníky a jiné. Počítačová forma komunikace je druhým nejčastějším způsobem kontaktů na pracovišti i v osobním životě.

Komunikace ve firmě slouží podle Mikuláščíka (2010, s. 118) k pěti základním funkcím:

- Úkolová pracovní funkce – obousměrná spolupráce při efektivním plnění úkolů a dodržování termínů.
- Sociálně podporující funkce – přátelské prostředí ve firmě udržuje spokojenost zaměstnanců, pořádají se společné zábavné, kulturní a sportovní aktivity.
- Motivační funkce – komunikace poskytuje řadu stimulů k identifikaci s organizací.
- Integrovaná funkce – pracovníci s pocitem začlenění do komunity podávají vyšší výkony.
- Inovační funkce – prostor pro inovaci přináší zaměstnancům uspokojení.

Armstrong (2017, s. 474) píše, že dobré zaměstnanecké vztahy se odvíjejí od chování managementu a zaměstnanců k sobě navzájem. Ty mohou být dobré, špatné nebo lhostejné podle rozsahu v jakém:

- vedení a zaměstnanci si navzájem důvěřují
- management zachází se zaměstnanci spravedlivě
- vedení organizace informuje o svých činnostech a záměrech
- v organizaci obecně panují harmonické vztahy
- nastalý konflikt je vyřešen ke spokojenosti všech
- zájmy zaměstnanců i zaměstnavatele jsou chráněny.

Z těchto bodů vyplývá, že komunikace musí plynout hladce v obou směrech. Vedení některých organizací chybně přesouvá komunikaci až na druhé místo. K nápravě této situace mohou pomoci audity, které provádějí komunikační hodnocení. Podnik pak získává cennou

zpětnou vazbu, velice zásadní pro efektivní výkon. Pravidelný audit komunikací je klíčový pro všechny úspěšné organizace. (Tourish, Hargie, 2004, s. 251)

### 2.3 Efektivní vnitrofiremní komunikace

Pokorná (2011, s.35) označuje efektivní komunikaci jako komunikaci otevřenou, kdy si komunikující rozumí bez zkreslených informací. Pokud si okamžitě neporozumí, jsou schopni si záležitosti následně objasnit. Styl vedení takového hovoru se označuje jako výhra/výhra, to znamená, že oba účastníci rozhovoru jsou spokojeni s výsledkem společného jednání. Po stanovení problémů a jejich pochopení jsou, společným úsilím, tyto problémy také vyřešeny.

Efektivní komunikace navozuje pocit důvěry a měla by splnit těchto sedm bodů:

- Důvěryhodnost-atmosféra důvěry navozuje víru v pravdivost podávaných informací.
- Kontext-sdělení musí odpovídat kontextu, aby bylo pochopeno.
- Obsah-musí mít význam a být relevantní.
- Jasnost-sdělení musí být jasně a jednoduše interpretováno kvůli zkreslení.
- Kontinuita a konzistence-komunikace je neustálý proces, který vyžaduje opakování a sdělení musí být ucelené.
- Kanály-již vytvořené kanály je potřeba využívat, každý kanál má různou důležitost pro příjemce.
- Schopnost veřejnosti-pro správné předání informací je potřeba zná schopnosti, znalosti a stav příjemce.

Výsledkem správné vnitrofiremní komunikace je úprava chování personálu. Tím firma docílí plnění svých cílů a týmové efektivity s pocitem důležitosti. (Janda, 2004, s.98)

### 2.4 Aktivní naslouchání

Dle Pokorné (2011, s. 37) může dojít k narušení komunikace na různých úrovních. V pochopení při interpretaci podávaných informací může pomoci zkušený koordinátor a mediátor, který se snaží pochopit motivy a jednání zúčastněných stran. Velice účinnou technikou vylepšování interpersonálních vztahů je aktivní naslouchání. Nejde jen o naslou-

chánil, ale také o porozumění informacím a zpětné vazbě. Je potřeba nalézt odpovědi na otázky a nalézt společné řešení problémů.

Pozorné naslouchání je nejjednodušším způsobem, jak přimět někoho k rozhovoru. Z toho vyplývá, že je stejně důležité jako kladení otázek. Kdo dokáže naslouchat, dokáže se toho hodně dozvědět. Aktivním nasloucháním ukazujeme, jak druhého vnímáme a dokážeme slyšet i nevyslovené. (Štěpaník, 2005, s. 98-99)

Aktivní naslouchání můžeme rozdělit do tří fází. Nejprve je potřeba identifikovat emoce, abychom zaujali správný postoj k mluvčímu. V druhé fázi fakta zařazujeme do souvislostí, hovoříme o potížích a udržujeme stálou pozornost. Ve třetí fázi je potřeba nalézt řešení problémů. Nejvhodnější je, aby si potíže vyřešila daná osoba sama a v ostatních měla pouze důvěrníky, protože to pomůže poučit se, vyrůst a získat sebevědomí při řešení dalších problémů.

Mezi techniky aktivního naslouchání patří:

- Povzbuzení – zájem o osobu i téma hovoru. Vyjádřit můžeme především pokládáním otevřených otázek.
- Objasnění – opět klademe otevřené otázky, hledáme další souvislosti a nové informace.
- Zrcadlení – jde o uznání emocí druhého a pochopení jeho pocitů. Často již slovní vyjádření přináší pocity úlevy.
- Parafrázování – zopakováním si ověřujeme správnost pochopení dané myšlenky.
- Shrnutí – shrnujeme myšlenky a společně hledáme řešení daného problému.
- Ocenění – ohodnocení důvěry a získaných informací.

Aktivní naslouchání se lidí od klasického poslouchání pro pobavení. Je to dar, který může pomoci řešit dokonce psychické problémy. Ne každý je tímto nadáním dostatečně vybaven. Tyto techniky se dají trénovat, mohou se zlepšit a přesunout na vyšší úroveň podobně jako účinná komunikace. (Pokorná, 2011, s. 39)

Janda (2004, s. 69) jmenuje několik důvodů, proč lidé nenaslouchají:

**Vyrušování** – jsou to vnější vlivy z okolí, jako například zvonění telefonu, hlasitá hudba, teplota, vůně a jiné.

**Návyk** – jde o nevhodné chování způsobené výchovou nebo charakterem.

**Obrana** – pokud se nám na dané téma nechce hovořit, zablokujeme se.

**Nuda** – při nezájmu o hovor přestaneme vnímat a vypínáme.

**Zrakový kontakt** – neudržování zrakového kontaktu nebo pohledy jinam zhoršují kvalitní komunikaci.

**Řeč těla** – musí být vždy sladěná s obsahem.

**Samomluva** – jedná se o nepozornost a nezájem o téma. V tomto případě přemýšlíme sami pro sebe a hovoříme nahlas.

**Způsob projevu mluvčího** – jedná se nevhodný způsob řeči.

**Nutkání promluvit** – snaha pronést něco důležitého, než se to zapomene.

## 2.5 Neefektivní komunikace

Komunikace neprobíhá vždy bezchybně. Mikuláščík (2015, s. 219) připouští, že vždy se v komunikaci mezi lidmi dají nalézt chyby, které je možno napravit. Nedostatky mohou být způsobeny neadresností sdělení, nepřesností informací, nerespektování pravidel, nekompetentností, zasahováním do pravomocí jiných, zatajováním informací, nedodržování pravidel slušnosti, nenasloucháním.

Jednou z příčin těchto chyb je stres. Zatímco některé lidi dokáže vybudit k vyšším výkonům, jiné desorientuje, snižuje úsudek a myšlení. Někdy vede až k selhání v komunikaci.

Mezi další příčiny neefektivní komunikace patří nedostatečná flexibilita, nedostatečná připůsobilost, citlivost, chápání a porozumění.

### 3 KONFLIKTY

Dle Mikulášтика (2015, s. 79-84) jsou konflikty součástí běžného života. Vyplývá to ze skutečnosti, že jsme jedineční, máme jiný charakter a životní skutečnosti. Konflikt nemusí být vždy negativní záležitostí, pokud dodržujeme určitá pravidla. Můžeme dokonce dospět k vývoji a posunout se v sebepoznání, odolnosti a rozpoznání nových nápadů. Ne všechny konflikty musí být vyřešeny. Při jednání kultivovanou formou lze dosáhnout kompromisů nebo shody.

#### 3.1 Předpoklady konfliktů ve firmách

Příčinou neshody ve firmách bývá většinou konflikt o finanční zdroje, konflikt o rozhodovací moc a konflikt o společenskou pozici. (Bednář, 2013, s. 93)

Konflikty na pracovišti patří k běžnému pracovnímu životu. Většinou se jedná o malé a nevýznamné konflikty, které neznamenaají žádnou zátěž. Pokud drobný spor přetrvává déle, může narůst do mnohem větších rozměrů. Skryté emoce vřou pod povrchem, a nakonec vedou k nekontrolovatelnému výbuch. Příčinou je množství času, které v práci trávíme a to, že své kolegy si nevybíráme. (Baum, 2007, s. 105)

Každá situace vzniká v prostředí, který konflikt umožňuje. Většinou nejde jen o jeden impulz, ale o souhru několika negativních okolností. Sociální prostředí, ve kterém konflikt vzniká lze ovlivnit činností managementu. Patří zde:

- volba lidí do týmu, vhodných ke spolupráci
- co očekává od svých zaměstnanců a jak formuje firemní kulturu
- jak se management chová ke svému personálu
- budování důvěry zaměstnanců a vedení a mezi zaměstnanci navzájem
- transparentnost komunikačních procesů v podniku.

Ani ideální prostředí nezaručuje absenci konfliktů, neměly by se ale ignorovat. (Bednář, 2013, s. 94)

Znaky patologických vztahů se projevují v organizaci, ve které vládne strach a nedůvěra, netrestají se taktiky jako je donášení, patolízalství, lži, mlčení a nepodporuje se firemní sounáležitost, postoj, kdy pracovitostí a spoluprací to lze dotáhnout nejdále. Pokud toto neadaptivní chování prochází delší dobu a více lidem, dochází k rezignaci ostatních, rebelii a nesouladu s hlásanou firemní kulturou. (Bednář, 2013, s. 152)

### 3.2 Aspekty konfliktů

V konfliktu můžeme rozpoznat několik aspektů:

- Pocit frustrace z ostatních účastníků rozporu.
- Vinu, která je většinou svalována na druhé.
- Snížený respekt vůči ostatním.
- Zkresleně vyjádřené události.
- Nastává zkreslená komunikace nebo demonstrativní mlčení.
- Dochází k neuváženým a škodlivým reakcím.
- Vyskytne se nebezpečí fyzického napadení.
- Vznikají kliky, které odmítají spolupráci.
- Zásahy lidí mimo konflikt, kteří místo uklidnění situace pouze zvyšují napětí.

### 3.3 Pravidla a důsledky konfliktů

Negativní důsledky konfliktů se projevují v podobě psychických poruch jako jsou podráždění, nervové vypětí, nesoustředěnost a jiné. Často dojde také k fyzickým problémům – poruchy spánku, problémy s tlakem, střevní obtíže, vysoký krevní tlak.

Mezi pozitivní účinky patří větší důvěra, sebeúcta, větší míra tolerance, příležitost ke změně, pročištění atmosféry, stimulace k vyššímu pracovnímu výkonu a nové nápady, pokud je konflikt vyjasněn.

Popis několika pravidel pro zdárné řešení konfliktů:

- Každý má právo na stejné časové vstupy, ve kterých řekne svůj názor.
- Partnerovi neskáčíme do řeči, vyslechneme ho, nezesměšňujeme, neurážíme, nekřičíme na něho.
- Logicky argumentujeme bez toho, aniž bychom vytahovali staré křivdy.
- Snažíme se chovat nestranně a vyhýbat se černobílému vidění.
- Vyzvedáváme pozitivní věci a snažíme se o smířlivá gesta.
- Zjišťujeme konkrétní fakta o problémech, udržujeme spolupráci a zvažujeme všechna pro a proti.
- Po konfliktu už se k situaci nevracíme, třebaže nedopadla k naší spokojenosti. Snažíme se se situací vyrovnat a vzít si z ní ponaučení.



Neřešené konfliktní situace v práci se mohou přenést do vztahů v rodině, a naopak negativní situace v rodině se přenesou také do interpersonálních vztahů. (Mikuláščík, 2015, s. 79-84)

### 3.4 Výsledky konfliktů

Jak již bylo několikrát poznamenáno, to že se konflikt neřeší, neznamená, že neexistuje. Výsledek je důležitý a zde je rekapitulace několika možných:

**Dohoda** – má nejvíce pozitiv a nejméně negativ. Všichni ji musí akceptovat, aby fungovala. Na výsledek pak dohlíží nadřízená autorita a tím předchází vzniku dalších konfliktů.

**Vítězství jedné ze stran** – vyhrát spor většinou nelze. Poražená strana se cítí výsledkem osobně dotčena a může vyhledávat odvetu nebo cítí deprivaci a příště rezignuje. Naopak vítězná strana se cítí posílena a při dalším konfliktu se stává agresivnější.

**Utlumení** – je zaměňován za výsledek konfliktu, ale není tomu tak. Zatímco projevy zmizely (byly potlačeny), příčina stále existuje.

**Prosazení autority** – jde o řešení blízké prohře. Konflikt je potlačen v akutní fázi, přetrvává však potenciál ke vzniku dalšího.

**Posun podmínek** – posunem vnějších podmínek dojde k zastavení konfliktu. Konflikt buď vyřeší někdo jiný nebo se změní vnější prostředí tak, že zmizí.

**Společenský nátlak** – jde o to, že spolupracovníci na stejné společenské úrovni dají jasně najevo, že pokračování v konfliktu je nepřijatelné. Přimějí tak účastníky k vyřešení. Podmínkou je, že kolegové jsou zajedno v názoru. (Bednář, 2015, s. 29)

### 3.5 Reakce na konflikty a jejich řešení

Hekelová (2012, s. 65, s. 96) uvádí tři možné reakce na konflikt. Někteří reagují niterným prožíváním, jsou sporem velmi hluboce zasaženi a mohou se u nich projevit již zmiňované psychosomatické potíže. Na druhé straně si někteří lidé ani nejsou vědomi toho, že nějaký konflikt proběhl. Správný přístup by měl být pozitivní. Situace by se měla vysvětlit a využít k vyjasnění věci a nastolení opětovné důvěry.

Jak již bylo zmíněno konflikt není nikdy nic příjemného. Nikdy se sám nevyřeší, pro je potřeba s ním pracovat a takzvaně „vyčistit vzduch“. K tomu je potřeba zjistit pravou pří-

činu konfliktu. Může jít o konkrétní problém, nevhodná komunikace nebo narušený vztah mezi účastníky.

V běžném životě jsou příčiny kombinovány. Většinou však jeden problém převažuje. Pokud dokážeme identifikovat konkrétní problém, soustředíme se přímo na něj a bez emocí jej vyřešíme.

Při špatné komunikaci je nutné zjistit, zda jde o nedostatek informací nebo urážlivé a arogantní chování a podle toho reagovat.

Narušené vztahy mezi kolegy mohou být příčinou sporů bez žádného důvodu. Je nutné, aby si aktéři uvědomili svoji profesionalitu a překonali své antipatie pro zdárný chod oddělení. Spory mohou být vertikálního nebo horizontálního charakteru. Vertikální jsou mezi zaměstnanci na různých pracovních úrovních. Horizontální probíhají na stejné úrovni. Projevují se různými postoji pracovníků. (Mikuláščík, 2010, s. 206)

Pracovníci mohou plnit své povinnosti, aniž by se přátelili a nenarušovali atmosféru v týmu. V této situaci se mohou vyskytnout takzvané zástupné problémy, které lidé vytvářejí bez zjevné příčiny. Nejhorší situace je, pokud nastávají vyčerpávající opakované konflikty na jedno téma. Pak je potřeba rozlomit opakující se kruh nalézt řešení jednou pro vždy.

Konflikty mohou vyústit v soupeření, únik, přizpůsobení se, kompromis. Nejlepší variantou je dohoda.

Existují různé důvody vzniku konfliktů na pracovišti. Patří mezi ně: nespravedlivé odměňování, špatná organizační práce, konfliktní osoby, přetěžování, časový tlak, špatné sociální vztahy a jiné.

**Způsoby řešení** jsou různé a pokud pomineme nežádoucí soudní jednání nebo fyzickou inzultaci je nejefektivnější a nevyhodnější pro všechny strany dohoda.

Pokud dohody nejsme schopni je dobré využít pomoc mediátora. Ten se snaží přimět všechny strany k navázání dialogu a dohlíží na zachování všech důležitých pravidel správné komunikace. Nezasahuje přímo do sporu, ale pouze do způsobu vedení rozhovoru.

Dalším řešením je arbitráž. Zde třetí osoba již zasahuje do obsahu, navrhuje způsoby řešení, ústupky. Jde o poradenskou činnost, kdy arbitr kontroluje proces i výsledek. (Bednář, 2013, s. 190)

Vzhledem k tomu, že příčiny každého konfliktu jsou různé a tvoří ho více aspektů, neexistuje jediná strategie v řešení. Boj, útěk a vytěsnění nikdy nepřináší výsledky, je nutno se se situací vědomě vypořádat rozlišením příčin a spouštěčů. (Baum, 2007, s.81)

K vyřešení situace lze zaujmout dva přístupy – lineární a divergentní. V lineárním přístupu dochází k identifikaci problému, návrhů řešení a výběru nejlepší alternativy. Časem se řešení dle potřeby zkoriguje. Divergentní přístup je otevřenější. Nabízí více řešení a porovnání názorů.

Efektivní řešení obsahuje tyto body:

- Každá strana získá.
- Výsledek je schůdný pro obě strany.
- Nikdo z účastníků není výrazně znevýhodněn.
- Všichni se podílí na řešení.
- Stává se vzorovou situací pro přístup k dalším sporům.

(Bednář, 2013, s. 190)

Konflikty jsou nevyhnutelné, je však potřeba zaujmout kladný postoj a najít to nejlepší řešení. To spočívá v efektivní komunikaci. (Mikuláščík, 2015, s.84)

Armstrong (2017, s.707) popisuje konkrétní postup při konfliktu mezi členy týmu:

1. Získat přehled o situaci.
2. Zjistit účastníky konfliktu.
3. Promluvit s účastníky a pochopit jejich úhel pohledu.
4. Vyslechnout ostatní členy skupiny.
5. Vyhodnotit situaci.
6. Určit příčiny sporu.
7. Přimět strany k diskusi o situaci.
8. Zasáhnout, pokud diskuse selže.

Bednář (2013, s. 189) dodává: řešení správně načasovat a najít neutrální půdu, jednat s chladnou hlavou, dát prostor k rovnocenné diskusi, nehodnotit a nekritizovat, snažit se pochopit a uspokojit potřeby obou stran, na řešení se musí podílet obě strany.

### 3.6 Selhání manažera

Manažeři se snaží udělat pro zdárný chod oddělení vše, co je v jejich silách. Ne vždy se jejich snaha setká s úspěchem. Pohled na situaci a řešení vedoucích není vždy plně funkční. Rekapitulace některých nejněžnějších chyb můžeme vyjmenovat:

- Ignorování konfliktu – nebo také bagatelizace je krajně nevhodné, protože nic neřeší a zároveň sráží autoritu vedoucího, který je zodpovědný. Ztrácí tím důvěru a podřízení jim přestanou dávat k dispozici informace.
- Odkládání konfliktu – často spojené s prosazením autority konflikt nejen neřeší, ale i legitimizuje.
- Delegování řešení – vedoucí se vzdávají odpovědnosti. Nařizují ukončení, ale ne návod na vyřešení konfliktu.
- Silové podpoření jedné strany – pokud řešení odpovídá představě manažera a postaví se na jednu stranu, stává se aktivním účastníkem konfliktu. Je důležité v tomto případě postupovat spravedlivě a vyslechnou i druhou stranu, dát jí prostor a zvážit její přístup.

(Bednář, 2015, s.33)

### 3.7 Multidisciplinární týmová komunikace

Pracovníci rozličných profesí musí často navzájem komunikovat. Na stejný problém nahlíží pracovníci různými pohledy dle zařazení, vzdělání a povinností.

Problém s technickými pojmy je třeba si včas uvědomit a včas vyjasnit, dohodnout se na jejich významu.

Problémy ve filosofii a profesních povinnostech nelze snadno vyřešit. Způsob, který můžeme použít jsou jasně dané kompetence a připustit možnost, že neshody mohou nastat. Zároveň je důležité si uvědomit řešení v podobě diskuze. Jinak by se mohla rozrůst nesnášlivost a nepochopení.

Profesní problémy souvisí především s profesní hrdostí. Zde je nutný respekt a dobrá vůle. Je potřeba dát stranou osobní preference a myslet na prospěch firmy. Pokud se situace zasekne na mrtvém bodě je potřeba přizvat třetí stranu v podobě profesionála s objektivním pohledem, který má respekt všech stran a který situaci rozhodne. Každá strana by pak měla

mít možnost být vyslechnuta a podat vlastní vysvětlení. Důležité je nehledat vítěze, ale řešení, které by posloužilo všem. (Fontana, 2017, s. 109)

Důležitou součástí hladké spolupráce mezi odděleními je znát navzájem jejich každodenní pracovní náplň. Mnoho nedorozumění vzniká tím, že lidé nemají ponětí o problémech a specifickém způsobu práce jiného oddělení. Díky neznalosti vzniká napětí a pocit zbytečných a neflexibilních pravidel. Pokud lidem není jasné k čemu daná pravidla slouží, mají tendenci je ignorovat. Týmy se pak utvrzují v domněnkách o pracovní neschopnosti ostatních a vznikají konflikty. Lidé potřebují vědět, proč se dodržují jednotlivá nařízení. Spolupráce je pak plynulejší a méně komplikovaná. (Harley, 2014, s. 79-81)

Pokud řevnivost mezi odděleními i v rámci jednotlivých oddělení narůstá dochází k snižování produktivity práce. Pokud se patologická situace rozšíří na celou firmu, organizace již není schopna tento stav zvládnout sama pomocí vlastních sil. Je nutný zásah zvenčí, kdy se nejprve zjistí problémové oblasti a navrhnou zásahy k vyřešení krize. (Bednář, 2013, s.153)

Pokud jde o organizované celky je situace mnohem nebezpečnější než jakýkoli konflikt mezi fyzickými osobami. Řešení musí být naprostou prioritou. Nejprve je třeba rozlišit reálné autority ve skupině. Ne vždy to jsou autority formální, jednájí jako mluvčí a lídři. Nadřízení by měli jednat s těmito lidmi a domluvit se na „klidu zbraní“. Nebezpečný je postoj „my proti vám“, každá skupina je přesvědčena o své pravdě a špatně se pracuje na řešení. Možné východisko je nastavit pravomoci jednotlivých oddělení tak, aby se nepřekrývaly. Při problému, který se týká jednoho úkolu, vyšší autorita jasně určí, kdo ji bude řešit. Pokud je odstraněno jádro, může se pozornost soustředit na konkrétní osoby. Je vhodné využít toho, že většina lidí si konflikt v zaměstnání nepřeje, nerada v něm přetrvává, není jim vlastní. (Bednář, 2015, s.65)

Řešení konfliktů moderací je pro organizaci vhodné, protože skupinové konflikty jsou pro samotné aktéry těžce řešitelné. Je narušena komunikace a příčiny konfliktu nelze identifikovat. Neutrální osoba pomůže problémy prozkoumat a vyjasnit. Navrhne řešení tak, aby nedošlo ke ztrátě tváře u ani jedné z nesvářených stran. Je vhodné, aby tento člověk měl zkušenosti v moderaci konfliktů, byl nestranný a všem vyjasnil svou roli a záměr. (Baum, 2007, s. 69)

### 3.8 Shrnutí teoretické části

Úvod teoretické části je zaměřen na přiblížení pojmu komunikace obecně a její význam v lidském životě. Dále je podrobněji popsán komunikační proces a jeho jednotlivé složky, jako například: komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační prostředí, komunikační šum, komunikační kanál, zpětná vazba. Nato jsou definovány formy komunikace, rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací.

Následující část ukazuje problémy v komunikaci – bariéry. Ty mohou být vnitřní, které vycházejí z vlastností jedince a externí, které jsou dány vnějším prostředím.

Další kapitoly se zabývají interpersonálními vztahy a jejich pravidly. K dobrým pracovním i osobním vztahům je potřeba alespoň základních komunikačních dovedností, které jsou například sebeprezentace, vztahová dovednost, schopnost vést rozhovor, prezentační dovednost a jiné. Následně je rozepsán vývoj komunikace, který má 4 fáze: pseudokomunikace, manipulativní fáze, odbourávání bariér, skutečná komunikace a podrobně je popsána komunikace problémová.

Druhá kapitola je věnována firemní kultuře, efektivní a neefektivní komunikaci a potřebě aktivního naslouchání ve vnitropodnikových vztazích.

Třetí kapitola se popisuje konflikty, jak vznikají a jaké jsou jejich aspekty. Pro řešení konfliktů je zapotřebí několika pravidel a výsledky mohou být různé. Nejúčinnější je dohoda, může však nastat prosazování autority, vítězství pouze jedné strany, utlumení, posun podmínek nebo společenský nátlak. Důležitou součástí kapitoly je seznámení s řešeními konfliktů. Na mnoha konfliktech se svým jednáním podílejí manažeři. Jejich chování má velký vliv na firemní kulturu.

Konec teoretické části je věnován týmové komunikaci mezi odděleními.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA

### Základní informace

**Adresa:** Fakultní nemocnice Ostrava

Tř. 17. listopadu 1790, 708 52 Ostrava-Poruba

**E-mail:** fno@fno.cz

Počátky nemocnice sahají až do roku 1912, kdy byla otevřena Epidemická nemocnice pro Vítkovice a Zábřeh. Během druhé světové války byla nemocnice německým vojenským lazaretem. Koncem války zničil velkou část nemocnice nálet. Později probíhala její obnova. Dalším milníkem v historii nemocnice byl rok 1994, kdy byl otevřen nový lůžkový blok v porubském areálu. Počátkem 90. let získalo toto zařízení statut fakultní nemocnice. Roku 2001 byl otevřen pavilon porodnicko-gynekologické kliniky. V roce 2010 se podařilo Ostravské univerzitě dosáhnout akreditace pro zahájení činnosti lékařské fakulty. Nyní nemocnice zajišťuje základní specializovanou i vysoce specializovanou péči prostřednictvím 38 klinik, center, oddělení, ústavů, laboratoří a také nemocniční lékárny.

FN Ostrava je největším lůžkovým zdravotnickým zařízením v Moravskoslezském kraji s 1,2 miliony obyvatel. Nabízí 1 100 lůžek. Jedná se o největší spádovou oblast v rámci ČR. V oblasti popáleninové medicíny je spádová oblast ještě větší, a to 2,1 milionu obyvatel.

Ročně je zde hospitalizováno více než 44,5 tisíc pacientů. V ambulancích se provede více než 600 tisíc vyšetření a v centrálních operačních sálech je provedeno více než 18 tisíc operačních zákroků.

Klíčové služby:

- Traumacentrum pro dospělé, děti a dorost
- Popáleninové centrum
- Komplexní kardiovaskulární centrum
- Komplexní onkologické centrum



- Komplexní cerebrovaskulární centrum
- Centrum pro diagnostiku a léčbu demyelinizačních onemocnění
- Urologická onkologie
- Perinatologické regionální centrum
- Neurochirurgická operativa

#### **4.1 Analýza mikroprostředí**

V posledních letech se daří udržovat pozitivní hospodaření nemocnice. Celkový obrát je 4,1 miliard korun. Díky kladným ekonomickým výsledkům a pozitivnímu CF je dobrá pozice při vyjednávání s dodavateli.

Daří se získávat finanční podporu na investice ze státního rozpočtu i ze strukturálních fondů EU.

Klíčovým faktorem úspěchu jsou také zaměstnanci. FN Ostrava patří mezi největší zaměstnavatele v MS kraji. Celkový počet zaměstnanců je 3 160.

V roce 2007 získala nemocnice národní akreditaci kvality udělovanou Spojenou akreditační komisí a v červnu roku 2009 byla úspěšně akreditována podle mezinárodních standardů JCI.

Od roku 2006 nemocnice provádí průzkum spokojenosti pod názvem „Kvalita očima pacientů“ s renomovanou firmou STEMMARK. Celková spokojenost přesahuje 81% a v roce 2010 se podařilo Ostravské univerzitě dosáhnout akreditace pro zahájení činnosti Lékařské fakulty. (Fakultní nemocnice Ostrava, 2010)

#### **4.2 Kvalita pracovního života FNO**

V listopadu a prosinci roku 2016 byl ve Fakultní nemocnici Ostrava realizován průzkum celkové spokojenosti zaměstnanců. Byl vypracován dle požadavků managementu kvality ve FN Ostrava. Zúčastnilo se ho 1 947 zaměstnanců a návratnost dosáhla 67,8%. Výzkum nepřímo navazoval na výsledky z roku 2014. Mezi oblasti, které byly zkoumány patří i

spokojenost s mezilidskými vztahy. Výsledky z této oblasti se staly podkladem pro vlastní šetření.

Struktura výběrového souboru – pokud jde o délku zaměstnání, nejpočetnější skupinou odpovídajících byla kategorie zaměstnanců, která pracuje ve FNO více než 10 let – 58%. Druhou skupinou s relativní četností 22% jsou zaměstnanci pracující v organizaci 4 až 10 let. Podle pozice četnost 63% zaujal střední zdravotnický personál, 17% ošetřovatelé a sanitáři a 14% lékaři. Téměř 90% respondentů nezastávalo manažerskou pozici.

Z dalších odpovědí na položené otázky se dozvídáme, že zdroje informací odkud hlavně získávají zaměstnanci poznatky o dění v nemocnici, a to především střední zdravotnický personál bez ohledu na délku zaměstnání, jsou nejčastěji nadřízení. Druhým nejčastějším zdrojem jsou pro tuto skupinu spolupracovníci. Pouze lékaři a fyzici uvádějí jako častější zdroj informací pracovní porady, poté nadřízené.

Pokud jde o spokojenost s jednotlivými faktory, největší procentuální pokles v rámci FN Ostrava proti roku 2014 se týkal informovanosti s děním v nemocnici – 16% a nato s mezilidskými vztahy při poklesu 12,5%.

Na onkologické klinice je průměrná spokojenost větší než na jiných odděleních. Výjimku tvoří vztahy se spolupracovníky, které jsou mnohem horší, než je nemocniční průměr.

Při porovnávání s výsledky v roce 2014 došlo k poklesu ve všech oblastech zájmu:

- Celková spokojenost s prací klesla v roce 2016 proti roku 2014 o 11,5%.
- Spokojenost s informovaností klesla o 15,2%.
- Celková spokojenost s mezilidskými vztahy klesla o 14,4%. Zřetel by měl být brán na konkrétní bod – vztahy se spolupracovníky, který poklesl o téměř 20%. Tato hodnota je zdaleka nejnižší a rozhodně by měla být vyvinuta snaha o nápravu situace.
- Celková spokojenost s organizací klesla podle průzkumu mezi roky 2014 a 2016 o 11,7% a spokojenost s péčí o zaměstnance o 8,6%.
- S podmínkami práce je spokojenost nižší o 8,2% a se všemi aspekty práce o 13,4%.

Z výsledků vyplývá, že rozdíl mezi lety 2014 a 2016 přinesl na onkologické klinice pokles spokojenosti se všemi dotazovanými oblastmi práce ve Fakultní nemocnici Ostrava. Zvláště výrazný je propad mezilidských vztahů na pracovišti.

## 5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

### 5.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza

#### 5.1.1 Politicko-právní prostředí

Ústava ČR (zák. 1/93) včetně Listiny základních práv a svobod (zák. 2/93) říká, že každý má právo na ochranu zdraví. Občané mají na základě veřejného pojištění právo na bezplatnou zdravotní péči a na zdravotní pomůcky za podmínek, které stanoví zákon.

**Dalšími právními předpisy jsou:**

- zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu,
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči,
- vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 242/1991 Sb., o soustavě zdravotnických zařízení,
- metodické opatření č. 12/1998 Věstník Ministerstva zdravotnictví, Koncepce následné lůžkové péče,
- metodický návod č.14/1998 Věstník Ministerstva zdravotnictví, Požadavky na zajišťování lůžkové zdravotní péče.

Z oblasti zdravotnictví se Česká republika drží také předpisů Evropské unie a mezinárodních úmluv.

Problémy nemocnici působí neustálé změny legislativy díky změnám v politické situaci. Dále pak další zpříšňování zdravotnické legislativy vlivem norem Evropské Unie, jako jsou rostoucí nároky na kvalitu a počet personálu, technické vybavení, hygienické normy apod.

### 5.1.2 Ekonomické prostředí

Zdraví je bráno nejen jako individuální, ale rovněž jako celospolečenský, tedy veřejný statek. Každý zodpovědný stát řeší otázku lékařské etiky na jedné straně a ekonomické otázky na straně druhé. To znamená poskytování té nejlepší péče každému při odpovídající výši nákladů.

Financování zdravotní péče je jedním ze stěžejních témat současnosti. Je ovlivněna zejména rozvojem civilizačních chorob, stárnutím obyvatelstva, technologickými změnami a také krátcími se veřejnými prostředky.

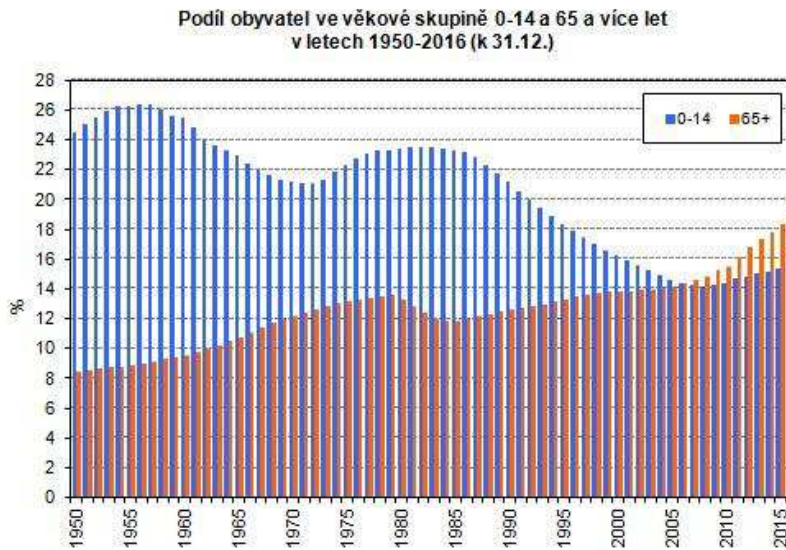
Zdravotnictví je založeno na čtyřech zdrojích prostředků: na daních, veřejném zdravotním pojištění, soukromém zdravotním pojištění a přímých platbách pacientů. 78,5% jde z veřejného (solidárního) zdravotního pojištění, 7% ze státních financí a 14% ze soukromých zdrojů. Veřejné zdravotní pojištění je povinné, soukromé je založeno na bázi dobrovolnosti.

Občan odvádí přesně definovanou část příjmu. Je to 13,5% vyměřovacího základu, 9% hradí zaměstnavatel a 4,5% zaměstnanec. Za ekonomicky neaktivní občany hradí pojistné stát, což jsou značně nízké částky. Tyto prostředky jsou spravovány zdravotními pojišťovnami, které následně realizují úhrady za péči zdravotnickým zařízením.

### 5.1.3 Sociální prostředí

Sociální faktory jsou ovlivněny zejména stárnutím populace, výskytem chronických onemocnění, nástupem degenerativních onemocnění pohybového aparátu, metabolických onemocnění, nárůstem civilizačních onemocnění (onkologická, autoimunitní, kardiovaskulární).

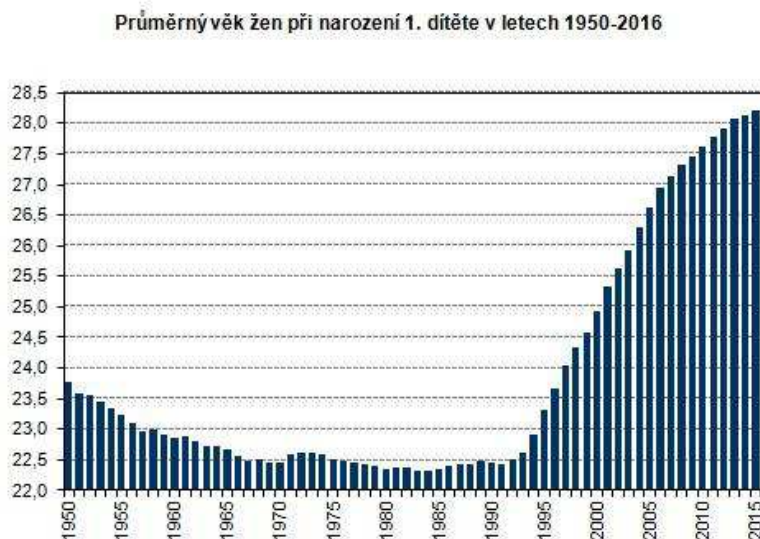
Tabulka č. 1: Stárnutí obyvatelstva 1950-2016



Zdroj: (ČSÚ, 2016)

Dále pak nárůst porodů ve vyšším věku a s tím spojených komplikací, růst stresové zátěže, psychických poruch a nárůst závislostí. Problémem bývá i vyšší informovanost pacientů přes internet a média.

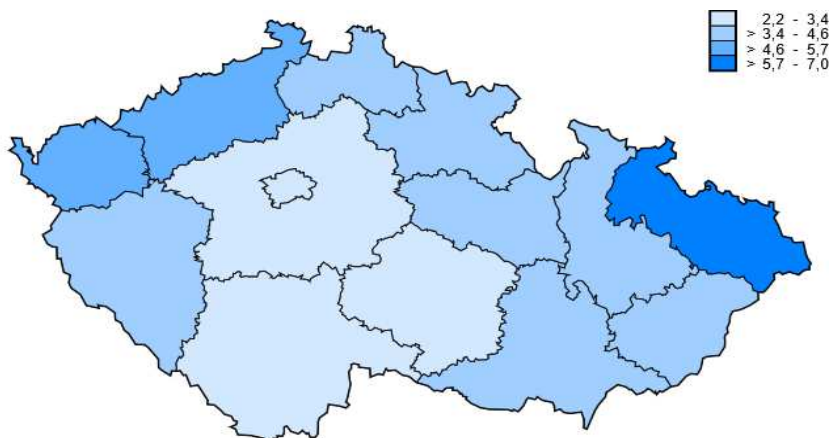
Tabulka č. 2: Věk žen při narození 1. dítěte 1950-2015



Zdroj: (ČSÚ, 2016)

V našem regionu se projevuje i vyšší nezaměstnanost vlivem kolapsu těžkého průmyslu a hornictví s razantním vzestupem sociálních problémů. Prokázala se i neochota části populace připlácet si za nadstandardní služby.

Tabulka č.3: Obecná nezaměstnanost v krajích 2016



Zdroj: (ČSÚ, 2016)

#### 5.1.4 Technologické prostředí

Akcelerující vývoj vede k neustále zrychlujícímu se zavádění moderních medicínských metod, technologií, léků s ještě rychlejším nárůstem nákladů. Je zde i rostoucí role informačních technologií. Nemocnice má tendenci ke zkracování délky hospitalizací a preferování ambulantních a semiambulantních forem léčby, snaha o minimální invazivitu diagnostických a terapeutických výkonů.

## 5.2 Analýza mezoprostředí

### 5.2.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Fakultní nemocnice je příspěvková organizace zřízená státem. Je řízena přímo Ministerstvem financí, a to rozhoduje o řediteli nemocnice. Výnosy této organizace jsou odvedeny do státního rozpočtu, protože majetek nemocnice patří státu a managementem je pouze spravován. Fakultní nemocnice úzce spolupracují s Lékařskou fakultou a spolu uskutečňují výzkum a vývoj v oblasti medicíny. Náklady na vybudování a vybavení velké nemocnice,

kteřá musí zajistit široké spektrum služeb potřebných k léčbě pacientů a výuce studentů Lékařské fakulty jsou natolik vysoké, že je nutná účast státu. Hrozby ze strany nových konkurentů jsou proto velmi malé, jelikož bariéry vstupu (především legislativní) a finanční náročnost jsou vysoké.

### 5.2.2 Riziko ze strany konkurenčních firem

Okolní nemocnice představují v některých oborech konkurenci, ale v některých možnou spolupráci a to tam, kde konkurence neprobíhá.

Nejvýznamnějším konkurentem v regionu je především zdravotnický řetězec AGEL. Působí i mimo Moravskoslezský region a jeho celkový obrat je okolo 10,3 miliardy korun, z toho 8,3 miliardy za zdravotní péči. Jeho pozici značně posiluje úzká spolupráce s druhou největší pojišťovnou v zemi – Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou. Skupina Agel má vysoce profesionální marketing, investice do nových technologií, rychlou reakci na požadavky trhu. Investují do oblastí medicíny, které jsou vysoce lukrativní. Mají profesionální ekonomické vedení, zásobování vlastními firmami.

V rámci Moravskoslezského kraje jsou to tato zařízení:

- Nemocnice Podlesí
- Nemocnice Nový Jičín
- Vítkovská nemocnice
- Podhorská nemocnice
- Laboratoře Agel
- 1. Oční

V rámci Olomouckého kraje vlastní skupina Agel 3 okresní nemocnice – v Přerově, Prostějově a Šternberku.

Ovšem vzhledem k tomu, že investují pouze do lukrativních oblastí, chybí jim zastoupení všech medicínských oborů a specializací.

Krajské nemocnice vlastněny a řízeny krajem jsou konkurenty v mnohem menší míře. Jde o potenciálně spolupracující instituce, které mohou dodávat pacienty pro vysoce specializované vyšetření a léčbu. Většina má trvale ekonomické obtíže a jejich pozice slábne.

Jsou to tyto nemocnice:

- Nemocnice Karviná-Ráj + Orlová
- Nemocnice Havířov
- Nemocnice Frýdek-Místek
- Nemocnice Třinec
- Nemocnice Opava
- Nemocnice Krnov
- Nemocnice Bílovec

Roční obrat těchto nemocnic je 4,5 miliard korun. Jejich výhodou je podpora ze strany kraje, vysoké investice do nemovitého majetku, dotace z Evropských fondů. Nevýhodou je pak trvale ztrátová ekonomika, existence duplicit, vzájemná konkurence, problémy s personálním zabezpečením, nejednotnost informačních systémů, odliv pacientů do sítě Agel aj.

Městská nemocnice Fifejdy je významné zařízení v rámci města Ostravy. Má velmi silnou ekonomickou i politickou podporu zřizovatelem – městem Ostravou. Většina oborů je v nemocnici na velmi dobré úrovni. Město plánuje v budoucích letech značné investice. Celkový obrat je cca 1,4 miliardy korun. Ekonomiku má vyrovnanou. Je tedy významným konkurentem Fakultní nemocnice Ostrava.

### 5.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi klíčové dodavatele nemocnice patří firmy, které ji zásobují léky, zdravotnickým materiálem, dodavatelé technických zařízení, energií, telekomunikačních služeb a obslužných služeb. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou na dobré úrovni díky dobré platební morálce a silné ekonomické pozici. Ve většině nákupů vládne mezi dodavateli konkurence, proto se snaží nabídnout přijatelnou cenu. Díky vyjednávání je dosaženo snížení cen zboží a tím přenesení nárůstu DPH zčásti na dodavatele. Výjimku tvoří pouze vysoce specializované přístroje a přípravky.



#### **5.2.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Jako zákazníky chápeme jak samotné pacienty, tak lékaře, kteří do nemocnice posílají své pacienty. Pokud okolní nemocnice odesílají své klienty centrálně, musíme je také chápat jako významné zákazníky. Pokud od takového zařízení fakultní nemocnice odebírá pacienty ke specializovaným výkonům, musí zajišťovat překlady i pro ostatní – tedy „berte všechno nebo nic.“

#### **5.2.5 Charakteristika Onkologické kliniky Fakultní nemocnice Ostrava**

Komplexní onkologické centrum v Ostravě poskytuje péči v celém rozsahu oborů radioterapie a klinické onkologie. Další onkologické centrum v rámci Moravskoslezského kraje je v Novém Jičíně. Fakultní nemocnice Ostrava má však větší zázemí pro poskytování větší péče.

Unikátní je možnost ozařování na kybernetickém noži. Tato léčebná metoda poskytuje nespornou konkurenční výhodu a pomáhá onkologické klinice stát se významným centrem stereotaktické radioterapie. Pracuje také jako školicí středisko pro mnoho odborníků ze zahraničí a je v oblasti zájmu mnoha zahraničních klientů.

## 6 VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Z konkrétních výsledků na Onkologické klinice Fakultní nemocnice Ostrava mě zaujala především oblast vztahů mezi spolupracovníky. Toto šetření spolu s vlastní zkušeností zaměstnance této kliniky se staly podnětem k vlastnímu šetření.

Metodou pro sběr dat byl zvolen průzkum pomocí dotazníků. Dotazník v tištěné podobě byl se svolením a za pomoci vrchní sestry rozdán střednímu zdravotnickému personálu na všechna oddělení kliniky v počtu 67 kusů. Návratnost dotazníků byla 60 kusů, tedy 89,5%. Díky zájmu vrchní sestry o výzkum v této oblasti byla návratnost poměrně vysoká. Zbylé dotazníky mohly být neodevzdané z důvodu dovolených nebo nemoci. Průzkum probíhal v měsíci únoru 2018.

Dotazník je zaměřen na mezilidské vztahy, jak na vztahy s nadřízenými, tak na kontakty se spolupracovníky. Otázky jsou uzavřené, pouze nakonec je dán respondentům prostor pro vlastní vyjádření.

Výzkumný vzorek tvořilo 60 zaměstnanců, z toho pouze 2 muži. Délka pracovního poměru tvořila jednu z otázek. Největší soubor tvořili zaměstnanci, kteří byli na klinice zaměstnáni více než 10 let – 41,7%. Druhou nejpočetnější skupinou byli zaměstnaní 1 až 5 let – 26,7%, těsně za nimi byla skupina 5 až 10 let – 13,3% a nejméně byli zastoupeni lidé pracující na oddělení méně než 1 rok – 8,3%.

Graf č. 1: Délka pracovního poměru.



Zdroj: (vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců, kteří vyplňovali dotazník bylo ve věku 41 až 50 roků – 31,7%, a nejméně byla zastoupena kategorie 51 a více let – 18,3%.

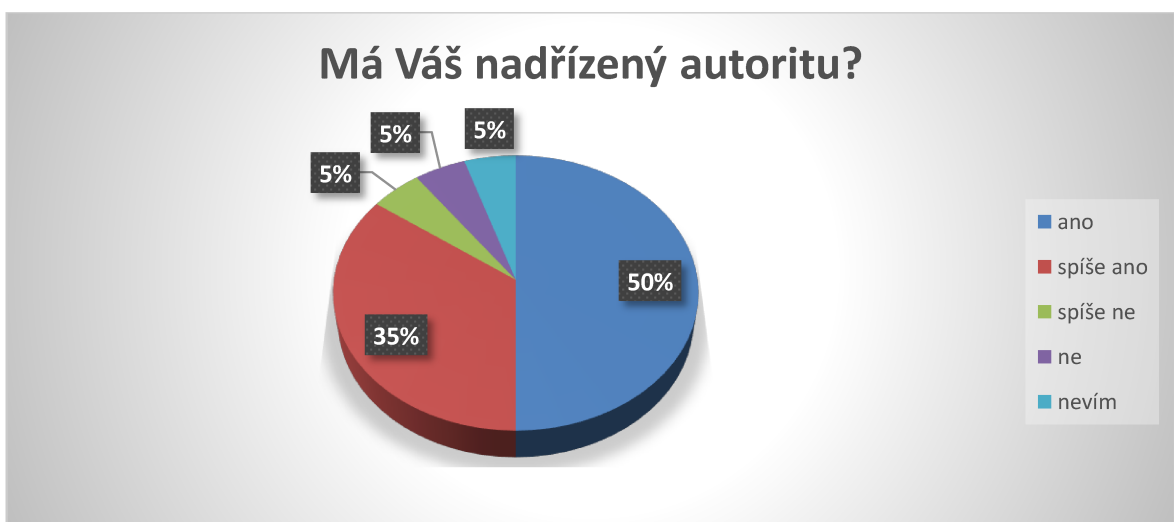
Graf č. 2: Věkové rozmezí



Zdroj: (vlastní zpracování)

Zpočátku byly položeny otázky týkající se nadřízeného. Z mého pohledu je osobnost vedoucího, jeho chování, reakce na situace, řešení konfliktů a komunikační dovednosti v pracovním životě zásadní pro atmosféru na pracovišti. V celém dotazníku byla nabídnuta pětistupňová škála možností odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne, ne a nevím.

Graf č. 3: Má Váš nadřízený autoritu?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Z průzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců uznává autoritu nadřízeného – 50% ano a 35% spíše ano, 10% udalo, že autoritu nemá nebo spíše nemá.

Graf č. 4: Věnuje se Vám nadřízený?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Většina pracovníků se domnívá (93%), že se jim nadřízený věnuje, pokud to vyžadují, pouze 3 pracovníci uvedli spíše ne.

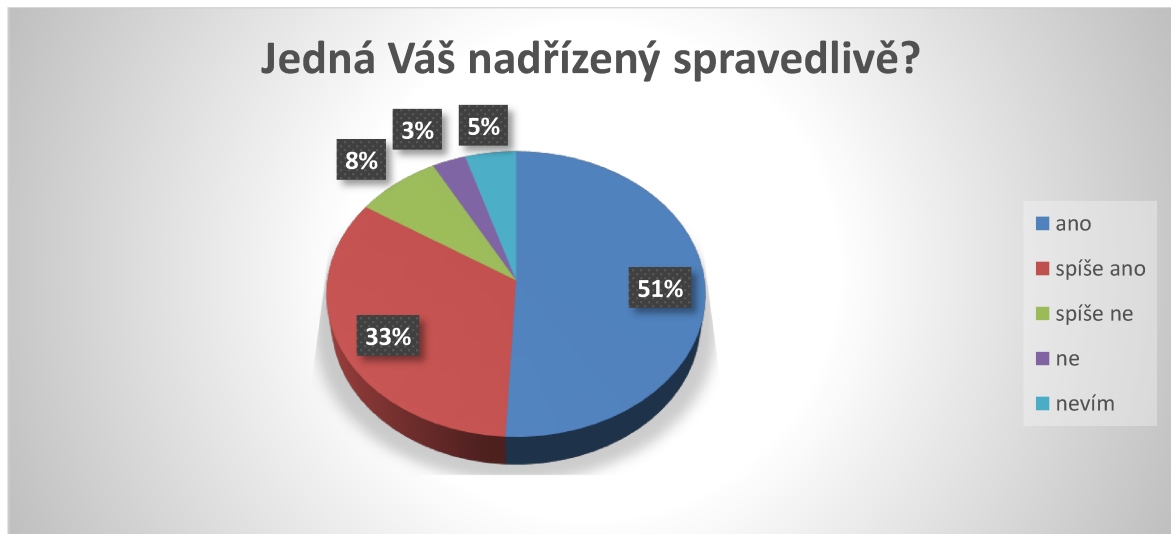
Graf č. 5: Je k dispozici, když ho potřebujete?



Zdroj: (vlastní zpracování)

V pracovním procesu nastávají situace, kdy zaměstnanci potřebují komunikovat s nadřízenými. Většina uvedla (95%), že je v případě potřeby k dispozici.

Graf č. 6: Jedná Váš nadřízený spravedlivě?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Pokud jde o spravedlivé jednání, nastává pokles v kladných odpovědích a 11% pracovníků nemá pocit spravedlivého chování a celých 5% účastníků označilo nevím. Tyto odpovědi nenaznačují ideální atmosféru na pracovišti. Nespravedlnost vnímána zaměstnanci může vyvolat frustrace a pocity marnosti.

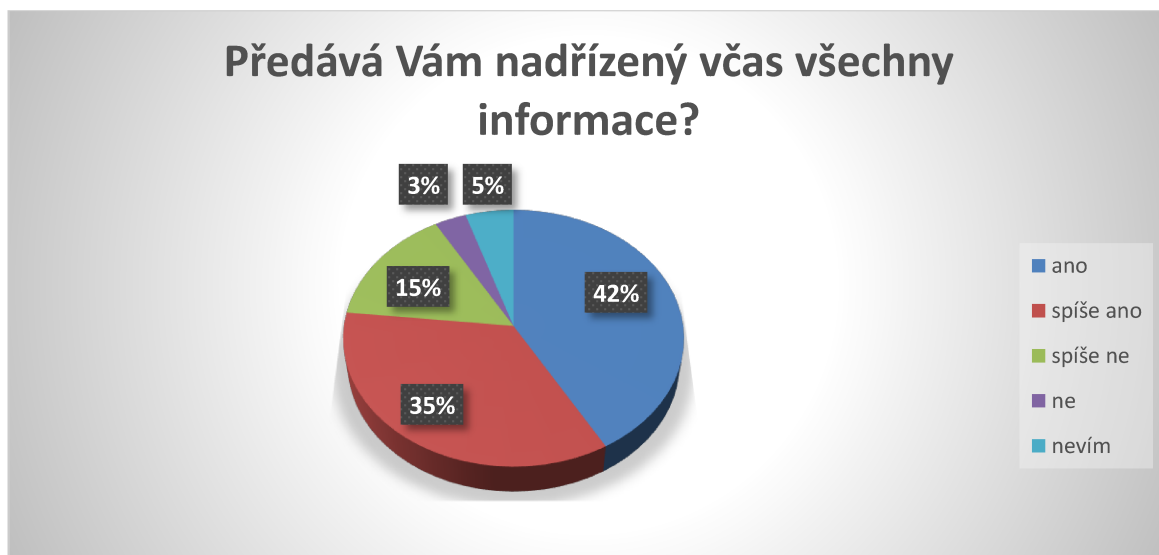
Graf č. 7: Snaží se Váš nadřízený problémy řešit?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Dle odpovědí na následující otázku lze soudit, že nadřízení projevují snahu řešit problémy a pouze 8% podřízených tuto snahu nevidí.

Graf č. 8: Předává Vám nadřízený včas všechny informace?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Pro správné fungování jakékoli firmy je předávání informací zásadní pro práci. Pracovníci Onkologické kliniky FN zde vidí nedostatky a téměř 20% negativních odpovědí naznačuje potřebu nápravy v této oblasti.

Pokud chce klinika vzbuzovat důvěru u veřejnosti – klientů, měla by mít důvěru především u svých zaměstnanců. To je dáno, dle mého názoru, především manažerskými schopnostmi vedoucích pracovníků. Následující otázky ukazují, jak své nadřízené, a hlavně jejich práci hodnotí řadoví pracovníci.

Graf č. 9: Pochválí nadřízený Váš výkon?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Na otázku, zda nadřízený pochválí výkon svého podřízeného docela velká část udává, že ne – 20% nebo spíše ne 7%. Tato otázka souvisí s oceněním práce zaměstnance.

Graf č. 10: Máte dostatek příležitostí se kriticky vyjadřovat?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Na příležitost se kriticky vyjadřovat 27% odpovědělo ano, 32% spíše ano, 13% spíše ne, 13% ne a 15% odpovědělo nevím.

Graf č. 11: Jsou Vaše názory vyslyšeny?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Na otázku, zda jsou vyslyšeny názory zaměstnanců odpovídá 22% pracovníků ano, 35% spíše ano. 28% má pocit, že jejich názory nejsou vyslyšeny nebo spíše nejsou. 15% odpovědělo nevím. Zde je vhodné přemýšlet o možnostech nápravy situace.

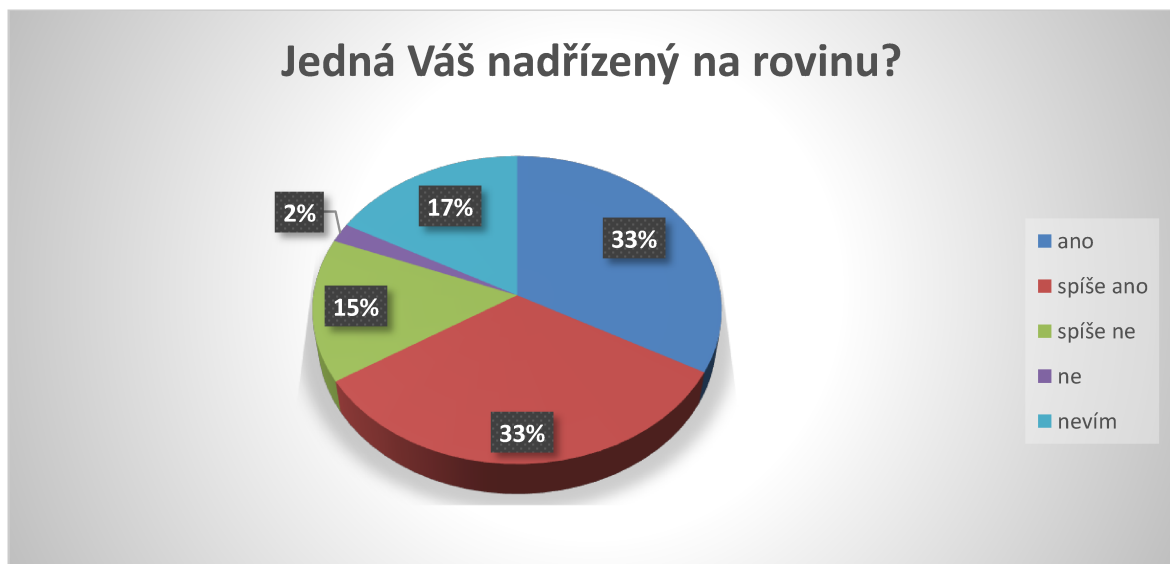
Graf č. 12: Ovlivňuje způsob komunikace nadřízeného Vaše pracovní výkony?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Díky 67% kladných odpovědí se ukazuje, že komunikace nadřízeného je velmi důležitá pro kvalitní pracovní výkon. Proto dobré komunikační dovednosti jsou nezbytnou součástí práce vedoucího.

Graf č. 13: Jedná Váš nadřízený na rovinu?



Zdroj: (vlastní zpracování)

V odpovědích na tuto otázku stojí za povšimnutí, že 17% zaměstnanců má pocit, že nadřízený nejedná na rovinu a dalších 17% si není jisto zda ano či ne. Zde se nabízí prostor pro otevřenější komunikaci a tím zlepšení důvěry mezi vedením a podřízenými.



Graf č. 14: Přivítala byste možnost pravidelně hodnotit vedoucího?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Co se týče hodnocení vedoucího, odpovědi jsou nejednoznačné. Je možné, že se zaměstnanci obávají negativní reakce na možné výtky a mohou mít obavy z vyhocení atmosféry na pracovišti.

Graf č. 15: Jste spokojena s prací nadřízeného?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Odpovědi 47% ano a 42% spíše ano jsou ukázkou spokojenosti podřízených s prací nadřízeného. Pouze 6% odpovědí bylo záporných a 5% označilo kolonku nevím.

Graf č. 16: Obáváte se vyjádřit svůj názor kvůli možným následkům?



*Zdroj: (vlastní zpracování)*

Při otázce obav z následků kritických názorů se 44% vyjádřilo, že se obává nebo spíše obává vyjádřit svůj postoj a 51% se neobává. Obavy z vyjádření názorů značně narušují upřímnou komunikaci a brzdí zdárné řešení problémů.

V práci trávíme většinu času. Zdravotnictví je specifické v tom, že pracovníci přicházejí do kontaktu s velkým množstvím nemocných lidí a jejich vystrašenými příbuznými, což je velmi stresující. Kolektiv zdravotníků tvoří až několik desítek osob, které jsou v tom nejbližším kontaktu a tvoří tým. Je velice důležité, aby na pracovišti panovaly nenarušené vztahy, protože duševní rozpoložení má vliv nejen na pracovní výkon, ale přenáší se následně do osobního života a ovlivňuje i rodinný život. Následující otázky jsou zaměřeny právě na tuto oblast.

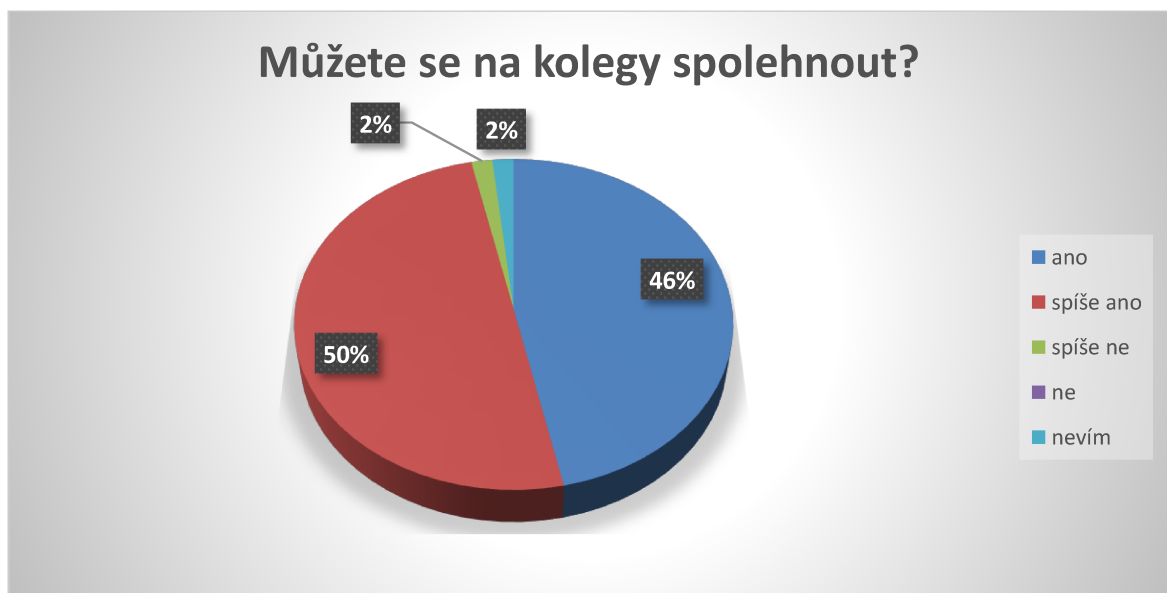
Graf č. 17: Rozumíte si se svými spolupracovníky?



Zdroj: (vlastí zpracování)

Na otázku, zda si spolupracovníci rozumí odpovědělo 55%, že ano. 40% odpovídajících spíše ano. Vnímám to jako kladnou odpověď s drobnými výhradami, to znamená, že ve vztazích převládá pozitivní pocit.

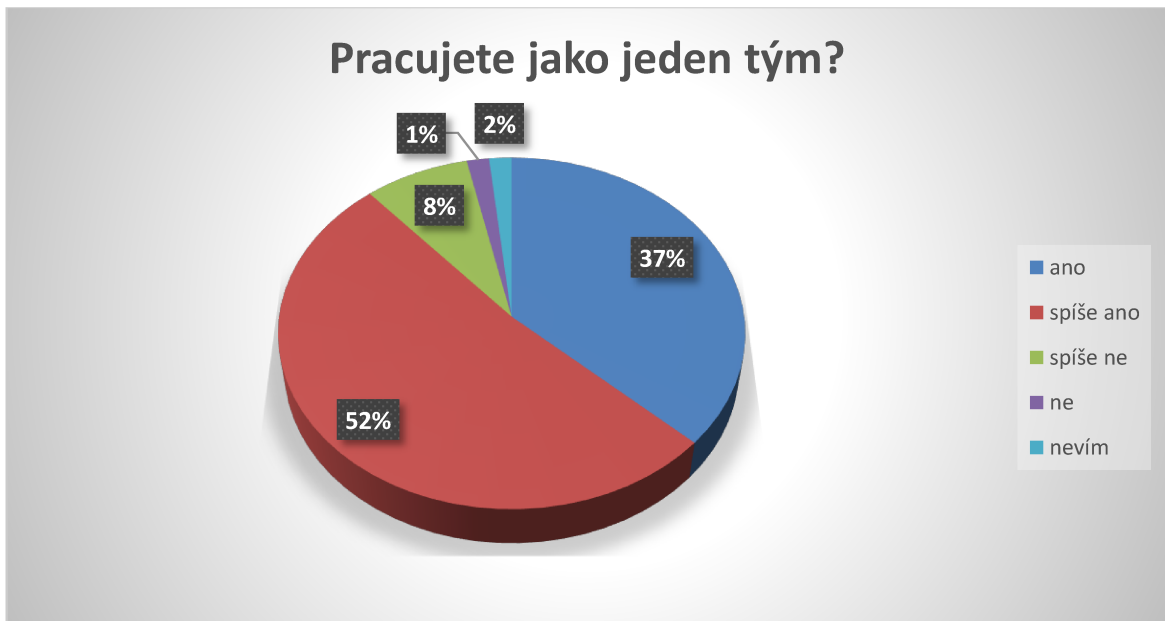
Graf č. 18: Můžete se na kolegy spolehnout?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Důvěra v kolegy, kdy pozitivní odpovědi ukazují, že se pracovníci na sebe mohou spolehnout, je velkým kladem oddělení.

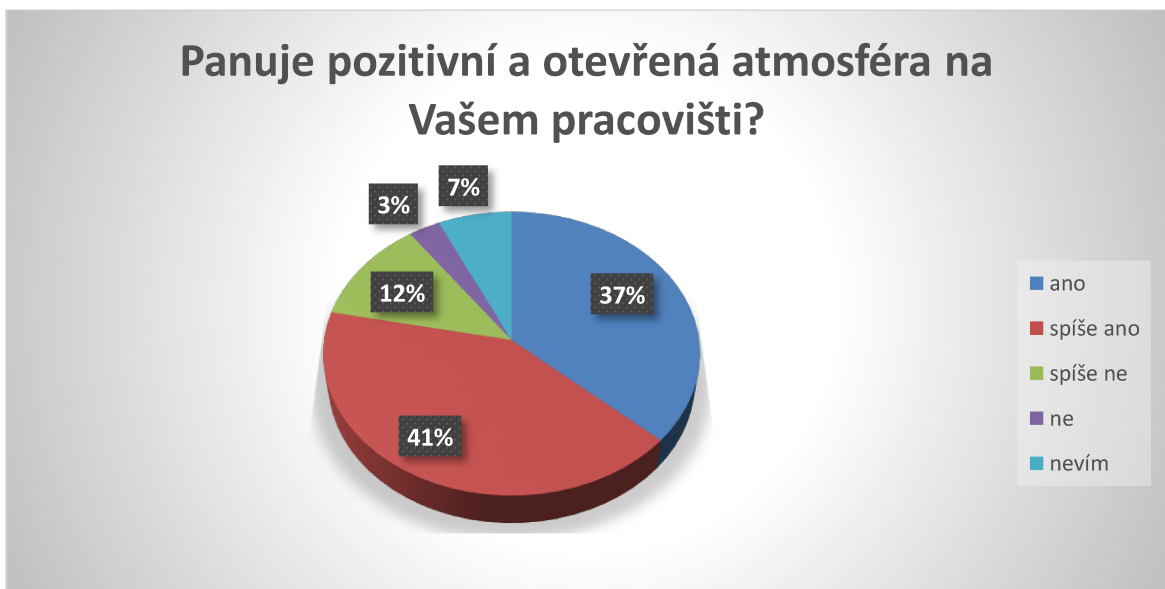
Graf č. 19: Pracujete jako jeden tým?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Vnímání kolegů při práci jako jeden tým je většinou kladné. Pouze 8% označilo spíše ne a 1% ne. Vzhledem k atmosféře na klinice se odpovědi jeví jako pozitivní stav.

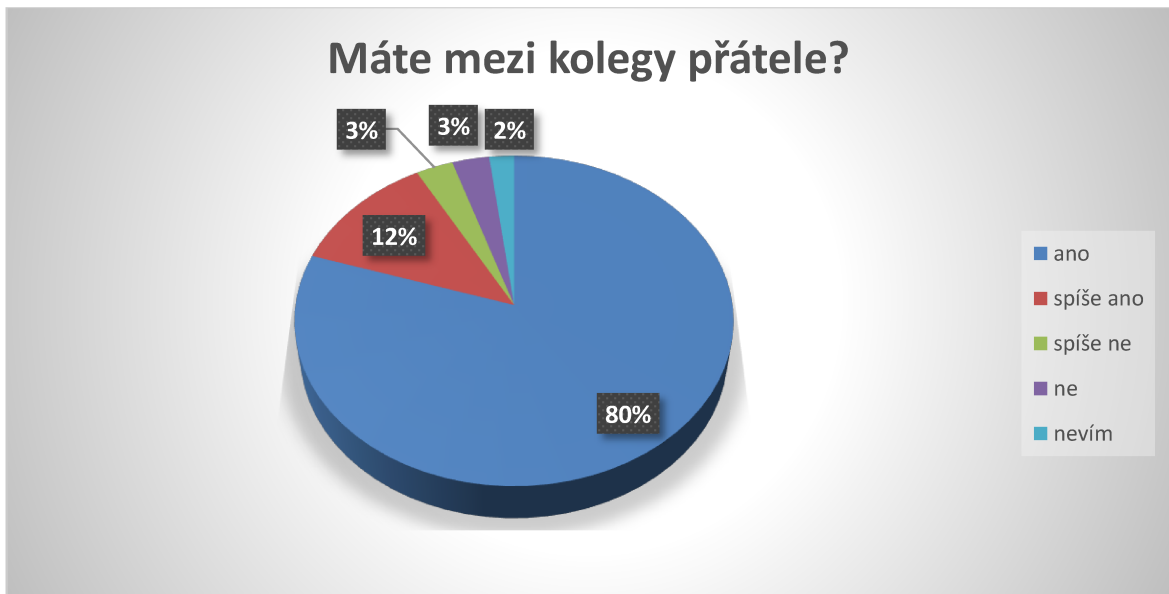
Graf č. 20: Panuje pozitivní a otevřená atmosféra na Vašem pracovišti?



Zdroj: (vlastní zpracování)

37% vidí atmosféru na pracovišti jako pozitivní, 41% uvedlo spíše ano – tedy s drobnými výhradami. 15% odpovídá ne nebo spíše ne a 7% neví.

Graf č. 21: Máte mezi kolegy přátele?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Téměř všichni zaměstnanci mají mezi spolupracovníky přátele, což je pochopitelné vzhledem k blízkosti a množství času stráveném na pracovišti.

Graf č. 22: Funguje mezi útvary dobrá spolupráce a vzájemná podpora?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Plných 30% pracovníků přiznává, že spolupráce mezi útvary není na dobré úrovni. Dle odpovědí na otázku je podpora mezi odděleními jedna z nejhůře fungujících oblastí na klinice.

Graf č. 23: Ovlivňují vztahy na pracovišti kvalitu péče o pacienta?



Zdroj: (vlastní zpracování)

35% zaměstnanců popírá, že by vztahy na pracovišti ovlivnily kvalitu péče o pacienta. Na rozdíl od 65% osob, kteří jsou přesvědčeni o tom, že vztahy mají pozitivní nebo negativní vliv na pracovní výkon.

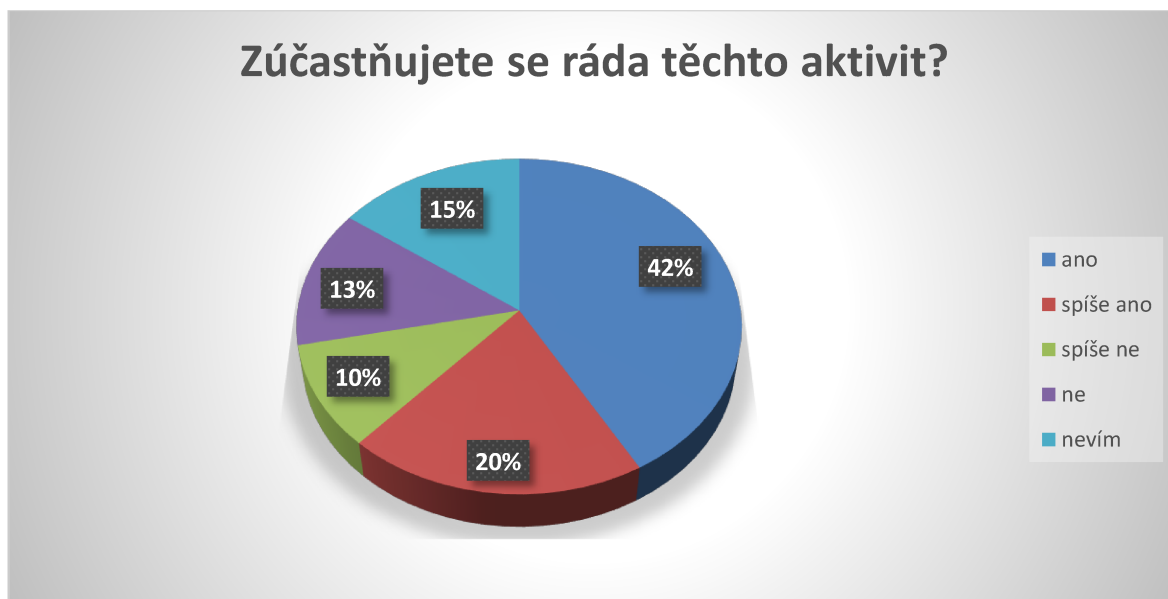
Graf č. 24: Setkáváte se jako tým na volnočasových aktivitách?



Zdroj: (vlastní zpracování)

U této otázky se odpovědi dělí na polovinu. Polovina se volnočasových aktivit spíše účastní nebo účastní a polovina ne a spíše ne.

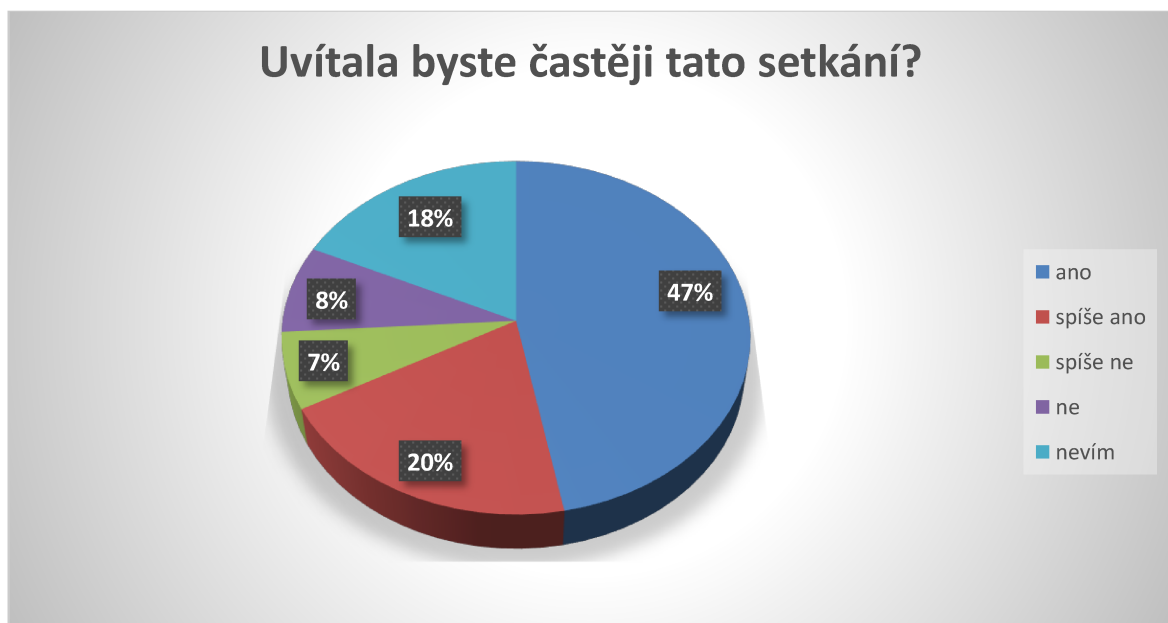
Graf č. 25: Zúčastňujete se ráda těchto aktivit?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Pokud jsou zaměstnanci účastníky volnočasových aktivit pořádaných zaměstnavatelem, 23% se účastní nerado a zřejmě účast považuje za závazek.

Graf č. 26: Uvítala byste častěji tato setkání?



Zdroj: (vlastní zpracování)

67% zaměstnanců by se rádi setkávali častěji mimo pracovní proces, což ukazuje na snahu vylepšit vzájemné vztahy.

Graf č. 27: Myslíte si, že tyto aktivity zlepšují interpersonální vztahy?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Kladné odpovědi na položenou otázku ukazují víru pracovníků ve vylepšení vztahů pomocí mimopracovních aktivit.

Graf č. 28: Ocenila byste profesionálního poradce jako pomoc při řešení konfliktů na pracovišti?



Zdroj: (vlastní zpracování)

Při odpovědi na otázku pomoci profesionálního poradce při řešení konfliktů se projevila značná nedůvěra k profesionální pomoci. 30% je rozhodně proti a 18% spíše nechce. 30% si není jisto. Je patrný problém s otevřenou komunikací při řešení problémů.



## 6.1 Srovnání a zhodnocení výsledků šetření

Na onkologické klinice FN Ostrava je zřejmá autorita nadřízeného, který se jim dle odpovědí podřízených věnuje, pokud je potřeba. Problémová je oblast vnímání spravedlivého jednání ze strany vedoucího. Téměř 20% zaměstnanců vidí nedostatky v předávání informací. Tento nedostatek může být zásadní při správném fungování organizace.

Důležitá je atmosféra důvěry zaměstnanců ve vedení. Ta je dána osobností vedoucího, především jeho manažerskými schopnostmi. Je důležité, aby dokázal ocenit práci zaměstnanců, vyslyšet jejich názory a jednat na rovinu. Tuto oblast je potřeba upevňovat, protože způsob komunikace vedení ovlivňuje, dle zaměstnanců, pracovní výkony.

Část pracovníků by si přála hodnotit svého nadřízeného a jeho práci, což by mohlo přinést cennou zpětnou vazbu pro vedení kliniky. Vzhledem k tomu, že 44% se obává vyjádřit názor pro možné důsledky, mělo by hodnocení být anonymní.

Jednoznačně největší problém, dle dotazníků, vykazuje spolupráce mezi útvary. Tuto situaci je nutno řešit, protože vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkon, což si mnozí uvědomují.

## 7 SWOT ANALÝZA

### 7.1.1 Silné stránky

- Nemocnice poskytuje komplexní zdravotnické služby i unikátní specializovaná pracoviště (Cyberknife)
- Dobré přístrojové vybavení
- Erudovaní zaměstnanci (vysoce vzdělaní a specializovaní v oboru)
- Nadprůměrné platy vzhledem k ostatním zaměstnavatelům v kraji
- Kladné hospodářské výsledky
- Dobrá mediální prezentace
- Úspěšné absolvování akreditací kvality (SAK, JCI)
- Nabídka nefinančních benefitů
- Organizace přednášek pro odbornou i laickou veřejnost
- Patenty

### 7.1.2 Slabé stránky

- Vysoká míra administrativy
- Problém s předáváním informací mezi jednotlivými úrovněmi řízení a zaměstnanci
- Duplicita vyšetření
- Špatná zpětná vazba z auditů
- Málo parkovacích míst
- Špatná dopravní průjezdnost kvůli několika současně probíhajícím stavbám
- Problémová spolupráce mezi odděleními a pracovníky (lékaři x sestry)
- Neustálé navyšování kompetencí středního zdravotnického personálu – syndrom vyhoření
- Dlouhé čekací doby na vyšetření + na některé operace
- Nedostatečná spolupráce se spádovými lékaři a specialisty
- Špatné vysvětlení strategie nemocnice

### 7.1.3 Příležitosti

- Velká a lidnatá spádová oblast
- Specifický region – výzkum ve spolupráci s Lékařskou fakultou Ostravské univerzity
- Stárnutí populace a rozvoj civilizačních chorob – rozvoj určitých odvětví
- Stres, psychické poruchy, nárůst závislostí – výstavba nové (plně vytížené) psychiatrické kliniky
- Užší a vzájemně výhodná spolupráce s ostatními nemocnicemi v kraji – mimo síť Agel (nepřebírat pouze pacienty s nákladnou a komplikovanou léčbou)
- Zájem talentovaných studentů z Lékařské fakulty o zaměstnání – díky kvalitní výuce, vstřícnému prostředí a vysoké profesionální úrovni
- Spolupráce s významnými institucemi v oblasti vědy a výzkumu v České republice i zahraničí – zájem vyvolaný kvalitními výsledky v této oblasti a množstvím pro medicínu atraktivních patentů
- Zdravotní turistika, samoplátci (Cyberknife)
- Nabídka dotací Evropské unie
- Rozvíjející se oblast vědy a výzkumu

### 7.1.4 Hrozby

- Zhoršování sociální a ekonomické situace místních obyvatel
- Pokles příjmů od pojišťoven (nižší + zpožděné platby)
- Nedostatek personálu
- Zpříšňování legislativy vlivem norem Evropské unie
- Změny legislativy díky nestabilní politické situaci
- Konkurenční síť Agel
- Úzká spolupráce druhé největší pojišťovny se sítí Agel
- Rozvoj diskusí na sociálních sítích + internetové poradny = nekompletní a zkreslené informace o léčbě
- Růst inflace + růst cen energií
- Zhoršení reputace nemocnice (důsledek medializace konfliktů)

## 7.2 Maticová SWOT analýza

Tabulka č.4: Maticová SWOT analýza

Hlavní silné stránky	Příležitosti				Hrozby				+	-
	Stárnutí populace	Dotace EU	Zdravotní turistiky	Spolupráce s lékaři v okolí	Špatná platební morálka pojišťoven	Málo personálu	Změny legislativy	Zvyšování cen energií		
Ekonomická stabilita	0	+	+	+	-	-	-	-	3	4
Akreditace SAK, JCI	0	0	+	+	0	-	0	0	2	1
Erudovaný personál	+	0	+	+	0	-	0	0	3	1
Přístrojové vybavení	+	+	+	+	-	0	-	-	4	3
Hlavní slabé stránky										
Administrativa	0	-	-	-	0	-	-	0	0	5
Parkování	0	0	-	0	0	-	0	0	0	2
Čekací doby	-	0	-	-	0	-	0	0	0	4
Špatná komunikace	0	0	0	-	0	-	0	0	0	2
+	2	2	4	4	0	0	0	0	12	
-	1	1	3	3	2	7	3	2		22

Zdroj: (vlastní zpracování)

Do tabulky jsem použila klíčové body, které mají zásadní vliv na hospodaření, dobré jméno a plynulý provoz nemocnice. Některé faktory na sebe nemají vliv, ty jsou označeny 0, pozitivní vliv + a negativní -.

### 7.3 Závěry SWOT analýzy

Dle SWOT analýzy, kdy srovnáváme jednotlivé faktory, můžeme usoudit, že jedna z nejdůležitějších hlavních stránek je ekonomická stabilita, erudovaný personál a dobrá přístrojová vybavenost. Díky nim můžeme nabídnout dobré podmínky pro zdravotní turistiku, která je příležitostí pro nemocnici zvýšit prestiž a navýšit ekonomický zisk. Stejně jako větší spolupráce s okolními lékaři a specialisty přinese společnosti mnoho nových zkušeností a navýšení klientů. Zásadní hrozbou je současný nedostatek personálu, který může přinést nadměrnou zátěž stávajících zaměstnanců, zvýšený stres a tím i narušení pracovních interpersonálních vazeb. Tato hrozba může také narušit ekonomickou stabilitu a prodloužit čekací doby. Ty jsou společně s nadměrnou administrativou hlavní slabé stránky.

## 8 ZHODNOCENÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Praktická část začíná základní charakteristikou organizace – Fakultní nemocnice Ostrava. Nejprve je popsána historie a následně množství lůžek, zákroků a ošetřených pacientů a jiné.

Další kapitola pokračuje analýzou prostředí, která má jednoznačně vliv na nemocnici. Analýza makroprostředí zachycuje politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Analýza mezoprostředí pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil zahrnuje rizika vstupu nových konkurentů na trh, riziko ze strany konkurenčních firem, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, analýzu mikroprostředí organizace + stručnou charakteristiku Onkologické kliniky FN Ostrava.

Dále je popsáno dotazníkové šetření v nemocnici, které proběhlo na základě požadavku vedení organizace v roce 2016. Z výsledků vyplývají znepokojivé výsledky zhoršujících se vztahů se spolupracovníky. Na základě těchto zjištění je vypracováno vlastní dotazníkové šetření, které mapuje detailně situaci na Onkologické klinice FN Ostrava.

Následně SWOT analýza popisuje slabé a silné stránky, které vycházejí z vnitřního prostředí organizace a příležitosti a hrozby ovlivňující nemocnici z vnějšího okolí. Při párovém srovnávání jsou definovány hlavní body SWOT analýzy

## 9 PROJEKT ZLEPŠENÍ INTERPERSONÁLNÍCH VZTAHŮ

Dle výsledků ze zpracovaných analýz je vyhotoven návrh, který se soustředí na interpersonální vztahy a spolupráci na Onkologické klinice Fakultní nemocnice Ostrava. Ve vlastním dotazníkovém šetření se zobrazily slabiny kliniky, které je vhodné odstranit. K nejpalcivějším problémům patří špatná spolupráce mezi útvary, nedostatečné předávání informací a napjatá atmosféra, přenášející se mnohdy na klienty. Problémy, které vyplynuly je potřeba řešit.

Na základě návrhu vedení nemocnice a oddělení by k nápravě této situace měla pomoci supervize-vyhledání vhodného pracovníka, který by byl školený na řešení krizových situací. Staral by se o mediaci ve vyhrocených situacích, za spolupráce s vedením kliniky by na oddělení pořádal semináře a školení na téma efektivní komunikace a organizoval teambuildingové akce zaměřující se na stmelení všech zaměstnanců na onkologii.

Dobré pracovní vztahy jsou velmi důležité pro plnění cílů organizace. Často se vyvíjí podle poměrů, které ve firmě panují, podle toho, jak se zaměstnanci i nadřízení k sobě chovají. Tyto vztahy jsou součástí firemní kultury kliniky. Je nutné vytvořit strategii budování pozitivních vztahů pro další zlepšování. Dobrou atmosféru posilujeme předcházením konfliktů a hledáním jejich řešení.

Se zlepšením klimatu úzce souvisí spokojenost pacientů, kladné hodnocení, důvěra a doporučení nejen ze strany nemocných, ale i příbuzných a lékařů, kteří své klienty odesílají právě na toto pracoviště. Další oblastí, která se dobrými vztahy zlepšuje je spokojenost zaměstnanců, kteří potom podávají kvalitní pracovní výkony.

Navýšení počtu českých i zahraničních klientů (takzvaných samoplátců) znamená nejen posílení prestiže nemocnice, ale i navýšení počtu bodů za výkony uhrazených pojišťovnami a zvýšení finančních úhrad od již zmíněných samoplátců. Díky kladnému hospodaření pak narůstá možnost obnovení vybavení kliniky a nákup drahé, ale velice potřebné techniky, která se vyvíjí závratným tempem.

## 9.1 Zpracování cíle metodou SMART

Hlavním cílem je získání vhodného pracovníka k dosažení požadovaného efektu. Následně je tento cíl rozpracován metodou SMART.

Cílem projektu je nastavit komunikační kulturu organizace tak, aby se v horizontu 2 let nevyskytovaly komunikační konflikty závažného charakteru a zájem pracovníků na školeních ohledně efektivní komunikace byla na úrovni minimálně 80% a účast na volnočasových aktivitách minimálně 60%.

Časové období dva roky zahrnuje půl roku na zavedení pracovníka do provozu a rok a půl do dalšího celonemocničního průzkumu spokojenosti v červnu roku 2020. Během tohoto období budou na klinice realizovány kroky potřebné k nápravě situace, což přispěje ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i zlepšení péče o pacienty

## 9.2 Přijetí pracovníka na pozici mediátora

Zásadním krokem pro splnění cíle je nástup pracovníka provádějící supervizi nad hladkým průběhem komunikace a mediaci při řešení konfliktů. Mezi další aktivity pracovníka je vhodné zařadit pořádání kurzů efektivní komunikace, seminářů pro porozumění konfliktních situací a pořádání společných mimopracovních aktivit zásadních pro stmelení kolektivu. Při omezení takzvaných třecích ploch, dojde ke zklidnění napjaté situace na onkologii, pracovníci nebudou řešit společná nedorozumění a začnou se více soustředit na práci, budou mít na ni více času, což povede k lepším výsledkům.

### Akční program

- Supervize mediátora pro zlepšení interpersonálních vztahů.

### Hlavní činnost

- Přijetí pracovníka na pomoc při řešení konfliktů na pracovišti.

### Cíl

- Zlepšení atmosféry, komunikace a firemní kultury na pracovišti.



### Podpůrné činnosti

- Vymezení požadavku na pracovníka.
- Požadavek na vzdělání, odborné znalosti a praxi pracovníka.
- Zveřejnění inzerátu v novinách, na internetu.
- Zaslání požadavku na pracovníka do vhodných vzdělávacích institucí.
- Vyhlášení a realizace výběrového řízení.
- Vymezení pracovní náplně.
- Vyhledání pracovního prostoru a jeho vybavení.
- Informování zaměstnanců o pracovní náplni přijatého pracovníka na provozní schůzi.
- Vysvětlení důležitosti podniknutého kroku a diskuse na dané téma.
- Postupné představení pracovníka na poradách jednotlivých oddělení.
- Seznámení pracovníka s provozem a vlastním pracovním zázemím.
- Uvedení do pracovního procesu a zapracování.

### Nadřízený

Vedení kliniky – přednosta + vrchní sestra.

### Časová náročnost

- Vymezení požadavku na pracovníka – 2 týdny.
- Vytvoření požadavků na vzdělání, odbornost a praxi – 2 týdny.
- Zveřejnění inzerátu a zaslání požadavku do vzdělávacích institucí – 1 měsíc.
- Vyhlášení a realizace výběrového řízení – 1 měsíc.
- Vymezení pracovní náplně – 2 týdny.
- Vybavení pracovního prostoru – 2 týdny.
- Informování pracovníků – 1 týden
- Vysvětlení důležitosti + diskuse – 1 týden.
- Představení pracovníka + seznámení s provozem – 1 týden.
- Uvedení do pracovního procesu a zapracování – 1 měsíc.

Celkem – 5 měsíců a 3 týdny

### Finanční náročnost

- Vybavení kanceláře – nábytek 30 000 Kč, počítač 15 000 Kč

- Pořízení telefonu – 5 000 Kč
- Kancelářské potřeby – 2 000 Kč
- Mzdový nárok – 208 080 Kč/rok

Celkem – 260 080 Kč

### **9.2.1 Vymezení požadavků na pracovníka**

Po nastavení cíle – přijetí pracovníka k mediaci interpersonálních vztahů – nastal čas tuto akci realizovat. Posláním tohoto pracovníka je vylepšit vztahy na pracovišti. Zaměstnanci se nemusí zabývat rušivými vlivy, které přináší konflikty a mohou mít klid na práci.

Pracovník v této pozici musí mít výborné komunikační schopnosti, musí být vnímavý a dokázat řešit krizové a konfliktní situace, zpracovávat a prezentovat výsledky své práce. Podmínkou jsou organizační schopnosti a důvěryhodnost.

Pro potřeby výběrového řízení je nezbytné zaslání životopisů, z kterých budou vybráni vhodní kandidáti.

### **9.2.2 Vzdělání, odborné znalosti a praxi pracovníka**

Práce na této pozici vyžaduje vysokoškolské vzdělání v oboru psychologie, komunikace a vedení lidí. Jako specializace se vyžaduje krizová, neefektivní komunikace, pomoc při řešení konfliktních situací a výcvik v přesvědčovacích technikách. Přínosem je výcvik v supervizi. Vzhledem k atmosféře na klinice je nutno dát velký důraz na výběr schopného a kompetentního pracovníka, který má v oboru již pozitivní zkušenosti a ověřenou praxi.

### **9.2.3 Inzerát**

Požadavek na zaměstnance je zveřejněn v nejrozšířenějším inzertním časopise v regionu AVÍZO, který má dlouholetou tradici-jíž od roku 1990. Vychází jednou týdně ve středu v nákladu 30 000 kusů. Tiskopisy jsou k dispozici na 107 veřejně dostupných místech zdarma. (obchody Hruška, COOP, Jednota, na pošty, trafiky, čerpací stanice, kavárny, restaurace, ordinace, informační centra...) Cena řádkové inzerce v tištěných novinách Avízo je za řádkový inzerát 39 Kč, pokud bychom chtěli s rámečkem, řádek je v ceně 59 Kč.

Avízo nabízí inzerci také na svém serveru AVÍZO.cz, která je zdarma pro soukromou inzerci a za poplatek pro komerční inzeráty. Náklady na 1 týden komerčního inzerátu je 120 korun za týden. Pokud se rozhodne zvýraznit inzerát posunutím na první stranu, či první místo, je potřeba připlatit 90 korun za první stranu a 270 korun za první místo. Barevné odlišení inzerátu zvýší poplatky o 50 korun za týden. Celková suma za měsíc by měla být kolem 1000 korun.

Portál nabízí strukturovanou formu inzerátu, která zjednoduší hledání vhodných uchazečů a návod, jak nejlépe sestavit text.

Nejprve je vhodné jasně definovat pracovníka, o kterého má klinika zájem, určit požadovanou délku praxe. Aby se vzbudil žádoucí zájem, je třeba být co nejvíce konkrétní.

Obsah inzerátu: název firmy, její popis, název funkce a pracovní náplň, úvazek, požadavky, benefity, výše platu, kontakt.

Možné nedostatky jsou dezinformace ohledně pozice, špatná srozumitelnost, zařazení inzerátu do špatné kategorie, nevhodné odborné termíny, nesrozumitelné zkratky, špatný popis, příliš vysoké nároky, diskriminace.

Další možností získat kompetentního pracovníka je zaslat nabídku práce do vzdělávacích institucí, které se zabývají psychologií, sociálními vědami, řízením lidských zdrojů. Oblast pracovních vztahů může být vhodným námětem doktorandského studia.

#### **9.2.4 Výběrové řízení**

Na počátku výběrového řízení je potřeba vytvořit popis dané práce a profil vhodného uchazeče, jaké dovednosti a schopnosti má mít. Profil se porovná se zaslánými životopisy kandidátů na pozici. Ty se vyhodnotí a vyberou nejslibnější. Uchazeči se obešlou a pozvou na daný den a hodinu. Vedení kliniky – přednosta a vrchní sestra, spolu s psychologem pracujícím na onkologii budou členy výběrové komise. Vymezí čas na řízení, aby se mohli plně soustředit na pohovory a nebyli odvoláváni k jiné práci, což by byla nevhodná situace, která by narušila hladký průběh a vypovídala o neprofesionalitě.

Pro místo přijímacího pohovoru je vybrána zasedací místnost na onkologické klinice, čímž dojde k úspoře času při vyhledávání vhodné místnosti a zároveň se účastníkům nabídne možnost shlédnout budoucí pracoviště, jeho atmosféru, prostory a firemní kulturu. Míst-

nost je předem rezervována pro tuto akci, aby nedošlo v průběhu rozhovorů k rušení a tím ke špatnému soustředění kandidátů.

Kromě místnosti a její rezervace na dostatečné množství času pro všechny kandidáty, je potřeba připravit občerstvení pro komisi i účastníky a do časové rezervy zahrnou občerstvovací přestávky.

Předem se připraví program přijímacího řízení. Vybrané životopisy v tištěné podobě, do nichž je možné při pohovorech vpisovat poznámky a první dojmy, na které by se mohlo později zapomenout jsou dobrou pomůckou pro následné vyhodnocení řízení. Další příprava se týká otázek, které se budou kandidátům pokládat.

Při začátku pracovního pohovoru se navzájem představí komise a kandidát. Na to se představí uchazeči organizace. Položí se otázky typu: proč si vybral tuto práci a co o naší klinice ví. Zbylé informace se doplní, představí se aktuální situace na oddělení.

Další část je věnována informacím o uchazeči. Dotazy se týkají vzdělání, zkušeností v oblasti komunikace, dosavadní praxe, motivace. Kandidát se vyzve k popisu svých slabých a silných stránek, popisu, jak by řešil konkrétní typy konfliktů, v čem si myslí, že vyniká. Na to se doplní další otázky vyplývající ze situace. Je vhodné si myšlenky a postřehy z rozhovoru zaznamenávat průběžně, aby se později při hodnocení na nic nezapomnělo. Ke konci se doplní popis pracovní náplně a odpoví na případné dotazy ze strany žádajícího o práci.

Na závěr se uchazeč dozví, jak bude řízení dále pokračovat a kdy může očekávat výsledky rozhodnutí. Ty se kandidátům poskytnou formou dopisu do jednoho měsíce.

### **9.2.5 Pracovní náplň**

Vymezení náplně pracovního místa je v kompetenci náměstkyně pro personální řízení. Sestavovat ji bude společně s přednostou Onkologické kliniky a vrchní sestrou. Vhodné je přizvat ke spolupráci i psychologa působícího na onkologii, protože mediace lidských vztahů zasahuje i do této odbornosti.

Návrh popisu pracovního místa:

#### **Organizační útvar**

Klinika onkologická

**Kvalifikační předpoklady**

Vysokoškolské vzdělání, specializace v oboru psychologie, komunikace, vedení lidí

**Platové zařazení**

11. tabulková třída

**Údaje o pracovním místě**

Nadřízená funkce: Přednosta, Vrchní sestra

**Charakteristika pracovního místa**

Provádění supervize nad chodem Onkologické kliniky v oblasti interpersonálních vztahů. Mediace konfliktů na pracovišti. Průběžná kontrola pracovní atmosféry pomocí dotazníků. Pravidelné porady s vedením kliniky se sdělováním a vyhodnocováním výsledků. Příprava a vedení seminářů a kurzů v oblasti komunikace. Organizování volnočasových aktivit pro zaměstnance kliniky. Podílí se na zajištění interních programů kvality.

**Popis pracovních činností**

- Provádí dohled nad pracovními vztahy.
- Poskytuje rady a pomoc při konfliktních situacích.
- Vede porady, kde probírá výsledky svého šetření s vedením a ostatními zaměstnanci.
- Vypracovává dotazníky, kterými průběžně kontroluje vývoj interní komunikace na pracovišti.
- Sleduje vývoj pracovní atmosféry na odděleních.
- Představuje výsledky na poradách vedení a na provozních schůzích.
- Poskytuje osobní konzultace zaměstnancům ve své kanceláři.
- Pořádá výcvikové kurzy v oblasti nekonfliktní komunikace.
- Vypracovává výukové semináře z nových poznatků v komunikaci a řešení konfliktních situací.
- Zařizuje program volnočasových aktivit sloužících ke stmelení kolektivu.
- Poskytuje neprodleně KPR každému, kdo by byl bez této pomoci ohrožen na životě nebo by bylo vážně ohroženo jeho zdraví.
- Dodržuje povinnou mlčenlivost, zabraňuje úniku informací.

- Pracuje v souladu s etickým kodexem.
- Dodržuje hygienicko-epidemiologický režim a předpisy BOZP.
- Vede dokumentaci vyplývající z výsledků komunikačního šetření.
- Podílí se na zajišťování programů interní kontroly jakosti.
- Kontroluje výsledky své práce a koriguje případné nedostatky.
- Podílí se na přípravě profesních standardů.
- Neustále zvyšuje své profesionální znalosti.
- Účastní se různých forem celoživotního vzdělávání.
- Sleduje novinky v oboru a aktualizuje své odborné znalosti.
- Vykonává další práce z pověření nadřízeného zaměstnance vyplývající z charakteru zastávaného místa a potřeb zaměstnavatele.
- Zúčastňuje se provozních schůzí.
- Odpovídá za inventář na svém pracovišti.

### **Prohlášení zaměstnance**

Seznámení s pracovním řádem, organizačním řádem.

Následují data a podpisy zaměstnance a nadřízených.

### **9.2.6 Pracovní prostor**

Pro člověka na pozici mediátora vztahů je nutno vytvořit pracovní prostředí vhodné k provozování jeho práce, která zahrnuje vyhodnocení pozorování při pracovním procesu, přípravu průběžných dotazníků, zaznamenávání výsledků, vypracování seminářů, prezentací s výsledky pro porady se zaměstnanci a vedením, plánování a realizaci volnočasových aktivit. Vyčlenění se kancelář, která poskytne klidné zázemí pro vykonávání jeho pracovní náplně.

Místnost se vybaví potřebným nábytkem pro administrativní práci (pracovní stůl, skříň, pracovní židle), kancelářskými potřebami, nábytkem na ukládání záznamů, pracovním počítačem s tiskárnou a telefonem se záznamníkem.

Pro pracovní konzultace se zaměstnanci se zařídí sedačka s konferenčním stolem. K těmto pohovorům bude potřeba také kávovar a lednička na občerstvení.

Na pořízení kancelářského materiálu a nábytku se vypíše žádanka do skladu materiálně technického zásobení a se svolením vedení se vše potřebné objedná a vyčká na dodání požadovaných věcí.

### **9.2.7 Informování pracovníků**

Pozitiva, která přinese přijetí nového pracovníka ve funkci mediátora je důležité vysvětlit především zaměstnancům, kterých se to ve velké míře týká. Nejlépe vhodná chvíle se jeví na pravidelné provozní schůzi, kterou vede přednosta kliniky s vrchní sestrou. Pracovníci se upozorní na významnost setkání a vyzvou se k co nejhojnější účasti.

Poté se nastíní situace v komunikaci na klinice a důvod pro přijetí člověka provádějící mentoring interpersonálních vztahů. Zaměstnancům se osvětlí potřeba otevřené komunikace a upřímnosti při spolupráci s novým zaměstnancem. Vysvětlí se výhody a prospěch nejen pro pracovníky, ale pro celou kliniku.

Zápis ze schůze se zkopíruje v několika vyhotoveních a připne na nástěnky jednotlivých oddělení. Je to opatření k tomu, aby byli informováni i zaměstnanci, kteří se schůze nemohli z různých důvodů zúčastnit.

### **9.2.8 Představení pracovníka**

Po přijetí nejvhodnějšího kandidáta je na nejbližší provozní schůzi představen zúčastněným zaměstnancům. Jeho práce vyžaduje blízkou spolupráci se všemi zaměstnanci, proto se postupně zúčastňuje porad nižšího managementu i každodenních schůzek zaměstnanců na odděleních. Na nich je podrobně vysvětlena podstata jeho práce, nutnost spolupráce a otevřené komunikace. Nezbytně je nutno vyvolat atmosféru důvěry pro úspěšné dosažení cíle.

### **9.2.9 Seznámení s pracovním prostředím**

Po představení nového zaměstnance na všech odděleních a posledních úpravách pracovního prostoru, bude mediátor spolupracovat potřebnou dobu s vrchní sestrou. Seznámí se

s pracovním prostředím, atmosférou, firemní kulturou a chodem jednotlivých oddělení. Získá informace pro vykonávání své funkce a začne pracovat samostatně.

### 9.2.10 Semináře a výukové kurzy

Za účelem vzdělávání zaměstnanců v efektivních způsobech komunikace se nově přijatý pracovník angažuje v pořádání seminářů, přednášek a výukových kurzů. Přednášky se budou konat v intervalu 1krát za měsíc. Po předchozím průzkumu zájmů a přání zaměstnanců se každý druhý měsíc k přednáškám připojí konkrétní teambuildingová akce.

Před akcí se připraví tyto body:

- Naplánování akce
- Volba tématu
- Zajištění místa konání
- Žádost o pomoc případné asistenty
- Informování zaměstnanců o pořádání akce – emailem, vývěska na nástěnce, na poradách
- Sestavení programu
- Potvrzení účasti přihlášených účastníků
- Příprava pomůcek a materiálů – prezentace v tištěné podobě pro poznámky
- Příprava prezenční listiny

Na začátku akce:

- Ověříme připravenost na akci – místo konání, dostatečné množství pomůcek a materiálů
- Předložení prezenční listiny + ověření jmen účastníků

Během akce:

- Zajištění jídla a občerstvení – oslovení vhodných sponzorů
- Koordinace praktického tréningu konfliktních situací a simulace vhodných reakcí

Po akci:

- Zajištění zpětné vazby účastníků



- Vystavení potvrzení o účasti
- Domluvení úklid místnosti
- Nabídka dalších akcí
- Zveřejnění materiálů z akce

### 9.2.11 Teambuilding

Teambuilding je vhodnou metodou, jak řešit špatnou komunikaci, podpořit pracovní a mezilidské vztahy a zlepšit výkonnost.

Důležitou součástí je zábava, dobrá nálada a pozitivní atmosféra, ale hlavním cílem jsou společné zážitky, které vedou ke stmelování kolektivu. Tyto společné aktivity naučí zaměstnance otevřeně a jasně komunikovat s ostatními, vzbudit vzájemný respekt a víru ve vlastní schopnosti, hledat řešení jednotlivých problémů v rámci týmu, společně překonávat překážky, prolomit bariéry, rivalitu a být jeden tým. Důraz během akcí by měl být zaměřen především na důvěru, upřímnost, výměnu názorů a pochopení se navzájem.

Součástí těchto akcí může být i vzdělávací program. Jde o takzvané zážitkové vzdělávání. Zaměstnanci přijímají vědomosti zábavnou cestou mnohem lépe než formou přednášky.

Výsledky těchto setkání mohou být měřitelné díky již zmíněným průběžným dotazníkům, rozdávaných zaměstnancům v daných časových intervalech.

Druh aktivity, náplň akce a zaměření vzdělávací přednášky bude v náplni nově přijatého pracovníka určeného pro práci na stmelování kolektivu. Již při výběrovém řízení se pracovník kliniky prokazuje praxí, která zaručuje zkušenosti s pořádáním těchto aktivit, případně se může poradit ve firmách pořádajících teambuildingové akce.

Vzhledem k pracovní vytíženosti pracovníků a směnnosti je vhodné plánovat mimopracovní aktivity v blízkosti zaměstnavatele, tedy v Ostravě nebo jejím okolí. Vzhledem k tomu, že kolektiv je složen především z žen, které mají také manželské a rodičovské povinnosti, je zvolení blízké lokality žádoucí.

Ke zvolení nejvhodnější aktivity, o kterou by mělo zájem nejvíce pracovníků napomůže průzkum v podobě dotazníků. Supervizor navrhne plánované akce a zaměstnanci vyjádří svůj názor na jednotlivé aktivity v písemné formě. Dotazníky nebudou anonymní pro lepší přehlednost názorů a bude k dispozici prostor pro vlastní nápady.

Klinika každoročně pořádá vánoční večírek v předem určeném podniku. Neplánovaně se po uzavření restaurace, v jednom z předešlých let, vydala skupina zaměstnanců z různých oddělení na nedaleký bowling. Utvořily se smíšené soutěžní skupiny. Lidé, kteří se znali pouze z pracovního, napjatého prostředí se stmelili do týmů a třebaže se příliš osobně neznali, táhli za jeden provaz. Adrenalin, který vyvolávala snaha o vítězství spojila zaměstnance. Tato spontánní akce se velice vydařila a další dny, kdy docházelo opět k pracovnímu setkání vyvolávali vzpomínky příjemné pocity.

Následující roky se pořádaly večírky rovnou s bowlingem, ale úspěch již nebyl tak výrazný. Proto je vhodné aktivity střídát hledat různorodé vyžití, jako například: ochutnávka vín, břišní tance, jóga, minigolf, paintball, Zumba tance, taneční tematické večery s občerstvením a jiné.

### **9.2.12 Návrh konkrétních aktivit na 1 rok**

Po zapracování nového zaměstnance se od listopadu 2018 začnou každý měsíc pořádat aktivity vedoucí k nápravě firemní kultury. Každý měsíc bude pořádána přednáška na klinice v zasedací místnosti, která se rezervuje na konkrétní termín. Každý druhý měsíc se k přednášce připojí volnočasová aktivita, kterou preferovali zaměstnanci v dotazníku.

**Listopad 2018**–1. přednáška: Formy komunikace

**Prosinec 2018**-2. přednáška: Komunikační bariéry a jejich eliminace

1. teambuildingová aktivita: bowlingový turnaj – akce v blízké restauraci Koruna.

Od 16 do 17 hodin přednáška v salóncu, od 17 do 20 hodin rezervace bowlingových drah.

**Leden 2018**-3. přednáška: Efektivní a problémová vnitrofiremní komunikace

**Únor 2018**-4. přednáška: Fáze vývoje komunikace

2. teambuildingová aktivita: ochutnávka vín ve vinotéce Znovín v Ostravě-Porubě.

V 16 hodin přednáška, od 17.30 do 21 hodin košt znojemských vín.

**Březen 2018-5.** přednáška: Interpersonální vztahy a jejich utužování

**Duben 2018-6.** přednáška: Aktivní naslouchání

3. teambuildingová aktivita: Laser Game paintball v Ostravě-Radvanicích. Zážitek aktivita v krytém centru, vhodná zábava v každém počasí. K dispozici je i klidná místnost pro přednášku. Začátek od 17. hodin, konec 19.30.

**Květen 2018-7.** přednáška: Nejlepší přesvědčovací techniky

Průběžné dotazníkové šetření poskytující zpětnou vazbu o úspěchu volnočasových aktivit u zaměstnanců.

**Červen 2018-8.** přednáška: Jak řešit konflikty na pracovišti

4. teambuildingová aktivita: Jóga pořádaná v kulturním centru Ostrava-Poruba. Za příznivého počasí možnost pořádat cvičení s lektorkou i přednášku v přilehlém parku. Začátek 15.30, konec v 17 hodin.

**Červenec 2018-9.** přednáška: Pravidla a důsledky konfliktů

**Srpen 2018-10.** přednáška: Předpoklady konfliktů ve firmách

5. teambuildingová aktivita: pro velký úspěch opakovaně ochutnávka vín ve vinotéce Znovín, 17–20 hodin.

**Září 2018-11.** přednáška: Selhání manažera

**Říjen 2018-12.** přednáška: Multidisciplinární týmová spolupráce

**Listopad 2018-**Po dalším dotazníkovém šetření prezentace a zhodnocení výsledků dosa-  
vadního vývoje interpersonálních vztahů + občerstvení v přednáškové místnosti.

### 9.3 Časový plán

Časová analýza je seznámení s rozložením určeného cíle v daném období roku. Jednotlivé kroky jsou uvedeny v tabulce a doba realizace je vyznačena červeně.

Tabulka č. 5: Časový harmonogram

	Červen 2018	Červenec 2018	Srpen 2018	Září 2018	Říjen 2018	Listopad 2018
Požadavky na pracovníka	■ ■					
Požadavky na vzdělání		■ ■				
Inzerát		■ ■ ■ ■				
Výběrové řízení			■ ■ ■ ■			
Pracovní náplň				■ ■		
Pracovní prostor					■ ■	
Informování pracovníků					■	
Vysvětlení zaměstnancům					■	
Představení pracovníka					■	
Uvedení do provozu						■ ■ ■ ■

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka časového harmonogramu ukazuje časové rozložení projektu. Po stanovení cíle-zlepšení interpersonálních vztahů a jeho řešení spočívající v přijetí pracovníka k řešení problémů na klinice je vymezen požadavek na přijetí potřebného zaměstnance, kdy začátek je určen na červen roku 2018.

Do poloviny října roku 2018 bude probíhat příprava na uvedení pracovníka provádějící supervizi nad pracovní atmosférou, která bude obsahovat vytvoření požadavku na pracovníka, jeho odbornost a praxi, zveřejnění inzerátu, realizaci výběrového řízení, tvorbu pracovní náplně, vymezení a vybavení pracovního prostoru a informování pracovníků o nástupu nového pracovníka.

Od října 2018 po uvedení do provozu a zapracování se nový zaměstnanec bude plně věnovat práci, pro kterou byl přijat i v následujících letech.

## 9.4 Riziková analýza

Na závěr je potřeba pro zdárnou realizaci projektu identifikovat možná rizika, pravděpodobnost jejich vzniku a vytvořit rizikovou analýzu. Ta ukáže na rizika méně podstatná, kvůli kterým není potřeba podnikat opatření a závažná rizika, která je nutno pokud možno vyloučit.

Nejprve identifikujeme rizika a stanovíme závažnost jejich následků. Většinou se postupuje podle zkušeností. Malé problémy, na rozdíl od těch větších, mívají méně závažné následky. Prevence následků se následně zaměřuje na závažnější problémy.

### Rozdělení rizik:

Závažnost následků:           1 – zanedbatelné  
  2 – lehké  
  3 – těžké  
  4 – kritické

Pravděpodobnost výskytu: 1 – nepravděpodobné  
  2 – pravděpodobné  
  3 – velmi pravděpodobné  
  4 – vysoce pravděpodobné

Identifikace rizik: **R1** – nedostatečné pochopení významu ze strany zaměstnanců

pravděpodobnost 2, závažnost 2

**R2** – nedostatečné finanční prostředky

pravděpodobnost 2, závažnost 2

**R3** – nevhodný výběr pracovníka

pravděpodobnost 2, závažnost 4

**R4** – neochota zaměstnanců k otevřené komunikaci

Pravděpodobnost 4, závažnost 3

**R5** – neochota zaměstnanců účastnit se akcí

pravděpodobnost 3, závažnost 2

Tabulka č. 6: Matice rizik

Pravděpodobnost výskytu	Závažnost následků			
	1	2	3	4
4	4	8	12 R4	16
3	3	6 R5	9	12
2	2 R1	4 R2	6	8 R3
1	1	2	3	4

Zdroj: (vlastní zpracování)

1 – 2 označuje malé riziko, 3 – 7 střední riziko, 8 – 16 závažné riziko.

#### Protiopatření:

1. Neochota k otevřené komunikaci – důsledná edukace zaměstnanců.
2. Výběr nevhodného pracovníka – důraz na vzdělání a praxi uchazečů.
3. Nedostatečné finanční zajištění – vyčlenění dostatečných prostředků z rozpočtu kliniky.
4. Nedostatečná účast na plánovaných aktivitách – soustavné vysvětlování přínosů na schůzkách a poradách.
5. Nepochopení významu práce nového zaměstnance – informování pracovníků na provozní schůzi.

Jako nejzávažnější riziko se jeví neochota zaměstnanců k otevřené komunikaci. Pokud pracovníci nebudou upřímně hovořit o problémech a konfliktech, které na pracovišti nastá-

vají, nelze pracovat na nápravě. Je potřeba provádět důslednou a soustavnou edukaci ze strany vedení ohledně významu pomáhajícího pracovníka a kladných výsledků při nápravě vztahů nejen na pracovišti, ale i v soukromém životě.

Dalším vysoce závažným rizikem je špatný výběr pracovníka, který nemá dostatečné znalosti nebo málo zkušeností v této oblasti. Předejít této situaci je nutno důsledným sběrem informací o vzdělání a praxi kandidátů a pečlivým výběrem vhodného člověka.

Mezi střední rizika se zahrnuje nedostatek finančních prostředků. Po schválení projektu je potřeba počítat s vyčleněním dostatečných financí. Naskytuje se možnost oslovit sponzory na účast při organizaci zamýšlených aktivit.

Riziko, které zahrnuje neochotu pracovníků zúčastnit se plánovaných akcí eliminujeme opět správným vysvětlením přínosů těchto aktivit.

Nedostatečné pochopení významu ze strany zaměstnanců patří mezi nízké riziko, protože vhodným vysvětlením na provozních schůzích vedoucími lze vše dostatečně vyjasnit.

## 9.5 Nákladová analýza

Nákladová analýza rozebírá finanční náročnost jednotlivých kroků potřebných k naplnění daného cíle a konečnou sumarizaci nákladů projektu.

První finanční zdroje budou potřebné k zajištění občerstvení při výběrovém řízení. Při rozhovorech bude k dispozici balená voda, případně káva. Během přestávek si kandidáti mohou nabídnout mimo pití i nějaké lahůdky zakoupené v nemocničním bufetu.

Výběrové řízení – 3 000 Kč

Další položkou na seznamu je platba inzerce. Vzhledem k tomu, že soukromý inzerát na webu je zdarma, náklady vyžaduje pouze inzerát v tištěných novinách, kdy řádek v rámečku je ceněn 59 korunami. Počet řádků by se měl pohybovat kolem 15.

Inzerce – 1000 Kč

Nově přijatý pracovník má k dispozici klidné pracovní místo v podobě vlastní kanceláře, která je plně vybavena potřebami k vykonávání jeho funkce.

Nábytek – 30 000 Kč

Počítač – 15 000 Kč

Telefon – 5 000 Kč

Kancelářské potřeby – 2 000 Kč

Další položkou jsou mzdové náklady na nového pracovníka. Dle mzdových tabulek pro zdravotnictví bude zařazen do 11. třídy, která je určena pro vysokoškolské zaměstnance. Časem je možný platový posun do vyšší třídy a s přibývajícím délkou praxe postupuje do vyššího platové stupně.

Mzdové náklady na první rok – 208 080 Kč

Finanční náklady na první rok celkem jsou 264 080 Kč.

*Tabulka č. 7: Nákladová analýza*

Výběrové řízení	3 000 Kč
Inzerce	1 000 Kč
Nábytek	30 000 Kč
Počítač	15 000 Kč
Telefon	5 000 Kč
Kancelářské potřeby	2 000 Kč
Mzdové náklady na první rok	208 080 Kč
<b>Celkem</b>	<b>264 08 Kč</b>

*Zdroj: (vlastní zpracování)*

## 9.6 Zhodnocení poznatků projektové části

Na základě výsledků dotazníků byl vytvořen projekt na vyřešení problémových vztahů na Onkologické klinice. Za největší slabiny kliniky se projeví špatná spolupráce mezi útvary, nedostatečné předávání informací a napjatá atmosféra.

Vzhledem k situaci a nedostatku vlastních schopností k řešení konfliktní komunikace na pracovišti bylo rozhodnuto, po poradě a na základě návrhu vedení kliniky a nemocnice, přijmout na kliniku pracovníka, který má vzdělání a praxi v těchto záležitostech a mohl by zjednat nápravu.



Tento cíl je následně rozpracován metodou SMART.

Další kapitola rozpracovává akční program daného cíle. Ten obsahuje hlavní činnost – přijetí pracovníka na pomoc při řešení konfliktů na pracovišti – supervizora. Cílem je zlepšení atmosféry, komunikace a firemní kultury na pracovišti.

Dále se projekt zabývá podpůrnými činnostmi-vymezením požadavků na pracovníka, jeho vzděláním a požadovanou praxí. Po zveřejnění inzerátu se vyberou životopisy a vyhlásí se výběrové řízení. Vítěz řízení se obešle písemně do jednoho měsíce.

Před nástupem se vypracuje pracovní náplň, vymezí a vybaví pracovní prostor nového zaměstnance. Důležitou součástí je informování zaměstnanců o smyslu a pozitivních nástupu pracovníka, který pomůže řešit konflikty mezi zaměstnanci.

Po představení ostatním pracovníkům a seznámení s pracovním prostředím začne pracovní činnost přijatého pracovníka. Do jeho pracovní náplně je zařazeno také pořádání seminářů, výukových kurzů a mimopracovních setkání pro stmelení kolektivu.

Celý projekt je nakonec podroben časové, rizikové a finanční analýze.

Co se týče rizik, nejzávažnější se jeví neochota zaměstnanců k otevřené komunikaci. Protiopatřením je soustavná a důsledná edukace ohledně významu supervize a pozitivních výsledků při nápravě vztahů na pracovišti i v soukromém životě.

Dalším významným rizikem je špatný výběr pracovníka. Toto ohrožení se eliminuje pečlivým výběrem uchazeče s dobrým vzděláním a dostatečnou praxí.

Střední riziko – nedostatek financí se vyřeší vyčleněním prostředků z rozpočtu kliniky a možným získáním sponzorských darů.

Časové rozložení projektu je půl roku od vypracování požadavku na pracovníka po uvedení do provozu a rok a půl na nápravu komunikační krize na klinice – celkem dva roky.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce je projekt, který měl za úkol nalézt způsob, jak vyřešit napjaté vztahy mezi pracovníky na Onkologické klinice Fakultní nemocnice Ostrava. Vylepšením pracovní atmosféry na klinice omezením konfliktů mezi odděleními i na jednotlivých pracovištích se zaměstnanci mohou více soustředit na samotnou práci. Tu provádějí v psychické pohodě, a to se rozhodně zobrazí také na spokojenosti pacientů a jejich klidu, důležitém na léčbu závažné nemoci.

Základem všech mezilidských vztahů je komunikace. Ta je hlavním tématem teoretické části. Popisuje základní principy komunikace, rozděluje ji na efektivní a neefektivní. Špatná komunikace může přerůst do konfliktů, které jsou hlavní příčinou napjaté atmosféry a mají velký vliv na produktivitu práce a péči o pacienty.

V praktické části byla představena Fakultní nemocnice Ostrava a analyzována metodou PEST a Porterovým modelem konkurenčních sil. Shrnutí všech analýz SWOT metodou ukázalo, že organizace má zdravou ekonomickou stabilitu, ale díky nedostatku personálu také zvýšenou pracovní zátěž a na to navazující stres a narušení komunikace.

Nemocnice si nechává průběžně zpracovávat průzkum spokojenosti zaměstnanců a Onkologická klinika má v komunikaci horší výsledky než v jiných oblastech. Na základě těchto zjištění bylo vypracováno vlastní dotazníkové šetření, které se zaměřilo nejen na špatnou komunikaci, ale i na její důsledky. Z výsledků vyplynul největší problém, kterým je spolupráce mezi útvary a nedostatečné předávání informací.

Řešením těchto nedostatků se zabývá projektová část. Ze situace na Onkologii vyplynulo, že nejlepším řešením je přijetí nového pracovníka na pozici mediátora, který se zabývá problematikou nápravy mezilidských vztahů. Náplní jeho práce je provádět supervizi nad komunikací mezi zaměstnanci, mediaci při konfliktech, pořádání seminářů a výukových kurzů pro pracovníky, organizování společných volnočasových aktivit. Nedílnou součástí je také spolupráce s vedením při nápravě vztahů a průběžné vyhodnocování zpětných vazeb.

Tento pracovník by měl být přínosem pro kliniku, protože spokojenější zaměstnanci se lépe soustředí na práci a podávají lepší pracovní výkony. Spokojení zaměstnanci lépe pečují o pacienty, tím stoupá také jejich spokojenost, což se projeví v kladném hodnocení při

průzkumech Kvalita očima pacientů. Vysoké hodnocení v těchto šetřeních zvyšuje prestiž nemocnice a tím i důvěru klientů.

Přijetím schopného zaměstnance provádějícího supervizi nad komunikačním klimatem v organizaci bylo dosaženo cíle – zlepšení interpersonálních vztahů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BAUM, Tanja, 2009. *Umění přátelského řešení konfliktů*. Přeložil Petr PATOČKA. Praha: Portál, 190 s. ISBN 978-80-7367-525-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

DEVITO, Joseph A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.

FONTANA, David, 2017. *Sociální dovednosti v praxi*. Praha: Portál, 119 s. ISBN 978-80-262-1197-6.

HARLEY, Shari, 2015. *Nebojte se upřímnosti: průvodce na cestě k vytváření dobrých vztahů v práci*. Praha: Management Press, 167 s. ISBN 978-80-7261-277-2.

HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 124 s. ISBN 978-80-247-4032-4.

HLOUŠKOVÁ, Ivana, 1998. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

JANDA, Patrik, 2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepr. vyd. Praha: Grada, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada, 325 s. ISBN 0-415-26094-9.

POKORNÁ, Andrea, 2010. *Efektivní komunikační techniky v ošetrovatelství*. 3. vyd. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 104 s. ISBN 978-80-7013-524-2.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2005. *Umění jednat s lidmi: komunikace 2*. Praha: Grada Publishing, 161 s. ISBN 80-247-0844-2.

TOURISH, Dennis a Owen HARGIE, 2004. *Key issues in organizational communication*. London: Routledge. 304 s. ISBN 0-415-26094-9.

VENGLÁŘOVÁ, Martina a Gabriela MAHROVÁ, 2006. *Komunikace pro zdravotní sestry*. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 80-247-1262-8.

#### **Elektronické zdroje:**

Průměrný věk žen při narození 1. dítěte v letech 1950-2016. In: ČSÚ [online]. Praha, 12. 6. 2017 [cit. 5.12.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerny-vek-zen-pri-narozeni-1-ditete-v-letech-1950-2016>

Zaměstnanost, nezaměstnanost – Kraj. In: ČSÚ v Ostravě [online]. Ostrava [cit. 5.12.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>

Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2016. In: ČSÚ. [online]. Praha, 12. 6. 2017 [cit. 15.11.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-obyvatele-ve-vekove-skupine-0-14-a-65-a-vice-let-v-letech-1950-2016>

FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA, ©2009. In: *Fakultní nemocnice Ostrava* [online]. Ostrava, 2009 [cit. 15.11.2017]. Dostupné z: <http://www.fno.cz/>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2010. In: *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. Praha, 2010 [cit. 06.11.2017]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz/>

FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA, ©2010. In: *Výroční zpráva 2009* [online]. Ostrava, 2010 [cit. 15.11.2017]. Dostupné z: <http://www.fno.cz/vyrocní-zpravy>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CF – cash flow – peněžní tok

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

FNO – Fakultní nemocnice Ostrava

JCI – Joint Commission International

KPR – Kardiopulmonální resuscitace

MS kraj – Moravskoslezský kraj

**SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

*Graf č. 1: Délka pracovního poměru.*

*Graf č. 2: Věkové rozmezí*

*Graf č. 3: Má Váš nadřízený autoritu?*

*Graf č. 4: Věnuje se Vám nadřízený?*

*Graf č. 5: Je k dispozici, když ho potřebujete?*

*Graf č. 6: Jedná Váš nadřízený spravedlivě?*

*Graf č. 7: Snaží se Váš nadřízený problémy řešit?*

*Graf č. 8: Předává Vám nadřízený včas všechny informace?*

*Graf č. 9: Pochválí nadřízený Váš výkon?*

*Graf č. 10: Máte dostatek příležitostí se kriticky vyjadřovat?*

*Graf č. 11: Jsou Vaše názory vyslyšeny?*

*Graf č. 12: Ovlivňuje způsob komunikace nadřízeného Vaše pracovní výkony?*

*Graf č. 13: Jedná Váš nadřízený na rovinu?*

*Graf č. 14: Přivítala byste možnost pravidelně hodnotit vedoucího?*

*Graf č. 15: Jste spokojena s prací vedoucího?*

*Graf č. 16: Obáváte se vyjádřit svůj názor kvůli možným následkům?*

*Graf č. 17: Rozumíte si se svými spolupracovníky?*

*Graf č. 18: Můžete se na kolegy spolehnout?*

*Graf č. 19: Pracujete jako jeden tým?*

*Graf č. 20: Panuje pozitivní a otevřená atmosféra na Vašem pracovišti?*

*Graf č. 21: Máte mezi kolegy přátele?*

*Graf č. 22: Funguje mezi útvary dobrá spolupráce a vzájemná podpora?*

*Graf č. 23: Ovlivňují vztahy na pracovišti kvalitu péče o pacienta?*

*Graf č. 24: Setkáváte se jako tým na volnočasových aktivitách?*

*Graf č. 25: Zúčastňujete se ráda těchto aktivit?*

*Graf č. 26: Uvítala byste častěji tato setkání?*

*Graf č. 27: Myslíte si, že tyto aktivity zlepšují interpersonální vztahy?*

*Graf č. 28: Ocenila byste profesionálního poradce jako pomoc při řešení konfliktů na pracovišti?*



**SEZNAM TABULEK**

*Tabulka č. 1: Stárnutí obyvatelstva 1950-2016*

*Tabulka č. 2: Věk žen při narození 1. dítěte 1950-2015*

*Tabulka č.3: Obecná nezaměstnanost v krajích 2016*

*Tabulka č.4: Maticová SWOT analýza*

*Tabulka č. 5: Časový harmonogram*

*Tabulka č. 6: Matice rizik*

*Tabulka č. 7: Nákladová analýza*

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vlastní dotazníkové šetření

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážené kolegyně, kolegové,

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad k mé diplomové práci. Tématem je spokojenost zaměstnanců na onkologické klinice. Prosím, u každé otázky označte křížkem jednu odpověď. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut.

Předem děkuji za vstřícnost, spolupráci a Váš čas.

Kamila Bořutová

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
1. Když odvedete dobrou práci, dostane se Vám uznání?					
2 Má Váš nadřízený dostatečnou autoritu?					
3. Respektujete se s nadřízenými kolegy?					
4. Věnuje se Vám nadřízený?					
5. Je k dispozici, když ho potřebujete?					
6. Jedná Váš nadřízený spravedlivě?					
7. Jste spokojena s prací Vašeho nadřízeného?					
8. Předává Vám nadřízený včas všechny informace o dění na oddělení?					
9. Jsou odměňováni zaměstnanci, kteří si to zaslouží?					
10. Pochválí Vás nadřízený za Váš výkon?					

11. Má Váš nadřízený autoritu?					
12. Ovlivňuje způsob komunikace nadřízeného Vaše pracovní výkony a chování?					
13. Snaží se Váš nadřízený problémy řešit?					
14. Jedná Váš nadřízený na rovinu? (otevřeně a upřímně)					
15. Přivítal/a byste možnost pravidelně hodnotit Vašeho nadřízeného?					
16. Rozumíte si se svými spolupracovníky?					
17. Můžete se na kolegy spolehnout?					
18. Pracujete jako jeden tým?					
19. Předávají Vám kolegové všechny informace?					
20. Panuje pozitivní a otevřená atmosféra na Vašem pracovišti?					
21. Fungují formální i neformální vztahy na dobré úrovni?					
22. Máte mezi kolegy přátele?					
23. Funguje mezi útvary dobrá spolupráce a vzájemná podpora?					
24. Jsou pro Vás pozitivní vztahy důležité pro práci?					
25. Máte dostatek příležitostí se kriticky vyjadřovat?					

26. Jsou Vaše názory vyslyšeny?					
27. Obáváte se vyjádřit svůj názor kvůli možným následkům?					
28. Setkáváte se jako zdravotnický tým na volnočasových aktivitách?					
29. Zúčastňujete se rád/a těchto aktivit?					
30. Uvítal/a byste častěji tato setkání?					
31. Myslíte si, že tyto aktivity zlepšují interpersonální vztahy?					
32. Ovlivňují vztahy na pracovišti kvalitu péče o pacienta?					
33. Ocenil/a byste profesionálního poradce jako pomoc při řešení konfliktů na pracovišti?					

