

Projekt zlepšení týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb

Bc. Michaela Uherová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Michaela Uherová
Osobní číslo: M22235
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt zlepšení týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky z oblasti týmu a týmové práce.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav týmové práce zaměstnanců vybraného sociálního zařízení.
- Vytvořte projekt zlepšení týmové práce zaměstnanců vybraného zařízení sociálních služeb.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BOHOŇKOVÁ, Irma. *Manažer koučem: Koučovací přístup při vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Portál, 2022. ISBN 978-80-262-1873-9.
- BUCHBINDER, B. Sharon; SHANKS, H. Nancy and KITE J. Bobbie. *Introduction to Health Care Management*. 4th edition. Burlington: Jones & Bartlett Learning, 2019. ISBN 978-1284156560.
- CROWLEY, Dermot. *Smart Teams: How to Move from Friction to Flow and Work Better Together*. 2nd edition. Melbourne: John Wiley & Sons Australia, 2023. ISBN 978-1-394-19130-7.
- MAXWELL, C. John. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. 1. vydání. Praha: Pragma, 2015. ISBN 978-80-7349-388-2.
- SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických organizací: Příručka pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.

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

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

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, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Michaela Uherová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na projekt zlepšení týmové práce v zařízení sociálních služeb. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována třem hlavním tématům. Prvním tématem je tým, kde jsou popsány typy týmů, role v týmu, vývojové fáze týmu, cíle v týmu a komunikace v týmu. Druhým tématem je týmová práce, kde jsou kapitoly zaměřeny na vedení členů týmu, efektivitu týmové práce a týmovou práci v zařízeních sociálních služeb. Posledním tématem teoretické části práce je definice projektu a jeho náležitostí. Praktická část obsahuje představení vybraného zařízení pro projekt, marketingovou analýzu, analýzu současného stavu týmové práce a projekt zaměřený na zlepšení týmové práce. Marketingová analýza sestává z analýzy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Analýza současného stavu týmové práce byla provedena formou kvantitativního výzkumu metodou dotazníkového šetření za pomoci dotazníku Teamwork Perceptions Questionnaire (T-TPQ). Na základě získaných dat byl vytvořen projekt zlepšení týmové práce, který je podrobený nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: tým, týmová práce, projekt, sociální služby, dotazník T-TPQ

ABSTRACT

The thesis focuses on the project to improve the teamwork in social services facility. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part of the thesis is focused on three main topics. The first topic is team, which describes types of teams, roles in the team, developmental stages of the team, team goals and communication in the team. The second topic is teamwork, where chapters focuses on team leadership, the effectiveness of teamwork, and teamwork in social services facilities. The last topic of the theoretical part of the thesis is the definition of the project and its requirements. The practical part includes an introduction to the selected social services facility, a marketing analysis, an analysis of the current state of teamwork and a project to improve the teamwork. The marketing analysis consists of an analysis of the macro environment, the meso environment and the micro environment. The analysis of the current state of teamwork was conducted in the form of quantitative research using the Teamwork Perception Questionnaire (T-TPQ) survey method. Based on the collected data, a project to improve the teamwork was developed and subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: team, teamwork, project, social services, T-TPQ questionnaire

Mé poděkování patří Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady, ochotu a trpělivost. Děkuji Mgr. Evě Malůškové a celému týmu Charitního domova Hluk za ochotu a pomoc při sběru dat. Děkuji také své rodině, přátelům a kolegům z praxe za podporu a veškerý čas, který mi věnovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 TÝM.....	12
1.1 TYPY TÝMŮ.....	13
1.2 TÝMOVÉ ROLE.....	14
1.3 VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMU.....	15
1.4 CÍLE V TÝMU.....	16
1.5 KOMUNIKACE V TÝMU.....	17
1.5.1 Komunikační metoda Action Learning.....	17
2 TÝMOVÁ PRÁCE.....	20
2.1 VEDENÍ ČLENŮ TÝMU.....	20
2.2 ROZHODOVÁNÍ V TÝMU.....	21
2.3 EFEKTIVITA TÝMOVÉ PRÁCE.....	22
2.4 TÝMOVÉ PROCESY.....	23
2.5 TÝMOVÉ SETKÁNÍ.....	24
2.6 TÝMOVÁ PRÁCE V ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	25
2.6.1 Interdisciplinární tým.....	26
2.6.2 Bariéry týmové práce.....	26
3 PROJEKT A JEHO DEFINICE.....	30
3.1 PROJEKTOVÉ CÍLE.....	30
3.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU.....	31
3.3 ŘÍZENÍ PROJEKTU.....	32
3.3.1 Nástroje plánování projektu.....	32
3.3.2 Realizace projektu.....	34
3.3.3 Ukončení projektu.....	36
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	40
5.1 HISTORIE.....	41
5.2 POSLÁNÍ, CÍLE.....	41
5.3 CHARAKTERISTIKA CHARITNÍHO DOMOVA HLUK.....	42
5.4 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB.....	43
5.5 FINANCOVÁNÍ.....	44

6	MARKETINGOVÁ ANALÝZA.....	45
6.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – SLEPT ANALÝZA.....	45
6.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	49
6.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – MCKINSEY MODEL 7S.....	52
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU TÝMOVÉ PRÁCE.....	56
7.1	CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	56
7.2	METODA A TECHNIKA SBĚRU DAT.....	56
7.3	ORGANIZACE SBĚRU DAT A JEJICH ZPRACOVÁNÍ.....	57
7.4	VYBRANÉ VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A JEJICH ANALÝZA.....	58
7.5	ZHDNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU TÝMOVÉ PRÁCE.....	80
7.6	SOUHRNNÁ SWOT ANALÝZA.....	82
8	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	84
9	PROJEKT ZLEPŠENÍ TÝMOVÉ PRÁCE.....	85
9.1	ODŮVODNĚNÍ A CÍLE PROJEKTU.....	85
9.2	DÍLČÍ CÍLE PROJEKTU.....	86
9.2.1	Teambuilding.....	86
9.2.2	Supervize.....	89
9.2.3	Komunikační strategie.....	91
9.2.4	Zavedení pravidelných porad.....	95
9.2.5	Rozvojový program – Týmová spolupráce.....	97
9.3	PROJEKTOVÉ ANALÝZY.....	99
9.3.1	Časová analýza.....	99
9.3.2	Nákladová analýza.....	106
9.3.3	Riziková analýza.....	109
9.4	SHRUTÍ PROJEKTU.....	112
	ZÁVĚR.....	113
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	118
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	119
	SEZNAM TABULEK.....	120
	SEZNAM GRAFŮ.....	121
	SEZNAM PŘÍLOH.....	123

ÚVOD

V současné dynamické a neustále vyvíjející se pracovní kultuře je týmová práce stále důležitější součástí úspěšného fungování organizací. Týmová práce je jedním z klíčových nástrojů pro dosažení společných cílů organizace a pro maximalizaci výkonnosti jednotlivců i celých týmů. Týmová práce není jen o sdílení úkolů, ale také o budování důvěry, podpory a komunikace. Správně fungující týmy se vyznačují schopností efektivně spolupracovat, využívat sil a nápadů jednotlivých členů a překonávat překážky s cílem dosáhnout společného úspěchu.

Týmová práce je zásadní i pro zařízení sociálních služeb. Výsledky práce či péče u klientů takových zařízení se odvíjí od plnění úkolů celého týmu zaměstnanců. V zařízeních sociálních služeb týmy sestávají z různých osobností a pracovních pozic jako jsou například sociální pracovníci, zdravotní sestry, pečovatelé a další odborníci. Pro poskytování kvalitní péče je zásadní mít dobře sestavený tým odborníků, kde jeho členové spolupracují tak, aby poskytovali kvalitní a potřebnou péči. Každý člen týmu má svou specifickou roli a odpovědnost, která přispívá k celkovému cíli v poskytování péče.

Práce v zařízeních sociálních služeb je velmi náročná po fyzické i psychické stránce. Zaměstnanci se denně setkávají s náročnými situacemi a výzvami spojenými s péčí o klienty a řešením jejich potřeb. Proto je nesmírně důležité, aby se zaměstnanci podporovali a pracovali jako jeden tým.

V týmové práci existuje vždy prostor pro její zlepšení a posílení. Pravidelná reflexe, komunikace a rozvoj dovedností jsou klíčovými prvky, kterými lze zlepšit fungování týmu. Členové týmu by měli mít prostor pro diskusi o tom, co funguje dobře a co je potřeba zlepšit. Vedení týmu by mělo poskytovat jasný směr a podporu, aby mohli členové týmu rozvíjet svůj potenciál a přispívat k dosažení společných cílů. Rozvoj dovedností je také nezbytný pro udržení konkurenceschopnosti a úspěchu týmu. Investice do metod, kterými lze týmovou práci zlepšit, umožňuje zaměstnancům získat nové dovednosti a znalosti, které jsou klíčové pro poskytování kvalitní péče.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit projekt zlepšení týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit projekt zlepšení týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb. Vybraným zařízením pro projekt je Charitní domov Hluk.

Teoretická část práce byla zpracována formou literární rešerše procesem systematického sběru, analýzy a syntézy literatury vztahující se k dané problematice. Literární rešerše vychází z monografií a odborných článků. Základem teoretické části práce je definovat pojmy tým, týmová práce, komunikace a projekt s jeho nezbytnými náležitostmi. Cílem teoretické části práce je poskytnout teoretický základ pro porozumění řešeného tématu.

Na základě vymezeného hlavního cíle byla provedena marketingová analýza vybraného zařízení pomocí analýz makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. V rámci analytické části diplomové práce je také blíže charakterizováno vybrané zařízení pro tento projekt. Byla provedena také analýza současného stavu týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb formou kvantitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření. Za tímto účelem byl využit standardizovaný dotazník Teamwork Perceptions Questionnaire (T-TPQ), který obsahuje 35 položek rozdělených do 5 oblastí: týmová struktura, vedení, monitorování situace, vzájemná podpora a komunikace. Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zjistit současný stav týmové práce zaměstnanců vybraného zařízení sociálních služeb. Ke splnění tohoto hlavního cíle výzkumného šetření byly stanoveny výzkumné otázky. Pro zpracování získaných dat z dotazníkového šetření byl zvolen program Microsoft Excel. Dotazníky byly vyhodnoceny pomocí statistických ukazatelů. Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány pomocí grafů a tabulek.

Na část analytickou navazuje část projektová, která byla sestavena na základě získaných dat z dotazníkové šetření. Projekt je zaměřen na zlepšení týmové práce u zaměstnanců vybraného zařízení sociálních služeb. V projektu jsou obsaženy dílčí projektové cíle, které zajistí zlepšení týmové práce. Stanovými dílčími cíli projektu jsou teambuilding, supervize, komunikační strategie, zavedení pravidelných porad a rozvojový program – týmová práce. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TÝM

Maxwell (2015, s. 15) uvádí, že „jednička je příliš malé číslo, aby dosáhlo velikosti. Sami nemůžete udělat nic, co by mělo skutečnou hodnotu.“

Podle Kubátové et al. (2013, s. 201) jsou „tým a týmová práce organizačním nástrojem, jehož základním smyslem je využít schopností několika lidí současně k vytváření takových řešení, která jsou pro jednotlivce se specializovanými znalostmi a dovednostmi příliš složitá.“

Podle Jílka (2023b, s. 96) je tým „skupina lidí, kteří v určitou dobu spolupracují, aby dosáhli společného cíle.“

Tým zahrnuje více lidí s různými dovednostmi, kteří se zavázali společnému cíli. Výhoda týmové práce spočívá v tom, že tým zahrnuje více lidí, kteří poskytují více zdrojů, nápadů a energie, než by poskytl jednatel. Tým napomáhá maximalizovat potenciál lídra a poskytuje různé úhly pohledu na jakoukoliv situaci. Tým se dělí jak o uznání za vítězství, tak o vinu z prohry. Týmy dokážou tedy více, jak jednotlivci. Tým má i své nevýhody. Může se izolovat od zbytku organizace tím, že se uzavírá do sebe a vymezuje se vůči okolí. V týmu také vznikají příležitosti ke konfliktům mezi jeho členy (Lake et al., 2015; Maxwell, 2015; Buchbinder et al., 2019; Jílek, 2023b).

Tým je oproti běžné pracovní skupině určité množství lidí, kteří mají stejný a společný cíl. Členové týmu přispívají ke splnění tohoto společného cíle svým úsilím a jejich práce je na sobě závislá. Společný cíl je totiž důležitější než cíle individuální (Bohoňková, 2022). Tým, na rozdíl od pracovní skupiny, má velmi silný pocit identity a sounáležitosti (Doležal et al., 2023).

Každý tým by měl mít podle Doležala et al. (2023) následujících sedm charakteristik:

- Společný cíl, kterého chtějí dosáhnout všichni členové týmu.
- Vzájemná odpovědnost. V pracovní skupině se každý zodpovídá svému nadřízenému. Členové týmu jsou si však odpovědní i sobě navzájem.
- Společná akceschopnost je charakteristikou, kdy tým postupuje jako celek a členové tedy nezaostávají.
- Konstruktivní konflikty. Tým umí vyřešit konflikt konstruktivně. Nic tedy nezaniká, ale naopak něco nového vznikne. V pracovní skupině většinou řeší konflikty nadřízený.

- Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra, bez které se nelze v týmu obejít. Mezi členy pracovní skupiny totiž žádná důvěra být nemusí.
- Vzájemná otevřenost a informovanost. Všechny informace jsou zásadní pro přijetí vlastního úsudku v záležitostech, které se týkají práce celého týmu.
- Společné sebeuvědomění. Tým má svou identitu a členové ji vnímají. (Doležel et al., 2023)

Všichni členové týmu mají právo vyjádřit se, přijít s návrhy a být vyslechnuti. Také by se měli cítit bezpečně při vyjadřování svých názorů a návrhů, které jsou odlišné nebo nesouhlasné. Každý člen týmu je důležitý, ať už zastává jakoukoliv roli nebo pozici. Týmový vedoucí by měl dbát na to, aby se členové týmu aktivně zapojovali. Všichni členové týmu by měli dodržovat určitá pravidla, která si stanovili a odsouhlasili. Tato pravidla mohou být stanovena pro chování v týmu, komunikaci v týmu nebo pro týmová setkání a porady. Pravidel by ale nemělo být příliš, aby byli všichni členové schopni si je zapamatovat (Pawar, 2020; Bohoňková, 2022).

1.1 Typy týmů

Týmy mohou být trvalé nebo přechodné. Trvalý tým funguje delší dobu a ve stejném složení. Přechodné týmy jsou sestavovány pro práci na konkrétním projektu nebo úkolu (Bohoňková, 2022).

Podle osobností lze rozlišit týmy na heterogenní a monogenní. Heterogenní jsou týmy smíšené, ve kterých se sejdou různí lidé, jak osobnostně, tak profesně. Tyto týmy jsou postaveny na myšlence synergie odlišností. Každý člen takového týmu přinese něco speciálního. Monogenní týmy se sestavují ze stejných nebo podobných osobností a profesí. Tyto týmy se dokáží rychle rozhodovat, ale jejich rozhodnutí se může ukázat jako neprůchodné (Kubátová et al., 2013).

Podle účelu lze rozlišit týmy projektové a procesní. Projektové týmy jsou sestavovány pro konkrétní úkol, kdy tým splní zadání úkolu a poté se jeho členové rozejdou. Procesní týmy mají za úkol přeměnit vstupní zdroje na potřebné výstupy. Jedná se o tým lidí, kteří mají na starost takovouto přeměnu v určité části procesu. Procesní tým operuje neustále nebo po dobu, kdy jsou činnosti organizovány v souladu s aktuálním uspořádáním (Kubátová et al., 2013).

V práci projektového týmu lze popsat 5 fází: fáze orientace, fáze nespokojenosti, fáze řešení, produkční fáze, konečná fáze. Ve fázi orientace se členové týmu seznamují s projektem a jeho cíli. Hledají se informace, stanovují se pravidla a kompetence. Ve fázi nespokojenosti se členové týmu vyděsí množstvím materiálů ke zpracování a připadají si zahlcení. Někteří členové týmu ztrácejí motivaci, objevují se konflikty a bezmoc. Ve fázi řešení začnou členové týmu třídit shromážděný materiál. Vztahy se formují do polohy uznání, důvěry a respektu. Motivace a výkon členů týmu stoupá. Produkční fáze je typická vysokou efektivitou. Členové týmu neplýtvají energií a jsou hrdí na práci v týmu. Konečná fáze je typická pro jednorázové projektové týmy, kdy se členové takového týmu rozchází (Kubátová et al., 2013).

1.2 Týmové role

Jasně zřetelnou formou identifikace pracovní role je uniforma. V nemocničním prostředí lze poměrně jednoduše poznat, kdo vykonává, jakou funkci podle toho, jaké má oblečení. Role, které zaujímají lidé v týmu ale nelze jednoznačně určit. Člověk, který je plný tvůrčích nápadů může vypadat naprosto stejně jako jeho kolega, který má za úkol vyhledávat informace (Belbin, 2012). Efektivní tým se skládá ze členů, kteří zastávají klíčové role. Tyto role musí být v týmu rovnovážné, jelikož příliš velké zastoupení jedné role by mohlo vést i k rozpadu týmu. Naopak pokud některá z rolí chybí, může dojít k nesplnění konkrétního úkolu. Jeden člen týmu může však zastupovat rolí více, a to hlavně v malých týmech (Plamínek, 2018; Jílek, 2023b).

Belbin (2012) uvádí následujících devět týmových rolí:

- **Inovátor** – Přínosem inovátora je jeho tvořivost a nápaditost. Řeší obtížné problémy. Mezi jeho slabé stránky patří to, že se nezabývá detaily. Občas není schopen efektivní komunikace, protože je velmi zaujatý svými úkoly.
- **Vyhledávač zdrojů** – Vyhledávač zdrojů je nadšený a komunikativní extrovert. Zabývá se hledáním nových příležitostí a rozvíjí kontakty. Je však až příliš velký optimista. Po tom, co pomine počáteční nadšení ztrácí zájem.
- **Koordinátor** – Koordinátor je schopný vedoucí, který je vyzrálý a sebejistý. Podporuje rozhodování, ovládá delegování odpovědnosti a objasňuje cíle. Má však sklony ostatní manipulovat a vlastní práci občas přenášet na druhé.

- **Usměrňovač** – Usměrňovači vyhovuje práce pod tlakem, protože má energii a odvalu na překonávání překážek. Je také inspirující, náročný a dynamický. Má ale sklony ostatní provokovat a zraňovat jejich city.
- **Vyhodnocovač** – Přínosem vyhodnocovače je jeho schopnost střízlivého pohledu na věc. Promýšlí vše do hloubky a dokáže zhodnotit varianty. Jeho úsudek je přesný. Postrádá však průbojnost a někdy bývá příliš kritický.
- **Týmový pracovník** – Týmový pracovník je kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Urovnává spory, je konstruktivní a naslouchá. Bohužel v klíčových situacích je nerozhodný a snadno se nechá ovlivnit.
- **Realizátor** – Realizátor své myšlenky přivádí v život. Je totiž disciplinovaný, výkonný, konzervativní a spolehlivý. Do určité míry je ale nepružný a na nové možnosti reaguje pomaleji.
- **Dotahovač** – Dotahovač je svědomitý, snaživý a pečlivý. Vyhledává chyby a opomenutí ostatních. Výsledky své práce odevzdává včas. Má však sklony k přehnané úzkosti. Bývá puntičkář a neochotně deleguje odpovědnost na druhé.
- **Specialista** – Přínosem specialisty jsou jeho výjimečné vědomosti a dovednosti. Jeho přínos je však pouze v úzce vymezené oblasti. Specialista je cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Na druhou stranu lpí na odborných stránkách problémů. (Belbin, 2012)

1.3 Vývojové fáze týmu

Bruce Tuckman popsal vývojové fáze týmu již v roce 1965. Vysvětluje to, jakými životními fázemi tým prochází. Původní model má čtyři fáze, ale později byl rozšířen až na 7 fází: vznik (starting), formování (forming), krize (storming), stabilizace (norming), produktivita (performing), uzavírání (closing), oživení (refreshing) (Baštecká et al., 2016; Buchbinder et al., 2019; Doležal et al., 2023).

Formování – Forming

Formování je první původní vývojovou fází týmu. V této fázi se ještě jedná o skupinu lidí. Vybírají se členové týmu, definují se formální role a dochází ke stanovení formálních pravidel. Vedoucí týmu musí být připraven, jelikož členové týmu budou zkoumat osobnost

svého vedoucího, jeho hodnoty, přesvědčení a to, na kolik mu mohou důvěřovat (Baštecká et al., 2016; Buchbinder et al., 2019; Doležal et al., 2023; Jílek, 2023b).

Krize – Storming

Fáze krize je typická konflikty a postoji. Proto je tato fáze kritická a může zapříčinit konec týmu. Vedoucí týmu se zaměřuje na to, co tým spojuje a zdůrazňuje společný úkol. V případě konfliktu musí zúčastnění najít řešení společně (Baštecká et al., 2016; Buchbinder et al., 2019; Doležal et al., 2023; Jílek, 2023b).

Stabilizace – Norming

V případě překonání fáze krize se členové týmu začínají cítit dobře. Členové se nehádají a spolupracují. Činnosti se stávají přirozenými a nekonfliktními. Dochází k vytváření standardů a norem. Členům týmu se z této fáze chce jít dál, jelikož mají obavy ze změn (Baštecká et al., 2016; Buchbinder et al., 2019; Doležal et al., 2023; Jílek, 2023b).

Produktivita – Performing

Spolupráce členů týmu je v této fázi velmi efektivní a výkonná. Dochází ke konfliktům, ale členové týmu je dokážou sami účinně vyřešit. Atmosféra v týmu je energická, klidná a příjemná (Baštecká et al., 2016; Buchbinder et al., 2019; Doležal et al., 2023; Jílek, 2023b).

1.4 Cíle v týmu

U týmů je nejdůležitější dosáhnout společného cíle. Bez efektivního stanovení cílů nelze dosáhnout potřebných výsledků. Cíle musí být stanoveny tak, aby z nich byl jasně patrný koncový stav ve srovnání s počátkem cesty (Kubátová et al., 2013; Doležal et al., 2023).

Týmy drží pohromadě právě společným cílem. Společný cíl je pojídlem týmu a ovlivňuje mezilidské vztahy v týmu. Stanovení cílů ovlivňuje motivaci lidí. Motivující je cíl, který má smysl a je dosažitelný (Kubátová et al., 2013; Pawar, 2020).

Nejznámější metodou pro definování cíle je metoda SMART (Svozilová, 2016; Slouka, 2017; Krchová, 2022; Doležal et al., 2023):

- S (specific) – specifický a specifikovaný, přesná definice cíle
- M (measurable) – měřitelný
- A (agreed/achievable) – akceptovaný, dosažitelný

- R (realistic) – realistický
- T (timed) – termínovaný, časově ohraničený

Cíle by měly být zapsané a pro všechny členy týmu dostupné. Všichni členové týmu musí cíle znát, rozumět jim a přijmout je za své. Cíle by měly být pravidelně přezkoumávány, aby byly stále aktuální (Slouka, 2017; Bohoňková, 2022).

1.5 Komunikace v týmu

Komunikace je všechno, co se v týmu odehraje. Nutnost správné a efektivní komunikace v týmu vyplývá z pracovního procesu, kdy je potřeba kooperovat. Pokud je komunikace nesprávná, vzniká disharmonie v týmu, snižuje se kvalita práce a roste i počet chyb. Nefungující komunikace může totálně rozložit vztahy v týmu. Členové týmu musí mít dostatek informací, musí vědět, kdo jim poradí a za kým mají jít. Komunikace by měla přinést nějaký výsledek, tedy měla by směřovat k nějakému cíli. Dobrá úroveň komunikace souvisí s kulturou organizace, vizí, misí i strategií (Kovaříková, 2016; Gordon, 2018; Buchbinder et al., 2019; Jílek, 2023b).

Jílek (2023b, s. 57) rozlišuje čtyři základní komunikační typy: analytický, řídicí, přátelský a expresivní. Analytický komunikační typ chce být veden a je orientován na úkoly. Má sklony k přemýšlení a pomalému jednání. Bývá však vytrvalý, důkladný a racionální. Často se ptá na specifické detaily, spoléhá na data, prověřuje přesnost, řídí se pokyny a drží se norem. Řídicí komunikační typ je orientován na výsledky či cíl. Říká jiným, co mají dělat a nemá toleranci pro chyby. Chce mít kontrolu a je vůdčím typem. Je netrpělivý, příliš vážný a někdy až necitlivý. Mezi jeho silné stránky patří vynalézavost, orientovanost na cíl a disciplína. Přátelský komunikační typ chce být veden jako typ analytický, ale je orientován na lidi. Je dobrým posluchačem a má rád lidi. Mezi jeho slabé stránky patří pomalé rozhodování a to, že se vším souhlasí. Je však spolehlivý, loajální a spolupracuje. Expresivní komunikační typ je také jako řídicí typ vůdčí, ale orientuje se na lidi. Umí mluvit a přesvědčovat, je kreativní, pružný a otevřený. Většinou má nereálné cíle a je impulzivní (Jílek, 2023b).

1.5.1 Komunikační metoda Action Learning

Kubátová et al. (2013, s. 236) uvádí, že „*Action Learning je způsob vedení týmového procesu s jednoduchou, ale velmi pevnou strukturou otázek, reflexí a koučových intervencí.*“ Základem je myšlena: „*skutečné učení nastává nejefektivněji tehdy, když reální lidé řeší*

reálné problémy v reálném čase a zároveň se učí“. Používání této metody zvyšuje účinnost řešení problémů a rozvoj interpersonálních dovedností členů týmu (Kubátová et al., 2013).

Metoda Action Learning se snaží o zvýšení účinnosti komunikace a podpoření učení ve skupině tím, že týmový proces více strukturuje. Struktura procesu Action Learning nutí členy týmu prozkoumávat problém z více úhlů pohledu a funguje pak jako prevence konfliktů. Action Learning podporuje rovnost a soudržnost v týmu (Kubátová et al., 2013; Pedler, 2016).

Action Learning má dvě základní pravidla. Prvním pravidlem je, že oznamovací věty se smějí vyslovit pouze jako odpovědi na otázky. Kladou se pouze otázky. Druhým pravidlem je, že kouč týmu Action Learning intervenuje kdykoliv vidí příležitost k učení. Kouč se nezapojuje do řešení problému, ale vede proces Action Learning. Dodržení těchto pravidel zajistí hloubavé dotazování a nepřetržité učení. Metoda Action Learning má šest následujících prvků (Kubátová et al., 2013; Pedler, 2016).

Problém

Problém musí být skutečně důležitý pro organizace nebo jednotlivce. Pokud problém není aktuální nebo reálný, nepřitáhne do jeho prozkoumání plnou pozornost členů týmu a debata nepovede k řešení. Problém nemá jednoduché řešení a leží v okruhu odpovědnosti a pravomoci týmu. Problém poskytuje týmu příležitosti k učení a posiluje týmové a interpersonální dovednosti. V procesu Action Learning se problém nejdříve definuje, aby neobsahoval pouze symptomy problému (Kubátová et al., 2013).

Tým Action Learning

Preferuje se tým heterogenní s různorodou zkušeností, osobností, věkem, pozicí, pohlavím a vzděláním. Různorodost podporuje hlubší a širší prozkoumání daného problému. Členové týmu budou také schopni pokládat různorodé otázky (Kubátová et al., 2013).

Otázky hledající pochopení a přemýšlivé naslouchání

Metoda Action Learning klade důraz hlavně na otázky a přemýšlení než na názory. Vyvolává tak potřebu se zamyslet. Názory jsou na místě jen tehdy, pokud se na ně někdo ptá. Otázky hrají důležitou roli, jelikož komunikaci otvírají a formují ji do dialogu (Kubátová et al., 2013).

Akce k řešení problému

Alespoň jeden člen týmu potřebuje mít pravomoc provést akci k řešení problému. Tým musí být schopen konat. Pokud tým dá pouze doporučení, tak členové ztrácí energii, tvořivost a motivaci. Pokud se akce nevykoná, nedochází ke smysluplnému učení (Kubátová et al., 2013).

Vůle učit se

Učení se jako takové by mělo patřit mezi základní hodnoty každé organizace. Dlouhodobým přínosem se strategickou hodnotou jsou ponaučení, která při Action Learning získá každý člen týmu. Jedná se o nové kompetence potřebné pro spolupráci a cenná poznání o kulturním a strategickém směřování organizace (Kubátová et al., 2013).

Kouč

V procesu Action Learning je role kouče klíčová. Tuto roli může vykonávat stále týž člen týmu nebo může role rotovat. Kouč pomáhá týmu směřovat k jednomu cíli a vede tým k reflexím o tom, jak se jim daří učit a jak postupují při řešení problému (Kubátová et al., 2013).

Postup Action Learning

Prvně dochází k ustanovení týmu a plánování dovedností, které členové týmu chtějí zlepšovat. Následně se prezentuje zadání či problém a vlastník problému stručně popíše, co je potřeba řešit. Poté se pomocí otázek a odpovědí problém předefinuje. Místo symptomů je potřeba popsat skutečný problém, aby ho viděl tým stejně. Následně se definují cíle toho, jak má situace vypadat po vyřešení problému. Vymýšlí se strategie a plán akce, která bude poté provedena. Kouč procesu tento postup nijak neurychluje a pokud se ukáže, že předchozí fáze byla nedostatečně naplněna, může se vracet (Kubátová et al., 2013; Pedler, 2016).

2 TÝMOVÁ PRÁCE

Voda (2023, s. 221) uvádí, že „*týmová práce znamená spolupráci, která vyžaduje respekt a docenění významu příspěví druhých.*“ Obsahem práce v týmu je cokoliv, co je svázáno s cílem řešeného úkolu (Kubátová et al., 2013). Spolupráci definuje Crowley (2019, s. 48) jako „*proces společné práce pro společný účel nebo prospěch.*“ Mnoho práce či úkolů bývá provedeno samostatně, avšak nejvíce je provedeno spoluprací s ostatními. Při práci v týmu se spolupracuje pro dosažení společných cílů. Do spolupráce zahrnujeme například i komunikaci, schůzky, projekty a další (Crowley, 2019).

2.1 Vedení členů týmu

Vedoucí týmu má příležitost zvýšit produktivitu členů týmu. Produktivita musí být vedena vedoucími, kteří ji mají jako prioritu a jdou tak příkladem (Crowley, 2019).

Existují různé styly vedení jako třeba osobnostní, který probíhá podle zásad vedoucího. Mezi takové zásady patří to, jaký vedoucí je, tak vede své lidi. Pokud tento styl někomu nevyhovuje, tak je to jeho problém. Naopak situační vedení se zaměřuje na jednotlivé členy týmu, které vedeme různým způsobem. V situačním vedení se uplatňuje direktivní a podpůrný přístup. Direktivní přístup je založen na jasných instrukcích a přístup podpůrný vychází z úzké spolupráce mezi vedoucími a jeho týmem. Situační vedení má čtyři základní formy: instruování, vysvětlování, podporování a delegování. Forma instruování je založena na příkazech a jednostranné komunikaci. Členové týmu dělají to, co se jim řekne. Forma vysvětlování se zaměřuje na psychologické aspekty práce a podporuje výměnu názorů a také diskusi. Forma podporování vychází z úzké spolupráce mezi vedoucími týmu a členy týmu. Vedoucí týmu se soustředí na rozvoj členů týmu a dodává jim sebevědomí a motivaci. Forma delegování je vhodným stylem vedení pracovníků, kteří dokážou plnit úkoly bez dohledu. Na členy týmu vedoucí přenáší část zodpovědnosti (Lake et al., 2015; Iszatt-White a Saunders, 2020; Jílek, 2023a).

Krchová (2022) uvádí šest různých stylů vedení:

- Vizionářský styl – mobilizuje tým ke společné vizi a zaměřuje se na konečné cíle. Neudává však, jak přesně se má cíle dosáhnout.
- Koučovací styl – zaměřuje se na rozvoj spolupracovníků více než na pracovní úkoly. Zahrnuje spolupráci vedoucího a jedním konkrétním členem týmu. Vedoucí se zaměřuje na vývoj člena týmu.

- Slučovací styl – pracuje na vytvoření emocionálních vazeb, které přináší pocit spojení. Tento styl klade důraz na týmovou práci a spojuje tak jednotlivé členy.
- Demokratický styl – vychází ze znalostí a zručnosti členů týmu a vytváří závazek dosáhnout výsledné cíle. Vedoucí dává každému možnost podílet se na rozhodování a dává tak prostor novým nápadům.
- Styl udávání tempa – vedoucí určuje vysoké výkonové standardy. Snaží se úkoly plnit lépe a rychleji, a to samé očekává od ostatních. Vyžaduje okamžitý soulad a diktuje tempo.
- Rozkazovací styl – vedoucí očekává dokonalost a je příkladem vojenského vůdcovství. Styl je založen autoritativně a prakticky neumožňuje diskusi. Také zdůrazňuje kritiku, snižuje morálku a spokojenost. (Krchová, 2022)

2.2 Rozhodování v týmu

Mezi nejčastější výstupy vyjednávání a rozhodování v týmu patří kompromis a konsensus. Kompromis je rozhodnutí, kdy vyjednávající částečně ustoupí ze svých pozic, a nakonec je přijato rozhodnutí, které zůstane. Kompromis je všeobecně uznáván jako úspěšný výsledek vyjednávání, avšak zúčastnění většinou nemají pocit nejlepšího výsledku. Obě strany si pak v sobě zanechají nepříjemný pocit, že se něčeho musely vzdát. Motivace k dalšímu vyjednávání a rozhodování se snižuje. V rámci kompromisu dochází k přijetí takových rozhodnutí, která jsou přijatelná pro obě strany. Výsledkem je tedy mix obou řešení stojících na odlišných východiskách. Kompromis v týmech není vhodný, jelikož při něm dochází k bojovým postojům a poté ke zhoršování vztahů. Výsledek rozhodování, který je schopen naplnit potřeby zúčastněných lépe jak kompromis je konsensuální rozhodnutí. Nápad, který účastníci přinesou nepovažují za hotová řešení, ale za vstupní materiál. Vytváří se poté třetí alternativa, která znamená nový přínos pro obě strany. Úspěchem takového vyjednávání je schopnost účastníků opustit své původní názory. Nad novým konsensuálním řešením účastníci zažívají radost, která vyplývá z řešení, dobré spolupráce a dobré zkušenosti. Výsledek je postaven na společných principech a bude obsahovat nové prvky, na které obě strany ze začátku ani nepomyslely. V týmu je tedy smyslem dojít ke konsensu (Kubátová et al., 2013).

2.3 Efektivita týmové práce

Členům týmu, který nenaplnuje svůj potenciál, je potřeba pomoci v růstu. V týmu musí mít každý šanci růst a rozvíjet se. Týmová práce bude efektivní, pokud budou členové týmu na stejné vlně (Maxwell, 2015). Crowley (2019, s. 22) popisuje čtyři vlastnosti týmových členů, které mají vliv na produktivitu a pomáhají členům týmu přemýšlet o tom, jak by se měli chovat. Člen týmu musí být cílevědomý, uvědomělý, dochvilný a spolehlivý. Cílevědomost členů je zásadní pro stanovení priorit. Členové týmu pak pracují s jasným záměrem a časovým rozložením. Uvědomělost či všímavost pomáhá členům týmu ovlivňovat produktivitu ostatních a také vnímat to, co se děje kolem nich. Dochvilnost by měla být bez smlouvání a platí nejen pro schůzky či docházku, ale také pro úkoly. Členové týmu musí pracovat proaktivně a nenechávat tedy věci na poslední chvíli. Spolehlivost buduje důvěru. Aby byli členové týmu spolehliví, musí mít svou práci pod kontrolou. Členové týmu musí převzít odpovědnost za svou práci, termíny a sliby. Zmíněné vlastnosti členů týmu se kombinují a vytváří tak vysokou produktivitu celého týmu. Pokud jsou členové týmu cílevědomí a všímaví, vytváří vnitřní a vnější soustředěnost. Když jsou členové týmu všímaví a dochvilní, zajišťují tak vzájemný respekt. Pokud jsou členové týmu dochvilní a spolehliví, zajišťují tak vzájemnou důvěru. Kombinace spolehlivosti a cílevědomosti pak vytváří vliv a celkový dopad na změnu (Plamínek, 2018; Crowley, 2019).

Sağ, Kaynak a Sezen (2016) uvádí jedenáct faktorů, které ovlivňují týmovou výkonnost:

1. Společenské faktory – kulturní standardy, subkultura, sociální identita, národní kultura
2. Institucionální faktory – sektor práce (vývoj, vzdělání), průmysl, rozdílnost mezi ziskovými, neziskovými, soukromými a veřejnými organizacemi
3. Organizační faktory – kultura a struktura organizace, organizační uspořádání
4. Týmové faktory – cíle v týmu, typy týmů, velikost týmu
5. Rozmanitost informací – znalost a perspektivy
6. Kulturní inteligence členů – zručnost a flexibilita jednotlivce v porozumění kultuře, přetváření myšlenek v rámci kultury organizace
7. Vzdělávání – vzdělání člena týmu a školení
8. Jazyk – mateřský jazyk a to, jak ovlivňuje komunikaci v týmu

9. Management – vedení organizace a týmu
10. Týmová kultura – kulturní rozdíly členů, utváření týmové kultury a ovlivňování výkonnosti týmu
11. Týmové klima – sdílené vnímání druhů chování, praktik a postupů členů týmu, důvěra, odhodlání a soudržnost (Sağ, Kaynak a Sezen, 2016)

2.4 Týmové procesy

Týmové procesy jsou specifické tím, že se jedná o procesy soudržnosti a o komunikaci lidí v týmu. Ve snaze dosáhnout stanoveného cíle se členové týmu chovají a jednají určitým způsobem. Do procesu spadá to, jak jsou členové týmu aktivní či pasivní a zda jejich projevy jsou spíše soutěživé nebo spolupracující (Kubátová et al., 2013).

Výkonnost týmu je zásadně ovlivněna vedením týmových procesů. Pokud potřebujeme zvýšit týmovou výkonnost, můžeme pracovat pouze s procesy (Kubátová et al., 2013).

Tvrdé a měkké procesy podle Bohoňkové (2022):

- Tvrdé – netýkají se mezilidských vztahů, ale určitých postupů (jak zahájit projekt, jak zaznamenávat informace, jak vykazovat náklady aj.)
- Měkké – sociální procesy (vzájemná interakce mezi členy, vztahy, komunikace). Pokud měkké procesy nejsou v pořádku, tak jsou tím ovlivněny i tvrdé procesy, a to negativně. Příkladem toho může být nepřesné nebo neúplné předávání informací z důvodu vzájemného konfliktu. (Bohoňková, 2022)

Dostředivé a odstředivé síly

V každém týmu působí dostředivé a odstředivé síly. Dostředivé síly způsobují, že členové do týmu chtějí patřit, mají zájem o spolupráci a cítí se tak být součástí týmu. Odstředivé síly působí opačně. Způsobují to, že členům v týmu dobře není a nechtějí tak do něj patřit. Pokud odstředivé síly začnou převažovat, může to vést k nefunkčnosti a následnému rozpadnutí týmu. Pokud by však převládaly jen a pouze dostředivé síly, tým by se nevyvíjel a stál by na místě. Nedocházelo by totiž ke tvůrčím konfliktům. Dostředivé a odstředivé síly by měly být tedy vyvážené (Bohoňková, 2022).

Tabulka 1 Přehled dostředivých a odstředivých sil podle Bohoňkové (2022), vlastní zpracování

Dostředivé síly	Odstředivé síly
Symetrická komunikace	Asymetrická komunikace
Rozhodování pomocí konsenzu	Komunikační šumy a nedostatek informací
Používání sociální zpětné vazby	Nespravedlnost
Participace členů týmu na jeho vedení	Direktivnost
Znalost smyslu a cílů	Podpora soutěživosti
Ocenění	Neřešení konfliktů
Otevřená komunikace a dobrá informovanost	Tolerování špatného výkonu a nežádoucího chování
Občasná reflektivní setkání	Některé způsoby rozhodování
Konstruktivní řešení konfliktů	
Společné týmové akce a rituály	

Zdroj: Bohoňková, 2022, vlastní zpracování

2.5 Týmové setkání

Týmové setkání můžeme nazvat také jako porada, pracovní schůzka či workshop. Tým se může setkávat třeba spontánně na společném obědu. Týmové setkání je však většinou organizované, plánované a má určité cíle, program nebo výstupy. Cíle týmového setkání mohou být různé. Jedním z cílů je například o něčem účastníky informovat. Takové setkání můžeme považovat za informativní. Dalším cílem může být reflektování funkčnosti a práce týmu. Jednalo by se tedy o reflektivní setkání. Jedno setkání může mít samozřejmě více než jeden cíl (Gordon, 2018; Bohoňková, 2022).

Mezi základní typy schůzek či jednání patří schůzka informační a schůzka řešitelská. Informační schůzka má za cíl především rozšířit nebo vyměnit si informace. Na informačních schůzkách jsou účastníci příjemcem či vysílačem informací, jejichž zpracování probíhá jinde. Řešitelská schůzka si klade za cíl vyřešit nějaký problém či projekt nebo dojít ke konkrétnímu rozhodnutí. Účastníci na řešitelské schůzce zkoumají, hodnotí nebo analyzují určitý problém, projekt či událost (Kubátová et al., 2013).

Ať už je cíl týmového setkání jakýkoliv, mělo by mít následující čtyři základní parametry. Prvním parametrem je jasný časový rámeček. Je vhodné stanovit, jak dlouho bude takové týmové setkání probíhat. Nejlépe je přímo uvést odkdy dokdy bude trvat. Druhým parametrem je jasně definovaný smysl a přínos. Musíme vědět, proč se setkáváme a k čemu

to má být vlastně dobré. Třetím parametrem je jasně definované téma. To, čím se budeme na týmovém setkání zabývat. Čtvrtým parametrem je jasně definovaný výstup. To, s čím budeme z tohoto týmového setkání odcházet (Kubátová et al., 2013; Bohoňková, 2022).

V týmovém setkání zastávají jeho účastníci role, ať už dohodnuté nebo skryté. Aby byl průběh týmového setkání efektivní, je dobré obsadit alespoň čtyři následující role. Moderátor je předem určená osoba, která vede proces týmového setkání. Moderátor navrhuje průběh a postup při týmovém setkání, sleduje dodržování dohodnutých pravidel, zahajuje a ukončuje týmové setkání. Tuto roli nemusí zastávat vedoucí týmu, ale kdokoliv z členů týmu. Vhodné je střídání členů v této roli. Druhou rolí je zapisovatel, který zodpovídá za zápis z týmového setkání. Zápis je důležitý pro další týmová setkání kvůli návaznosti nebo pro informovanost jiných než přímých účastníků týmového setkání. Vždy je důležité zapsat to, co se projednávalo, návrhy, náměty, závěry a další kroky, úkoly nebo termíny. Třetí rolí je časoměřič, který hlídá dohodnutý čas a předem tak upozorňuje na přestávku nebo konec setkání. Měří také čas, který určí moderátor na jednotlivé body programu. Může také hlídat délku diskusních vstupů, aby všichni dostali stejný prostor. Čtvrtou rolí je vizualizátor, který se však může překrývat s rolí zapisovatele. Úkolem vizualizátora je znázorňovat, o čem se jedná nebo na čem se účastníci dohodli. Pro členy s převahou vizuálního vnímání je takový záznam srozumitelnější než psané slovo (Bohoňková, 2022).

2.6 Týmová práce v zařízení sociálních služeb

Vytváření a fungování týmů je zásadní pro zdravotnické organizace i organizace sociálních služeb. Ve zdravotnických organizacích mohou být týmy složeny z různých oborů. Může se jednat o tým ošetřovatelů, lékařů, sester, managementu nebo tým zlepšování kvality. Vzhledem k tomu, že se potřeby pacientů či klientů týkají různých oborů, je důležité, aby byly vytvořeny mezioborové týmy, které zajistí efektivní, bezpečnou a včasnou péči. Týmy lze klasifikovat například podle typu onemocnění pacientů či prostředí poskytování péče. Dále můžeme týmy zaměřit pro krátkodobé řešení problémů nebo pro dlouhodobé problémy jako je prevence (Buchbinder et al., 2019).

Charakteristickou vlastností zdravotnických zařízení je to, že odborný personál musí úzce spolupracovat, aby uspokojil potřeby pacientů či klientů. Činnosti a úkoly zaměstnanců se navzájem ovlivňují a jsou na sobě závislé. Multioborové týmy jsou tedy velmi významné a jsou znakem zlepšování kvality péče. Výhodou multioborových týmů je lepší koordináční

péče, efektivní využívání služeb, zvýšená pracovní spokojenost členů týmu a vyšší spokojenost pacientů či klientů. Mezi další výhody multioborového týmu patří sdílení znalostí, různé úhly pohledů a realizace inovativních nápadů, které pocházejí od ostatních členů týmu (Buchbinder et al., 2019).

Využití multioborové týmové práce znamená zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zaměstnanců s prací a snížení fluktuace. Vysoká míra fluktuace znamená zvýšení nákladů. Jakákoliv strategie udržení zaměstnance šetří organizaci náklady. Efektivní týmová práce tedy dokáže šetřit peníze. Nicméně týmová práce jako taková má také své náklady. Náklady na týmovou práci zahrnují například náklady na schůzky, místo setkání, jídlo, náklady obětované příležitosti a další (Buchbinder et al., 2019).

2.6.1 Interdisciplinární tým

V rámci práce ve zdravotnictví se setkáváme s pojmy multidisciplinární a interdisciplinární tým. V multidisciplinárním týmu pracují členové s různou odborností bok po boku, ale spolupráce není tak hluboká. Každý člen zůstává ve své disciplíně a přispívá svou konkrétní odborností. V interdisciplinárním týmu dochází k úzké spolupráci a neustálé komunikaci. Členové týmu spolupracují na řešení určitého problému nebo úkolu (Pitkälä et al., 2018).

Mezi základní prvky efektivního interdisciplinárního týmu patří účinná komunikace, povědomí o bezpečnosti, jasnost cílů a týmová práce. Tyto prvky jsou nezbytné pro spolehlivé poskytování péče o pacienty. Bezpečnostní neboli situační povědomí spočívá v uvědomování si prvků kolem sebe a jejich možného negativního vlivu na prostředí. Používá se k prevenci událostí, kterým lze předejít v oblasti zajištění bezpečnosti pacientů. Jasně definované cíle zajišťují, že všichni členové týmu sdílejí stejné hodnoty, které určují směřování týmu a kvalitu poskytované péče. Vedení hraje klíčovou roli při zlepšování výsledků pacientů a ovlivňuje atmosféru týmu (Lake et al., 2015; Armstead et al., 2016; Firstenberg a Stawicki, 2021).

2.6.2 Bariéry týmové práce

Týmy dovedou řídit úspěch organizace, nicméně existuje mnoho potenciálních překážek pro týmovou práci, které mohou vést k dysfunkci týmu a negativním výsledkům na pracovišti (Tannenbaum et al., 2023).

Konkurenční priority

Pracoviště je plné konkurenčních požadavků a priorit, které vznikají z vnitřních (dva výstupy splatné v jednu dobu) a vnějších (rodinné problémy) tlaků v organizaci. Týmy nejsou vůči takovým tlakům imunní a jeho členové se snaží jít cestou nejmenšího odporu. Jednou z těchto cest je „utišení hluku“, kdy se člen týmu soustředí pouze na vlastní priority. Druhou cestou bývá pravidelné podvolování se a potlačování vlastních priorit. Ani jedna z těchto cest neřeší překážku v týmu. Člen týmu může pomoci řešit problém konkurenčních priorit tím, že verbalizuje to, co vidí. Dále může pomoci tím, že klade otázky pomocí „my“ místo „já“ („Co si myslíte, že s tím můžeme udělat?“). Vedoucí týmu může připravit půdu pro řešení tohoto typu výzev a dát tak vědět členům týmu, že konkurenční priority nejsou známkou selhání, ale běžnou výzvou pro většinu týmů. Úkolem každého je, aby si těchto výzev všiml (Tannenbaum et al., 2023).

Lidé si neváží svých spolupracovníků

Někteří členové týmu mají pocit, že jejich příspěvky na pracovišti jsou podhodnoceny a domnívají se, že jejich práce je mnohem důležitější a hodnotnější než práce ostatních. Ostatní členové to často ignorují a akceptují. Klíčem k budování týmové soudržnosti je hlasité ocenění ostatních a pravidelné vyjadřování uznání každého člena týmu (Tannenbaum et al., 2023).

Diferenciály výkonu

Týmy se skládají ze členů s různou úrovní zkušeností a pravomocí. V důsledku toho se ve většině týmů vyskytuje asymetrie moci, která může negativně působit na psychiku jeho členů. Rozdíly moci vyvolávají strach promluvit před vedoucím nebo starším členem týmu. Běžnou cestou členů týmu je odmlčet se a udělat to, co nadřízený řekne. Později tato skutečnost vede k rozhořčení člena týmu. Aby bylo možné překonat problémy spojené s asymetrií moci, musí členové odhadnout, kdy je nutné o problému mluvit a kdy ne. Vedoucí týmu musí povzbuzovat členy ke komunikaci a ptát se na jednotlivé názory (Tannenbaum et al., 2023).

Vedoucí pracovník nepodporuje spolupráci

Mnoho vedoucích chápe důležitost týmové práce, ale někteří vedoucí týmovou práci a spolupráci dostatečně nepodporují, protože si jí buď neváží, nebo nechápou, jak to dělat.

Pokud je vedoucí týmu otevřený, může ho jeho člen požádat, aby pomohl konkrétními způsoby. Někdy vedoucí týmu neví, s jakými problémy se tým potýká, a proto je přínosné upozornit na konkrétní potřeby. Pokud člen týmu nemůže ovlivnit vedoucího, může se pokusit jít příkladem tím, že bude spolupracovat s ostatními a podporovat je, aby dělali totéž. Vedoucí týmu by však měl signalizovat, že týmová práce je důležitá a vyzdvihovat příklady spolupráce. Vhodné je také ocenit člena týmu, který zrovna prokázal silnou týmovou spolupráci (Tannenbaum et al., 2023).

Nedostatek zkušeností se spoluprací

V dynamickém složení týmu se stává, že lidé pracují s těmi, se kterými v minulosti nepracovali. V důsledku toho neznají vzájemně své silné a slabé stránky, potřeby a zkušenosti. Pokud do týmu vstoupí nový člen, může se stát, že nezná role, priority a způsoby práce nového týmu. Stávající členové mohou novým členům pomoci s adaptací, poskytnou informace a zodpovídat otázky. Vedoucí týmu by neměl předpokládat, že jsou noví členové přirozeně připraveni okamžitě spolupracovat. Vedoucí může tedy nového člena spárovat se stávajícím členem, který pomůže při zapracování (Tannenbaum et al., 2023).

Dynamické pracovní nároky

Změna požadavků, priorit a časových plánů představuje výzvu pro týmovou práci. Dynamické pracovní prostředí může zatěžovat schopnost týmu bezproblémově spolupracovat. Členové se nejčastěji přizpůsobují „za běhu“, a to vede ke zmatku. Tým potřebuje lepší akční plán pro zvládnutí pravidelně se měnících pracovních podmínek. Vedoucí týmu se často dozví o chystané změně dříve než členové týmu, a tak může členy na tuto změnu dopředu upozornit. Tým získá čas na zpracování důsledků změny a na zahájení plánování potřebných úprav (Tannenbaum et al., 2023).

Spolupráce se členy týmu z různých oborů

Odlišné obory mají vlastní terminologii, přístupy, názory a metodiky. Tým složený z různých oborů může mít sklony k poruchám komunikace a koordinace. To může způsobit nedorozumění. Jednotliví členové mají často pocit, že jejich obor je ten nejlepší a prosazují své přístupy za každou cenu. Členové týmu by si měli navzájem vysvětlit terminologii a metody svých oborů, aby lépe pochopili perspektivy toho druhého. Vedoucí týmu

by si měli být vědomi toho, že v mezioborových týmech dochází častěji k poruchám komunikace (Tannenbaum et al., 2023).

Přetěžování členů týmu

Přetížení vede k únavě, vyhoření a vysokému stresu, což ohrožuje bezpečnost zaměstnanců, celkovou produktivitu týmu i osobní pohodu. Jednotlivci se snaží přetížení vydržet a potlačují tak pocity únavy, úzkosti a vyhoření. Člen týmu může být nejvíce nápomocen tím, že bude sledovat známky únavy a vyhoření u svých kolegů a nabídne pomocnou ruku, když některý z kolegů začne vykazovat první známky přetížení. Vedoucí týmu nemůže vidět všechno, takže členové týmu mohou pomoci také tím, že dají vedoucímu týmu vědět, pokud si myslí, že je některý člen týmu ohrožen (Tannenbaum et al., 2023).

Nedostatek zdrojů

Týmy mohou trpět nedostatkem vybavení, zaměstnanců, rozpočtu, informací aj. Nedostatečné zdroje mohou negativně ovlivnit schopnost týmu efektivně fungovat. Členové týmu však nemají přímou kontrolu nad zdroji týmu. Vedoucí týmu musí být schopen přerozdělit stávající zdroje k řešení krátkodobého nedostatku, ale nemá pravomoc zvýšit rozpočet týmu nebo přidat nové členy k řešení systematického nedostatku (Tannenbaum et al., 2023).

3 PROJEKT A JEHO DEFINICE

„Všichni pracujeme na projektech. Každý den v týdnu, vědomě nebo nevědomě.“ (Crowley, 2019, s. 135)

Obecná definice projektu dle Doležala et al. (2023, s. 26) zní: „Projekt je definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do cílového stavu.“ Doležal et al. (2023) také uvádí tzv. projektová kritéria, která pomáhají definovat pojem projekt: jedinečnost cíle, vymezenost, potřeba realizace projektovým týmem, komplexnost a složitost, nadprůměrné riziko.

Podle Svozilové (2016, s. 20) je projekt „jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má specifický cíl, jenž má být jeho realizací splnění, má definované datum začátku a konce uskutečnění a má stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“

Projekty jsou jedním z nejčastějších důvodů ke spolupráci na pracovišti. Jedná se totiž o posloupnost činností převádějící vstupy na výstupy. Jde o definovanou práci, která musí být vykonána kvalitně a ve vymezeném čase (Crowley, 2019; Křivánek, 2019).

3.1 Projektové cíle

Projekt musí mít formulované cíle. Hlavní cíl projektu určuje jeho celkový směr a konečný výsledek. V takovém cíli je obsažen hlavní účel projektu, který musí být naplněn. Hlavní cíl projektu je poté rozpracován do dílčích cílů. Definice cílů by měla obsahovat popis výstupu, který má být tvořen a očekávaný časový rámec zhotovení stanoveného výstupu. Dále by měla obsahovat měřítka, podle kterých se bude dát cíl považovat za splněný a podmínky, které upřesňují požadavky dané zadavatelem o způsobu splnění cíle (Svozilová, 2016).

Cíle lze formulovat podle techniky SMART (Svozilová, 2016; Slouka, 2017; Krchová, 2022; Doležal et al., 2023):

Specific (specifický)

Cíl má být specifický a konkrétní. Specifický cíl odpovídá na pět otázek „W“:

- What? (Co?) – Co chceme dosáhnout?
- Why? (Proč?) – Proč budeme projekt realizovat?
- Who? (Kdo?) – Kdo je do projektu zapojený?

- Where? (Kde?) – Kde budeme projekt realizovat?
- Which? (Jaké?) – Jaké jsou hlavní požadavky na omezení projektu? (Svozilová, 2016; Slouka, 2017; Krchová, 2022; Doležal et al., 2023)

Measurable (měřitelný)

Cíl má mít měřitelné parametry, podle kterých lze poznat, jestli bylo cíle dosaženo. Měření pokroku má pomoci týmu zůstat na správné cestě, dosahovat termínů a konečného cíle (Svozilová, 2016; Slouka, 2017; Krchová, 2022; Doležal et al., 2023).

Agreed (akceptovaný)/ Attainable (dosažitelný)

Cíl má být přijatelný a akceptovatelný pro všechny zainteresované osoby. Cíl musí být stanovený tak, aby byl ambiciózní, ale dosažitelný (Svozilová, 2016; Slouka, 2017; Krchová, 2022; Doležal et al., 2023).

Realistic (reálný)

Cíl musí vycházet z reality a musí být relevantní vzhledem k problému. Realistický cíl vede tým vpřed (Svozilová, 2016; Slouka, 2017; Krchová, 2022; Doležal et al., 2023).

Time-Bound (časově ohraničený)

Cíl má být stanovený v určitém časovém ohraničení. Díky tomu může být sledováno i průběžné plnění cíle. Časový závazek pomáhá týmu zaměřit své úsilí na splnění cíle včas (Svozilová, 2016; Slouka, 2017; Krchová, 2022; Doležal et al., 2023).

3.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu Svozilová (2016, s. 37) definuje jako „*soubor obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.*“

Projekt je charakterizován jako proces. Vyvíjí se a nachází se v různých fázích, které se nazývají životní cyklus projektu. Obecně se životní cyklus projektu dělí na pět fází. První fází je konceptuální návrh. Jedná se formulaci základních záměrů, hodnocení přínosů projektu, dopadů projektu, odhady nákladů a času na projekt a předběžnou analýzu rizik. V druhé fázi dochází k definici projektu, kdy se zpřesňují výstupy první fáze projektu. Rozpracovávají se cíle, připravují se metodiky, identifikují se zdroje, nastavují se časové rámce a propočet nákladů, definují se rizika a připravují se detailní plány pro realizaci

projektu. Ve třetí, produkční, fázi dochází k vlastní realizaci projektu. Řídí se práce, subdodávky, kontrolují se postupy dle časového plánu a rozpočtu, řídí se komunikace, kontroluje se kvalita a dosahování dílčích cílů. Čtvrtou fází je fáze operační neboli vlastní užívání předmětu projektu. Dochází k hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizace projektu hodnocení úrovně spolupracujících systémů. Poslední fází je vyřazení projektu, kdy se předmět projektu převede do stadia podpory a do odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje (Svozilová, 2016; Křivánek, 2019; Lock, 2020).

3.3 Řízení projektu

Podle Doležala et al. (2023) lze fáze řízení projektu nejobecněji rozdělit na předprojektovou fázi, projekt a poprojektovou fázi. V předprojektové fázi vzniká myšlenka projektu a její prověření. Ve fázi projektu dochází k jeho zahájení, plánování, realizaci a ukončení. V poprojektové fázi se realizovaný projekt vyhodnocuje. Proces přípravy a plánování projektu spočívá v transformaci definice projektu do konkrétního plánu provádění aktivit (Křivánek, 2019; Doležal et al., 2023).

3.3.1 Nástroje plánování projektu

Plánování a příprava projektu je zásadní pro celkový úspěch projektu. Pro usnadnění plánování projektu existuje několik následujících nástrojů (Křivánek, 2019).

Business case

Business case neboli záměr projektu udává jasný důvod, proč byl projekt založen. Business case je rovněž analýza, která posuzuje přínosy projektu a provádí srovnání nákladů a rizik spojených s různými variantami řešení (Křivánek, 2019; Lock, 2020).

Logický rámec projektu

Logický rámec projektu slouží ke stanovení základních parametrů projektu jako stručné shrnutí všech důležitých aspektů projektu na jedné straně. Jedná se o metodu založenou na propojení přínosů, cílů, výstupů a aktivit projektu. Umožňuje každému rychle pochopit, proč se projekt bude realizovat a čeho se chce dosáhnout. Logický rámec se zobrazuje nejčastěji v tabulce. K sestavení logického rámce vedou následující kroky (Krchová, 2022):

1. Definice přínosů projektu

2. Definice cílů projektu
3. Definice výstupů projektu
4. Definice aktivit projektu
5. Definice ověřitelných ukazatelů
6. Definice zdrojů informací k ověření
7. Definice předpokladů vycházejících ze stanovování jednotlivých skutečností, které podmiňují realizace projektu

Work Breakdown Structure (WBS)

Work Breakdown Structure neboli struktura rozdělení práce je způsob, kterým lze popsat rozsah projektu. Jedná se o rozklad cílů projektu nebo rozdělení projektu na menší části. Jde o hierarchické rozdělení práce v projektu, kdy se nemyslí úlohy projektu, ale práce z pohledu výstupů (projektových produktů). Myšlenka je pak dokončená, pokud je možné produkt odevzdat. WBS může mít grafickou nebo tabulkovou formu. WBS poskytuje mechanismus na řízení projektu jakékoliv velikosti či složitosti a ulehčuje tak pochopení rozsahu projektu (Křivánek, 2019; Lock, 2020; Krchová, 2022).

Riziková analýza

Riziková analýza je součástí WBS a má vliv i na tvorbu business case. V rámci rizikové analýzy předjímáme všechna možná rizika, která se mohou v průběhu projektu objevit. Snažíme se připravit na to, jak jim předejít či minimalizovat jejich dopad v případě, že nastanou. Mezi základní kroky řízení rizik patří (Krchová, 2022):

1. Identifikace rizik – rozpoznání potenciálních rizik, které mohou ohrozit projekt
2. Posouzení důležitosti rizik – stanovení pravděpodobnosti rizika pomocí procent nebo číselné stupnice (1–5) a vyhodnocení vlivu rizika na projekt (vyčíslení nebo využití škály 1–5)
3. Navržení reakcí na rizika – plán odpovědi na každé riziko

Při sestavování analýzy rizik se nejčastěji používá tzv. matice rizik, která na základě pravděpodobnosti a vlivu rizika určuje jeho význam. Matice rizik ukazuje rizika s nejvyšším významem a na tato rizika je potřeba se zaměřit (Lock, 2020; Krchová, 2022; Doležal et al., 2023).

Gantův diagram

Gantův diagram slouží k vizualizaci rozsahu, času a návazností činností projektu. Na horizontální ose diagramu je zobrazeno časové období trvání projektu, rozdělené do stejně dlouhých časových jednotek (dny, týdny, měsíce) a na vertikální ose jsou umístěny jednotlivé činnosti, na které je projekt rozdělen, přičemž každá činnost je reprezentována jedním řádkem (Křivánek, 2019; Krchová, 2022).

Náklady projektu

Dokončení projektu v rámci jeho stanoveného rozpočtu je klíčovým faktorem úspěchu každého projektu, a tudíž sestavení rozpočtu je nesmírně důležité. Kvalita odhadu nákladů závisí na kvalitě odhadu času a na kvalitě odhadu ceny za jednotku. Do rozpočtu je potřeba promítnout rizika projektu a vytvořit rezervy na krytí zvýšených či nepředvídatelných nákladů. Minimální výška celkové finanční rezervy projektu by měla být alespoň 10 % rozpočtu. Mezi nejčastější zdroje nákladů patří náklady na práci, náklady na zařízení, náklady na materiál, licence a poplatky, náklady na školení, cestovní náklady, provozní náklady a režijní náklady (Lock, 2020; Krchová, 2022).

3.3.2 Realizace projektu

Po vypracování projektového plánu se může projekt realizovat. Realizace projektu se také nazývá hlavní fází projektu. V této fázi totiž projekt začíná, je monitorovaný a řízený. Také se jedná o fázi, ve které je vytvořený žádaný projektový produkt. Ve fázi realizace projektu je nutné organizovat pravidelné schůzky, na kterých se projednává aktuální stav realizace projektu (Krchová, 2022).

Průběh projektu musí být neustále monitorovaný z hlediska kvality, termínů a nákladů. Jednoduchým způsobem, kterým lze kontrolovat průběh projektu je systém PDA: Prevention (prevence), Detection (detekce), Action (akce). Úkolem prevence je předejít jakékoliv odchylce, která se může vyskytnout. Detekce je systémem včasného varování. Čím dříve můžeme reagovat na odchylku, tím dříve se vrátíme k realizaci podle plánu. Akce je reakcí na zjištěné skutečnosti pomocí nápravných opatření (Krchová, 2022).

Sledováním projektu kontrolujeme, jestli jdeme správným směrem. Úkolem sledování projektu je včasné odhalení problémů. Včasné odhalení problémů nám totiž pomáhá zůstat na správné cestě.

Realizace projektu má své klíčové procesy. Mezi základní procesy Krchová (2022) řadí:

- Vykazování výkonnosti projektu – proces měření stavu projektu
- Správa změn – proces přezkoumání, schvalování a koordinace žádostí o změně plánu ve svém rozsahu, rozpočtu nebo čase
- Kontrola výstupu projektu – proces kontroly změn, aktualizací a verzí výstupů projektu
- Řízení problémů – proces identifikace, sledování a řešení problémů potenciálně ovlivňující kritické faktory úspěšnosti
- Řízení rizik – proces identifikace, sledování a reakce na rizika projektu
- Management kvality – proces zabezpečení kvality projektu a výstupů projektu
- Management zakázek – procesy řízení dodavatelů zapojených do projektu
- Řízení požadavků – proces řízení požadavků v průběhu celého projektu (Krchová, 2022)

Hlášení o stavu projektu neboli reporting je základním faktorem úspěchu projektu. Informace v hlášení o stavu projektu by měli být vždy včasné, kompletní, přesné, pochopitelné a relevantní (Krchová, 2022; Doležal et al., 2023). Krchová (2022) uvádí následující zásady reportingu:

- Zodpovězení třech základních otázek
 - o Kde se v rámci realizace projektu aktuálně nacházíme?
 - o Jaké odchylky existují, co je způsobilo a co s nimi budeme dělat?
 - o Změnila se prognóza dokončení projektu, ať už z časového nebo nákladového hlediska?
- Měření od stanoveného původního plánu
- Vizualizace hlášení – grafické zobrazení stavu
- Rozsah a uspořádání hlášení o stavu projektu
- Zvýraznění úspěchu a zobrazení prognóz
- Zvýraznění klíčových problémů, rizik a změn požadavků (Krchová, 2022)

Z hlediska měření výkonnosti a kontroly projektu je rozšířenou a používanou technikou metoda řízení podle skutečně vytvořené hodnoty neboli earned value management.

Tato metoda poskytuje přesné předpovědi a přehled problémů ve výkonnosti projektu. Včas tedy odhaluje odchylky ve výkonnosti projektu. Tato metoda je všestranná a je možné stav projektu posoudit i bez hlubšího prozkoumání obsahu projektu. Principem metody je stanovení hodnoty toho, co jsme vykonali a kolik nás to stálo v porovnání s hodnotou, kterou jsme měli v daný okamžik podle plánu vytvořit (Krchová, 2022; Doležal et al., 2023).

Řízení změn projektu je významnou složkou řízení projektu. Změna projektu je změna ve všech kritických faktorech úspěchu. Mezi příčiny neplánovaných změn v projektu patří například vývoj technologie, změny podnikatelského prostředí nebo chybná definice rozsahu projektu. V rámci řízení změn projektu uvádí Krchová (2022) sedm klíčových zásad řízení a efektivní kontroly změn projektu:

1. Plán změn – změny v projektu by měli být očekávané a plánované
2. Zavedení systému kontroly změn
3. Vzdělávání zainteresovaných stran – školení o systému řízení změn
4. Dodržování používání systému
5. Minimalizace změn rozsahu – minimalizace výskytu dalších změn
6. Silná komunikace
7. Buďme strážným psem – být v pozoru před vším, co by mohlo mít vliv na kritické faktory úspěchu (Krchová, 2022)

Řízení změn projektu může mít následující postup (Krchová, 2022):

1. Zaznamenání změny
2. Prověření změny projektovým manažerem spolu s expertem
3. Návrh řešení projektovým manažerem
4. Rozhodnutí o realizaci změny projektovým sponzorem či zákazníkem
5. Implementace projektovým manažerem (Krchová, 2022)

3.3.3 Ukončení projektu

Fáze ukončení projektu bývá někdy zanedbávaná, i když je důležitou součástí každého projektu. Ukončení projektu má několik důležitých zásad (Krchová, 2022):

- Dosáhnutí výsledků – hlavním cílem projektu je dosáhnout kritérií úspěchu stanovených na začátku projektu
- Myšlení na konec projektu už od začátku – jak to bude vypadat až skončíme, kdo bude vlastnit a provádět výstupy
- Uzavření – oficiální oznámení o ukončení projektu (Krchová, 2022)

Postup ukončení projektu je následovný. Prvně musí klient akceptovat výstupy projektu. Projektový manažer je zodpovědný za prezentaci výsledků zákazníkovi. Zákazník ověří a přijme výsledky projektu. To vše musí být zdokumentované. Následně probíhá závěrečné hodnocení výkonnosti projektu, uzavření smluvních závazků a finanční vypořádání. Dále probíhá záznam získaných ponaučení, kdy sepisujeme pozitivní i negativní aspekty projektu. V případě realizace dalšího projektu se nám tento záznam pomáhá vyhnout podobným chybám. Další částí ukončení projektu je vypracování závěrečné zprávy projektu. Tato zpráva je určena pro budoucí reference o projektu a zahrnuje celkovou úspěšnost projektu, organizaci projektu, použité techniky, silné a slabé stránky projektu a doporučení projektového manažera a týmu. Posledním bodem je archivace projektových dokumentů. Na konci projektu je přínosné uspořádat týmovou schůzku, na které se projekt přehodnocuje a diskutuje se o získaných poznatcích. Tento typ schůzky se označuje jako hodnotící schůzka (Křivánek, 2019; Krchová, 2022; Doležal et al., 2023).

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretickou část práce tvoří poznatky z týmu, týmové práce a definice projektu.

V první kapitole je definován tým a jsou zde představeny také typy týmů, které jsou nejčastěji rozlišovány dle účelu nebo osobností v týmu. V kapitole je popsáno sedm vývojových fází týmu podle Bruce Tuckmana, které vysvětlují, jakými vývojovými fázemi si tým prochází. Následně jsou zde zmíněny cíle v týmu podle metody SMART a v neposlední řadě se zde nachází komunikace v týmu a komunikační metoda Action Learning.

Druhá kapitola obsahuje problematiku týmové práce, kde je popsáno šest stylů vedení týmu. Kapitola obsahuje také efektivitu týmové práce, kde je popsáno jedenáct faktorů ovlivňující týmovou výkonnost. Poté je tu popsáno týmové setkání, které probíhá například formou porad, schůzek či workshopů. Důležitým tématem druhé kapitoly je týmová práce v zařízení sociálních služeb, ve které je popsán také interdisciplinární tým a nejčastější bariéry týmové práce.

Kapitola třetí se zabývá definicí projektu. Jsou zde podrobněji definovány také projektové cíle pomocí metody SMART. Dále je zde popsán životní cyklus projektu, který má pět fází. Následně kapitola obsahuje také řízení projektu, kde jsou popsány nástroje pro plánování projektu, postupy realizace projektu a také to, jak má projekt být ukončen.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Vybraným zařízením sociálních služeb pro projekt je středisko Charitní domov Hluk spadající pod Charitu Uherské Hradiště. Charita Uherské Hradiště je nestátní nezisková organizace, která byla založena v roce 1991. V současné době se řadí ke stěžejním poskytovatelům sociálních služeb ve Zlínském kraji. Aktuálně nabízí devatenáct registrovaných sociálních služeb a další navazující projekty pro nejrůznější cílové skupiny. Charita Uherské Hradiště vede několik služeb či zařízení, jako jsou azylové domy, centra s různým zaměřením, domácí pečovatelské služby, domovy pro seniory, chráněná bydlení, odlehčovací služby a další. Mezi tato zařízení patří i Charitní domov Hluk, který je klíčový pro tento projekt (*Charita Uherské Hradiště: Výroční zpráva 2022*).



Obrázek 1 Logo Charity Uherské Hradiště (zdroj: *Charita Uherské Hradiště: Výroční zpráva 2022*)

Základní údaje o organizaci:

- Charita Uherské Hradiště
- Sídlo: Velehradská třída 247, 686 01 Uherské Hradiště
- Církevní organizace zřízená Arcibiskupstvím olomouckým podle zákona číslo 3/2002 Sb.
- Zapsána: Ministerstvem kultury ČR v rejstříku evidovaných právnických osob
- Číslo registrace: 8/1-02-732/1996
- IČ: 44018886
- DiČ: CZ44018886
- Statutární zástupce: Ing. Jiří Jakeš
- Vedoucí Charitního domova Hluk: Mgr. Eva Malůšková

5.1 Historie

Charita v Uherském Hradišti vznikla v roce 1991 a od té doby se zasloužila o založení mnoha zařízení sociálních služeb. V roce 1992 vznikla Domácí pečovatelská služba. Následující rok vznikla i Domácí zdravotní péče, která byla později rozšířena hospicovou péčí. V roce 1995 vznikla Chráněná dílna pro ty, kteří z důvodu zdravotního postižení mají složitější uplatnění na trhu práce (v roce 2010 se transformovala na společnost Lidumila s. r. o. s většinovým podílem Charity Uherské Hradiště). Roku 1996 se otevřelo Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež TULiP. Pro starší osoby 18 let s mentálním a kombinovaným postižením v roce 1998 vzniklo Denní centrum sv. Ludmily. Reakcí na řešení problému bezdomovectví bylo v roce 2000 otevření Azylového domu sv. Vincence. V roce 2003 vzniklo Středisko humanitární pomoci, které pomáhá lidem z regionu a také jiným státům až světadílům. Z důvodu růstu počtu osob na ulici vznikla v roce 2004 sociální poradna s azylovým bydlením Azylové bydlení Cusanus. V roce 2005 vznikl Domov pokojného stáří včetně odlehčovací služby v Boršicích. Sociálně vyloučeným pomáhá

se zapojením se do pracovního procesu od roku 2005 Agentura podporovaného zaměstnání. Ve stejný rok vznikla Občanská poradna, Dobrovolnické centrum a Přeprava osob na invalidních vozících (přeprava osob s handicapem). V roce 2006 v Rybárnách zahájilo svou činnost Centrum denních služeb pro seniory (*Historie charity, 2024*).

V roce 2007 zahájilo svou činnost pobytové zařízení **Charitní domov Hluk** včetně odlehčovací služby od roku 2009. Centrum osobní asistence zaměřené na dopomoc klientům ke zvládnutí běžných činností v jejich domácím prostředí vzniklo v roce 2007. Centrum sv. Sára vzniklo v roce 2010 a poskytuje aktivizační služby pro rodiče s dětmi. V roce 2015 vzniklo Chráněné bydlení ULITA. V roce 2017 zahájila svou činnost Terapeutická dílna Klíček. A v roce 2019 vznikla Terénní odlehčovací služba sv. Hedviky, Odlehčovací služba Pohoda v Boršicích, Hospicová domácí péče a Centrum duševního zdraví (*Historie charity, 2024*).

5.2 Poslání, cíle

Charita Uherské Hradiště se snaží o naplňování poslání Arcidiecézní charity Olomouc: „Charita, jako milosrdná láska, je naplňováním Kristovy výzvy vyhledávat potřebné a pomáhat bližním v nouzi.“ (*Charita Uherské Hradiště: Výroční zpráva 2022*)

Poslání charity obecně: „*Posláním Charity je služba milosrdné lásky církve lidem v ohrožení nebo nouzi bez ohledu na jejich věk, pohlaví, politické smýšlení, rodinné uspořádání, zdravotní stav, sexuální orientaci, sociální a ekonomickou situaci a postavení, jejich příslušnost k etnické nebo národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře.*“ (Charita Uherské Hradiště: Výroční zpráva 2022)

Poslání Charitního domova Hluk: „*Charitní domov v Hluku poskytuje pobytovou službu rodinného typu, pomoc a podporu se zajištěním komplexní péče lidem, jež nemohou dlouhodobě ze zdravotních, sociálních či rodinných důvodů zajišťovat své životní potřeby ve svých domácnostech a jejich rodina nemůže péči poskytnout. Klademe důraz na zachování soukromí, důstojnost člověka a na laskavou péči poskytovanou podle individuálních potřeb každého klienta tak, aby se cítil být i nadále součástí společnosti a v co možná největší míře si zachoval svůj původní styl života.*“ (Charitní domov Hluk, 2024)

Cílem Charitního domova v Hluku je „*Zajišťovat komplexní individuální péči po stránce tělesné, psychické, sociální a duchovní. Pomáhat klientům v důstojných podmínkách zajistit soukromí a vést plnohodnotný život až do jejich posledních dnů. Navazujeme v co nejvyšší míře na předešlý způsob života konkrétního člověka.*“ (Charitní domov Hluk, 2024)

5.3 Charakteristika Charitního domova Hluk

Charitní domov Hluk je pobytovým zařízením, které vzniklo v roce 2007 v městě Hluk a sestává ze dvou služeb: Charitní domov Hluk jako trvalý pobyt a Odlehčovací služba Hluk jako přechodný pobyt (Charitní domov Hluk, 2024).



Obrázek 2 Část budovy Charitního domova Hluk (zdroj: Charitní domov Hluk, 2024)

Charitní domov Hluk je určen lidem od 59 let, u kterých se snížila soběstačnost z důvodu omezené pohyblivosti, chronické nemoci, demence a pokročilého věku. Je určen také pro ty, o které již nemůže rodina pečovat. Provoz v Charitním domově Hluk je zajištěn nepřetržitě 24 hodin denně, 365 dní v roce. Charitní domov je nepřetržitě otevřen i pro rodiny a blízké (*Charitní domov Hluk, 2024*).

Odlehčovací služba Hluk je určena pro dospělé od 27 let. Cílem odlehčovací služby je umožnit pečující fyzické osobě potřebný odpočinek a klientům zajistit komplexní péči. Cílem je také krátkodobá pomoc rodině, která má člena rodiny v nemocničním zařízení a čeká na umístění do jiného zařízení. Pobyt na odlehčovací službě je možný pouze krátkodobě (*Odlehčovací služba Hluk, 2024*).

Tabulka 2 Přehled služeb

	Charitní domov Hluk	Odlehčovací služba Hluk
Délka pobytu	trvalý	přechodný
Typ smlouvy	Na dobu neurčitou	Na dobu určitou
Věk klienta	Od 59 let	Od 27 let
Kapacita lůžek	25	3

Zdroj: *Charitní domov Hluk, 2024; Odlehčovací služba Hluk, 2024* – vlastní zpracování

5.4 Charakteristika služeb

V Charitním domově Hluk jsou služby poskytovány dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Péče o klienta je zajištěn 24 hodin denně, 365 dní v roce. Pečovatelské služby zajišťují pracovníci v sociálních službách na denní a noční službě. Odbornou ošetrovatelskou péči zajišťují zdravotní sestry na denní službě. Kapacita zařízení je celkem 28 lůžek, z toho 3 odlehčovací a 25 trvalých. Odlehčovací pokoje jsou jednolůžkové. V rámci trvalého pobytu disponuje zařízení 17 jednolůžkovými pokoji, 1 dvoulůžkovým pokojem a 2 třílůžkovými pokoji (*Charitní domov Hluk, 2024; Odlehčovací služba Hluk, 2024*).

Základní poskytované činnosti:

- poskytnutí ubytování
- poskytnutí stravy
- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu

- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- sociálně terapeutické činnosti
- aktivizační činnosti
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí
- základní sociální poradenství

5.5 Financování

Charita Uherské Hradiště ke svému provozu a poskytování sociální i zdravotní péče využívá vícezdrojové financování (*Podpořte nás, 2024*).

Mezi hlavní zdroje financování patří (*Podpořte nás, 2024*):

- dotace od státu a státní správy
- dotace a příspěvky měst a obcí, ve kterých Charita Uherské Hradiště poskytuje služby
- finanční prostředky poskytnuté prostřednictvím fondů EU
- granty českých i zahraničních nadací
- úhrady za služby od zdravotních pojišťoven
- přímé platby od uživatelů sociálních služeb
- tržby z vlastní činnosti
- sponzorské dary
- příspěvky od jednotlivců
 - přímé příspěvky
 - příspěvky prostřednictvím organizovaných sbírek

6 MARKETINGOVÁ ANALÝZA

Marketingová analýza je složena z analýzy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

6.1 Analýza makroprostředí – SLEPT analýza

Analýza SLEPT (PEST, PESTE, PESTLE) je jednou z nejčastěji používaných analýz makroprostředí. Má několik oblastí, jejichž výstupem má být identifikace nedůležitějších faktorů, které mají dopad na organizaci. Část výstupů slouží jako vstupy do analýzy mikroprostředí. Analýza SLEPT sestává ze čtyř až šesti oblastí makroprostředí: politické a právní faktory, ekonomické faktory, sociologické faktory, technologické faktory, legislativní faktory a ekologické faktory (Slouka, 2017).

Sociální faktory

Zlínský kraj je složen ze 4 okresů, kterými jsou Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín. Největším městem Zlínského kraje je město Zlín, které má 74 178 obyvatel. Ve Zlínském kraji žije celkem 580 531 obyvatel (k prosinci 2022) s průměrným věkem 43,6 let.

Tabulka 3 znázorňuje počet obyvatel ve Zlínském kraji, kde je patrný stále zvyšující se věk obyvatelstva v kategorii 65 let a více. S touto skutečností by měla být zajištěna dostatečná síť zařízení sociálních služeb. Rysem demografického vývoje se stane výrazné stárnutí obyvatelstva. Podle Českého statistického úřadu se výrazně zvýší podíl seniorů. V příštích třiceti letech dojde k nárůstu obyvatel hlavně ve věku 65 let a více (Cieslar, 2023). Očekávaný vývoj tedy přinese i nedostatek domovů pro seniory a jiných služeb pro seniory.

Tabulka 3 Demografické údaje Zlínského kraje

Zlínský kraj	2020	2021	2022
Počet obyvatel celkem	580 119	572 432	580 531
Ženy	295 534	290 762	295 676
Muži	284 585	281 650	284 855
Věk 0-14 let	43 037	42 721	43 504
Věk 16-64 let	180 210	175 296	178 264
Věk 65 let a více	72 287	72 765	73 908

Zdroj: ČSÚ, 2024a, vlastní zpracování

V České republice je celkem 525 domovů pro seniory, které disponují 35 839 lůžky. Celkem 34 172 klientů využilo služeb domovů pro seniory v roce 2022. Ve Zlínském kraji službu domova pro seniory využilo v roce 2022 celkem 2 293 klientů (ČSÚ, 2023c).

Ve Zlínském kraji je registrováno 39 domovů pro seniory a 27 domovů se zvláštním režimem. V okrese Uherské Hradiště se nachází 11 registrovaných domovů pro seniory a 4 domovy se zvláštním režimem (MPSV, 2024).

Legislativní faktory

Právní rámec upravující sociální služby v České republice zahrnuje soubor zákonů, vyhlášek, směrnic či nařízení. Jedním z hlavních a nejdůležitějších legislativních úprav je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který definuje například sociální činnost a podmínky pro nárok na příspěvek na péči. Dále definuje sociální služby a její druhy (pečovatelská služba, odlehčovací služba, domov se zvláštním režimem a další), úhradu nákladů na sociální služby, podmínky poskytování sociálních služeb, smlouvu o poskytnutí sociální služby, mlčenlivost, financování, přestupky a další. Změny v legislativě mohou celkově ovlivnit poskytování péče seniorům. Může se jednat o změny v předpisech o bezpečnosti, v hygienických předpisech nebo v předpisech kvality péče. V rámci bezpečnostních předpisů je stále aktuálním tématem prevence nehod, zneužívání, řešení rizikových situací a také požadavky na protipožární opatření, evakuaci a ochranu klientů.

Vybranými právními předpisy pro sociální služby jsou převážně zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Dalšími právními předpisy jsou zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a zákon č. 185/2001., o odpadech.

Senioři mají také svá práva, která jsou legislativně řešena. Centrální etická komise Ministerstva zdravotnictví České republiky navrhla a schválila etický kodex Práva pacientů. Senior má například právo na důstojnost, bezpečnost, autonomii a právo rozhodovat o vlastním životě.

Ekonomické faktory

Mezi významně sledované ekonomické faktory v České republice řadíme HDP, inflaci, nezaměstnanost a průměrnou měsíční mzdu. V roce 2023 se HDP snížil o 0,4procentního bodu. Pokles byl ovlivněn klesající spotřebou domácností. K růstu HDP pak přispěla

zahraniční poptávka a investice. Mezičtvrtletně HDP vzrostl o 0,2 procentního bodu, k čemuž přispěl vývoj spotřeby domácností, investice a zahraniční poptávka. Celková zaměstnanost v roce 2023 vzrostla o 0,8 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti v lednu 2024 dosahovala 3,0 %. Ve čtvrtém čtvrtletí průměrná hrubá měsíční nominální mzda vzrostla o 6,3 % a dosáhla tak 46 013 Kč. Průměrná mzda reálně klesla o 1,2 % (Zábojníková a Kamenický, 2024). Meziročně spotřebitelské ceny v lednu roku 2024 vzrostly o 2,3 %. Zpomalení meziročního cenového růstu ovlivnily ceny bydlení, pokles ceny elektřiny, vodného i stočného. Oprosti prosinci 2023 také klesla cena potravin. Na meziroční růst cenové hladiny měly největší vliv ceny v oblasti bydlení. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen byla v lednu 2024 9,4 % (ČSÚ, 2024b).

Charita Uherské Hradiště včetně Charitního Domova Hluk je neziskovou organizací, a tak se může potýkat s nedostatkem finančních zdrojů. Všeobecně se domovy pro seniory i zdravotnická zařízení s tímto problémem setkávají. Náklady na péči stále rostou. Řadíme mezi ně i náklady na stravování, léky, pomůcky a další služby, které jsou pro seniory nepostradatelné. S tím souvisí i důchodová politika.

Zdravotní péče je v České republice bezplatná a státem garantovaná. Financování zdravotních služeb v domovech pro seniory tedy probíhá formou úhrad zdravotními pojišťovnami, což je oproti jiným státům velkou výhodou. Dále mají senioři nárok na příspěvek na péči, který pomáhá uhradit úkony sociální péče. Aktuálně mohou senioři dosáhnout až na 19 200 Kč, dle stupně závislosti podle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Financování sociálních služeb je vícezdrojové. Největší podíl na financování sociálních služeb má Ministerstvo práce a sociálních věcí, které pro rok 2024 poskytlo 26,4 miliard korun. Jedná se o rekordní částku, která je v souladu s neustále rostoucími náklady na provoz. Dotace státního rozpočtu dlouhodobě kryjí 40 % celkových nákladů sociálních služeb. Poskytovatelé sociálních služeb mohou získat i další evropské finanční zdroje (MPSV, 2023).

Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory plynou z politického dění na mezinárodní a vnitrostátní úrovni. S tím souvisí pravidla a legislativa (Slouka, 2017). Zdravotní politika a její opatření mohou ovlivnit způsob poskytování péče seniorům, a to i pomocí investice do geriatrického výzkumu a inovací.

Stále aktuální diskutovanou tématikou je důchodová politika. Změny v důchodovém systému totiž mohou ovlivnit finanční situaci seniorů a jejich schopnost platit za péči v domově pro seniory. Průměrná výše starobního důchodu každoročně stoupá.

Tabulka 4 Průměrná výše starobního důchodu

Průměrná výše starobního důchodu	2020	2021	2022
Ženy	13 221 Kč	14 080 Kč	16 509 Kč
Muži	15 898 Kč	16 938 Kč	19 807 Kč
Průměr ČR	14 502 Kč	15 453 Kč	18 098 Kč

Zdroj: ČSÚ, 2022, vlastní zpracování

V rámci politicko-právních faktorů lze zmínit také pojem migrace, kdy v poslední době pozorujeme migraci zdravotnických pracovníků, a to i v odvětví péče o seniory. S tím souvisí i politika týkající se pracovních podmínek a platových sazeb pro zaměstnance domovů pro seniory, která může ovlivnit dostupnost a kvalitu zaměstnanců.

Technologické faktory

Vývoj technologií ve zdravotnictví i v sociálních službách jde poměrně rychlým tempem. Díky novým léčivům se prodlužuje délka života člověka a také se zlepšuje kvalita života. Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v České republice stále stoupají. V roce 2020 výdaje činily 38,1 miliard korun, v roce 2021 38,3 miliard korun a v roce 2022 výdaje činily 38,5 miliard korun (ČSÚ, 2023a). Celkové výdaje na výzkum a vývoj v roce 2020 činily 113,4 miliard korun, v roce 2021 121,9 miliard korun a v roce 2022 celkové výdaje činily 133,3 miliard korun (ČSÚ, 2023b).

Pro sociální služby je důležitá informovanost o probíhajících technických a technologických změnách. Dobrá informovanost zabrání určité zaostalosti a nevzdělanosti v této oblasti. Změny v technologiích mohou významně sociální služby ovlivnit. Mezi technologické faktory se řadí vládní výdaje na výzkum, patenty, inovace, licence, vyspělé technologie a změny v informačních technologiích. Výzkum nových technologií je přínosem ve všech odvětvích, do kterých řadíme i sociální služby. Významný faktor zde hrají informační technologie, které značně ulehčí práci zaměstnancům. Do budoucna lze očekávat nový přísun technologií, které významně ovlivní i denní aktivity seniorů.

6.2 Analýza mezoprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je analýzou mezoprostředí a organizace jej dokáže částečně ovlivňovat. Jedná se hlavně o přítomnost konkurence (Slouka, 2017).

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci sociálních služeb jsou hlavně klienti neboli uživatelé sociálních služeb a jejich práva jsou vymezena zákonem. Vyjednávací síla těchto zákazníků je velmi silná. Klienti potřebují mít pocit bezpečí a mít kvalitní péči, kterou bude poskytovat kvalifikovaný personál. Pro klienty je důležité mít stabilní zázemí. Klienti zařízení sociálních služeb mají mnoho potřeb, které musí být uspokojovány včas a kvalitně. V případě, že by se tak nedělo, vyhledával by klient jiné zařízení. Zákazníky sociálních služeb jsou také rodiny klientů (seniorů). Mnohdy mají významnou sílu v rozhodování o výběru zařízení, kde bude senior umístěn. Rodiny uživatelů sociálních služeb také nahlíží na kvalitu péče a poskytovaných služeb.

Vyjednávací síla zákazníků je také ale omezená, a to zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. V této legislativě je totiž stanoven rozsah úkonů v rámci základních poskytovaných činností a maximální výše úhrad za poskytování některých činností (výše úhrady denně za poskytované úkony, výše úhrady na celodenní stravu).

Zdravotní pojišťovny sehrávají v sociálních službách také velkou roli. Rozhodují totiž o podmínkách poskytování zdravotní péče. Zdravotní péče je totiž klientům proplácena pomocí zdravotního pojištění. Pomocí vykazování péče a jejího proplácení ze zdravotního pojištění je možné poskytovat kvalitní ošetrovatelskou péči.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelů pro zařízení sociálních služeb je mnoho. Může se jednat o dodavatele zdravotnického materiálu, inkontinenčních pomůcek, léčivých přípravků, nutriční výživy, dezinfekčních prostředků a také stravy a energie na provoz budovy.

Vybraní dodavatelé pro Charitní domov Hluk:

- Nemocniční lékárna Uherské Hradiště – léčiva, zdravotnický materiál, nutriční
- Depend – inkontinenční pomůcky
- VÁCLAV HRABEC s. r. o. – stravovací služby pro zdravotnická zařízení

- Pekařství Javor – dodavatel pečiva
- Hluk COOP Jednota – dodavatel potravin
- Alimpex food a. s. – potraviny
- Perfect Distribution a. s. – dodavatel zdravotnického materiálu
- Zelená Hvězda – dodavatel dezinfekčních prostředků

Významným dodavatelem je Nemocniční lékárna Uherské Hradiště, která připravuje a také dováží léčiva přímo do zařízení včas. Dále zásobuje zařízení zdravotnickým materiálem a nutriční podporou. Dodavatelem obědů je VÁCLAV HRABEC s. r. o., který v okolí aktuálně nemá významnou konkurenci. Nabízí totiž dodávku obědů 365 dní v roce, a to přesně zařízení CHD Hluk potřebuje. Navíc nabízí i různé stravovací diety, které využívají klienti zařízení. Dalšími dodavateli stravovacích produktů jsou pekařství Javor, Hluk COOP Jednota a Alimpex food a. s.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je velmi nízká. Bariéry vstupu do odvětví jsou značné, jelikož sociální služby podléhají mnohým regulačním opatřením. Hlavní legislativou v sociálních službách je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Přísná regulace může omezit hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví. Další vstupní bariérou jsou vysoké náklady na založení nového zařízení a také náklady na provoz zařízení.

Největší konkurencí Charity Uherské Hradiště a Charitního domov Hluk jsou Sociální služby Uherské Hradiště, které spravují 5 domovů pro seniory a 7 zařízení pro osoby se zvláštním režimem nebo zdravotním postižením.

Další konkurencí jsou Sociální služby Olšava, které spravují 2 domovy pro seniory, 1 domov se zvláštním režimem, 1 domov pro osoby se zdravotním postižením a centrum bydlení pro osoby se zdravotním postižením.

Udržování či zvyšování kvality péče může odradit potenciální nové konkurenty, kteří by chtěli vstoupit do odvětví. Odrazující jsou také vstupní náklady na založení nového zařízení a celková náročnost zakládání takového nového zařízení.

Hrozba substitutů

Pro Charitní domov Hluk jsou hrozby substituce nízké, jelikož pobytovou službu pro seniory zatím nelze plně nahradit. Hrozbou substituce takového pobytového zařízení však může být domácí péče, kdy ošetřující i pečující personál dochází ke klientovi domů. Klient se tak nachází ve svém přirozeném prostředí a péče „přijde“ za ním. Mnoho seniorů tento fakt považuje za velké plus. Nelze však tuto službu využít u všech seniorů. Většina seniorů kvůli zdravotnímu stavu potřebuje 24hodinovou péči, dohled či dozor. Substituty mohou představovat i rezidenční domy, avšak ani v tomto případě není služba vhodná pro všechny. Hrozbou může být také cena služeb. Pokud bude klientovi nabídnuta stejná služba za nižší peněžní částku, může stávající zařízení nahradit.

Opatření proti substitutům může být zlepšení nabídky služeb s důrazem na zachování co nejpřirozenějšího prostředí pro klienta.

Rivalita firem působících na daném trhu

Existence více podobných zařízení sociálních služeb jako je Charitní domov Hluk může zvyšovat rivalitu, která je v této oblasti ovlivněna velikostí a odlišností mezi zařízeními. Rivalitními prvky jsou převážně typy pokojů, vybavení pokojů i celého zařízení, nabídka služeb, nabídka aktivizačních činností a další. Charita Uherské Hradiště i Charitní domov Hluk mají vysoké postavení ve společnosti i na trhu a nejsou tedy konkurenčními zařízeními významně ohroženi. Momentálně se všechna zařízení sociálních služeb, včetně Charitního domova Hluk, potýkají s návalem žadatelů a čekatelů na umístění do zařízení, tudíž potenciální klienti a jejich rodiny mají zažádáno ve více zařízeních. Žadatelé často vybírají podle místa bydliště. Rivalita firem působících na daném trhu není nijak značná. Zařízení poskytující sociální služby obecně lpí na kvalitě poskytované péče a na dobrém jménu organizace, čímž se snaží získat dobré postavení na trhu.

6.3 Analýza mikroprostředí – McKinsey model 7S

Strategie

Strategie Charitního Domova Hluk spočívá v „*poskytování pobytové služby rodinného typu, pomoci a podpoře se zajištěním komplexní péče lidem, jež nemohou dlouhodobě ze zdravotních, sociálních či rodinných důvodů zajišťovat své životní potřeby ve svých domácnostech a jejich rodina nemůže péči poskytnout. Klade důraz na zachování soukromí, důstojnost člověka a na laskavou péči poskytovanou podle individuálních potřeb každého klienta tak, aby se cítil být i nadále součástí společnosti a v co možná největší míře si zachoval svůj původní styl života.*“ (Charitní domov Hluk, 2024). Pro dosažení úspěchu Charitního domova Hluk je zásadní držet se již zmíněné strategie a poslání charity obecně. Charitní domov Hluk se také může opřít o celkově dobré jméno organizace, ke kterému panuje na trhu důvěra. Stanovená strategie Charitního domova Hluk je stále vyhovující aktuálnímu dění v oblasti sociálních služeb. V rámci strategie je důležité zmínit i skutečnost, že se jedná o církevní zařízení, které poskytuje pravidelné setkávání s knězem, což lze považovat za konkurenční výhodu oproti necírkevním zařízením, ve kterých tato setkání nejsou tak častá.

Struktura

V čele Charity Uherské Hradiště je Charitní rada a ředitel. Vedení je rozděleno na čtyři hlavní útvary: útvar ředitele, hlavní ekonom, zástupce ředitele I – metodik, zástupce ředitele II – personální a projektový manažer. Charita Uherské Hradiště, v čele s ředitelem, spravuje devatenáct registrovaných sociálních služeb a další navazující projekty. Každá registrovaná sociální služba (zařízení) má své vedoucí, kteří jsou za ně zodpovědní. Tito vedoucí jsou v pravidelném kontaktu s ředitelem. Charita Uherské Hradiště má hlavní ekonomický útvar, který je také jediným a společným pro celou organizaci.

V čele Charitního domova Hluk je vedoucí zařízení, která spravuje chod celého zařízení a zodpovídá se řediteli Charity Uherské Hradiště. Zařízení poté sestává ze tří úseků: zdravotní, sociální a technicko-hospodářský. Do zdravotního úseku řadíme zdravotní sestry, které poskytují ošetrovatelskou péči. Sociální úsek zahrnuje sociálního pracovníka, pracovníky v sociálních službách (přímá obslužná péče) a sociálně aktivizační pracovníky. Do technicko-hospodářského úseku jsou zařazeni pracovníci úklidu.

Systemy

V rámci systému je v Charitním domově Hluk zřízen vlastní způsob vykonávání práce, a to harmonogram denní a noční služby pro jednotlivé pracovní pozice. Provedené úkony či výkony u klienta jsou zaznamenávány do informačního systému WebCarol. Informační systém poskytuje jasný přehled o zdravotním stavu klienta a o tom, co bylo a má být u klienta provedeno. Pomocí informačního systému lze sestavovat pravidelné vyúčtování. Dále zaměstnanci v rámci interní komunikace využívají e-mail.

Mezi interní procesy zařízení lze zařadit proces přijetí klienta a proces péče o klienta. Zdravotní úsek zodpovídá za proces ošetrovatelské péče, který musí být pravidelně aktualizován. Sociální úsek zodpovídá za vytváření a aktualizování individuálních plánů péče o klienta. Zásadní je dodržovat pravidla a standardy stanovené Charitou Uherské Hradiště.

Ke kontrole, měření a získávání zpětné vazby ohledně péče o klienta jsou využívány například dotazníky spokojenosti s péčí či praktikování průběžných rozhovorů mezi sociálním pracovníkem a klientem. K hodnocení spokojenosti zaměstnanců jsou rovněž využívány dotazníky spokojenosti a průběžné rozhovory mezi vedoucí zařízení a zaměstnancem.

Styl řízení

Styl řízení vedoucí Charitního domova Hluk je demokratický. Vedoucí tedy dává prostor druhým a zajímá se aktivně o jejich názory. Nechává svým podřízeným dostatek prostoru k vyjadřování či představám a při závěrečném rozhodování má hlavní slovo. Ke každému ze svých podřízených však přistupuje individuálně. Vedoucí Charitního domova Hluk také klade velký důraz na týmovou práci a vytváření pozitivního pracovního prostředí.

Styl řízení v Charitním domově Hluk buduje důvěru a dobrou atmosféru na pracovišti. Fluktuace v tomto zařízení je poměrně nízká, a tak složení zaměstnanců je stabilní. Tato stabilita také přispívá k dobré náladě a k dosahování kvalitních výsledků v rámci poskytování péče.

Zpětná vazba od zaměstnanců Charitního domova Hluk na styl řízení je prezentována jako pozitivní a vyhovující.

Spolupracovníci

Charitní domov Hluk má celkem 30 zaměstnanců. Zaměstnanci mají potřebné vzdělání pro danou pracovní pozici, kterou zastávají. Charita Uherské Hradiště navíc aktivně podporuje další vzdělávání zaměstnanců. Charitní domov Hluk hledá takové zaměstnance, kteří sdílí hodnoty celé organizace.

Zařízení sestává ze tří úseků: zdravotní, sociální a technicko-hospodářský. Pracovní pozice, které jsou rozloženy do těchto úseků zní následovně:

- Zdravotní úsek – zdravotní sestry
- Sociální úsek – sociální pracovník, pracovník v sociálních službách (přímá obslužná péče), sociálně aktivizační pracovník
- Technicko-hospodářský úsek – pracovník úklidu

Na výkonnost, efektivitu a produktivitu zaměstnanců má vliv vnitřní motivace každého zaměstnance, ale také stimulace ze strany vedení zařízení. Hlavním stimulačním prostředkem je hmotný činitel formou peněžní odměny za práci. Dále se jedná o hodnocení práce zaměstnance či porovnávání výsledků vlastní činnosti. Vedoucí využívá také stimulaci k pracovnímu výkonu, stimulaci k seberozvoji, spolupráci a odpovědnosti.

Schopnosti

Zaměstnanci mají dostatečné vzdělání na to, aby mohli poskytovat potřebnou péči klientům Charitního domova Hluk. Zaměstnanci přistupují ke klientům s respektem a snaží se o maximální zachování soukromí. Důležitou součástí výkonu práce je také technické vybavení, které je zde obsaženo v přijatelné míře.

Mezi nejsilnější schopnosti zařízení lze zařadit možnosti a kvalitu poskytované péče. Zaměstnanci zdravotního úseku uplatňují metody Evidence Based Nursing neboli ošetrovatelství založené na důkazech. Sociální i zdravotní úsek uplatňují standardizované postupy péče o klienta s maximálním důrazem na aspekty kvality péče. Přidanou hodnotou v rámci schopností v poskytování péče je zavedená paliativní péče, která probíhá ve spolupráci s Domácím hospicem Antoníněk. Schopnosti zaměstnanců se tedy rozvíjejí i v oblasti paliativní péče. Důležité je však schopnosti neustále rozvíjet, a to i v jiných oblastech. K tomu přispívá nutnost účasti na školeních v rozsahu 24 hodin ročně.

Sdílené hodnoty

Hlavní sdílené hodnoty v Charitním domově Hluk jsou zaměřeny na poskytování kvalitní péče s respektem k důstojnosti seniorů. Zaměstnanci kladou důraz na zachování soukromí a na laskavou péči poskytovanou dle individuálních potřeb každého klienta tak, aby se cítil být nadále součástí společnosti a v co možná nejvyšší míře zachovat původní styl života.

Zaměstnanci Charitního domova Hluk se řídí principy jako je lidský přístup, empatie a důstojnost. Tyto principy pomáhají zařízení vytvářet prostředí, ve kterém se klienti cítí respektováni, podporováni a hlavně bezpečně. Zaměstnanci Charitního domova Hluk věří, že tato práce má skutečně význam a přináší pozitivní změny v životech klientů. Také se snaží o vytváření prostředí, které je plné vzájemné podpory a porozumění.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU TÝMOVÉ PRÁCE

Analýza současného stavu týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb proběhla formou kvantitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření.

7.1 Cíle výzkumného šetření

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zjistit současný stav týmové práce zaměstnanců vybraného sociálního zařízení.

Výzkumné otázky:

1. Zúčastnili se respondenti v zařízení supervize a teambuildingu?
2. Jak respondenti vnímají strukturu a organizaci v týmu?
3. Jaký je postoj respondentů k vedoucímu týmu a jeho vlivu na týmovou práci?
4. Jak respondenti vnímají spolupráci v týmu?
5. Jaký je postoj respondentů k vzájemné podpoře mezi členy týmu?
6. Jak respondenti hodnotí vzájemnou komunikaci v týmu?

7.2 Metoda a technika sběru dat

Pro sběr dat byl využit kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Vybrán byl standardizovaný dotazník Teamwork Perceptions Questionnaire (T-TPQ). Dotazník byl vytvořen v rámci programu TeamStepps společností Agency for Healthcare Research and Quality's. TeamStepps je sada nástrojů týmové práce založená na důkazech, jejichž cílem je optimalizovat výsledky pacientů zlepšením komunikačních a týmových dovedností mezi zdravotnickými týmy, včetně pacientů a rodinných pečujících. Teamwork Perceptions Questionnaire neboli dotazník vnímání týmové práce má 35 položek, které jsou rozděleny do 5 oblastí: týmová struktura, vedení, monitorování situace, vzájemná podpora a komunikace. K dotazníku (viz příloha P I) byla přiložena vlastní sada 9 položek.

Kritéria pro výběr respondentů:

- Zaměstnanci vybraného zařízení
- Věk od 18 let
- Pozice zaměstnance není rozhodující

7.3 Organizace sběru dat a jejich zpracování

Dotazník byl předložen vedoucí zařízení Charitního domova Hluk Mgr. Evě Malůškové, která dotazníkové šetření odsouhlasila. Sběr dat probíhal od 17.1.2024 do 27.2.2024. Do zařízení bylo distribuováno 35 tištěných dotazníků, které byly volně ponechány v denní místnosti zaměstnanců. V případě vyplnění dotazníku jej respondent vložil do předem připravené krabice s otvorem. Respondenti v dotazníku neuvádějí jméno ani příjmení, dotazník je tedy anonymní. Vyplněním dotazníku dává respondent souhlas s jeho zpracováním.

Pro zpracování získaných dat z dotazníkového šetření byl zvolen program Microsoft Excel. Informace získané z dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pomocí statistických ukazatelů. Výsledky dotazníkového šetření jsou prezentovány pomocí grafů a tabulek. V následující kapitole jsou vyobrazeny pouze některé položky vztahující se k výzkumným otázkám. Zbylé položky jsou vyobrazeny v příloze P II.

7.4 Vybrané výsledky šetření a jejich analýza

Jaké je Vaše pohlaví?

V tabulce 5 vidíme, že dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 27 respondentů. Z toho 26 (96,0 %) žen a 1 (4,0 %) muž.

Tabulka 5 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	26	96,0 %
Muž	1	4,0 %
Celkem	27	100,0 %

Jaký je Váš věk?

Tabulka 6 ukazuje věkové kategorie respondentů. Nejvíce (48,2 %) respondentů se nachází v kategorii 41 až 50 let.

Tabulka 6 Věk respondentů (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně jak 20 let	0	0,0 %
20 až 30 let	4	14,8 %
31 až 40 let	2	7,4 %
41 až 50 let	13	48,2 %
51 až 60 let	8	29,6 %
61 let a více	0	0,0 %
Celkem	27	100,0 %

Jak dlouho pracujete v organizaci?

Tabulka 7 poskytuje přehled o tom, jak dlouho respondenti v organizaci pracují. Sedmáct (63,0 %) respondentů v organizaci pracuje více než 4 roky.

Tabulka 7 Délka zaměstnání v organizaci (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 6 měsíců	0	0,0 %
6 měsíců až 1 rok	1	3,7 %
1 až 2 roky	4	14,8 %
2 až 4 roky	5	18,5 %
Více než 4 roky	17	63,0 %
Celkem	27	100,0 %

Na jaké pracovní pozici působíte?

Dotazníkové šetření se zúčastnilo 19 (70,4 %) pracovníků v sociálních službách, 5 (18,5 %) zdravotních sester, 2 (7,4 %) technicko-hospodářští pracovníci a 1 (3,7 %) respondent na jiné pozici.

Tabulka 8 Pracovní pozice respondentů (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovník v sociálních službách	19	70,4 %
Zdravotní sestra	5	18,5 %
Technicko-hospodářský pracovník	2	7,4 %
Jiná pozice	1	3,7 %
Celkem	27	100,0 %

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V tabulce 9 můžeme vidět nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Dvanáct (44,4 %) respondentů se středním vzděláním zakončeným maturitní zkouškou a 11 (40,8 %) respondentů se středním vzděláním zakončeným výučním listem. Vyšší odborné vzdělání má 1 (3,7 %) respondent a 3 (11,1 %) respondenti mají vysokoškolské vzdělání.

Tabulka 9 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Střední vzdělání zakončené výučním listem	11	40,8 %
Střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou	12	44,4 %
Vyšší odborné vzdělání	1	3,7 %
Vysokoškolské vzdělání	3	11,1 %
Celkem	27	100,0 %

První výzkumná otázka: Zúčastnili se respondenti v zařízení supervize a teambuildingu?

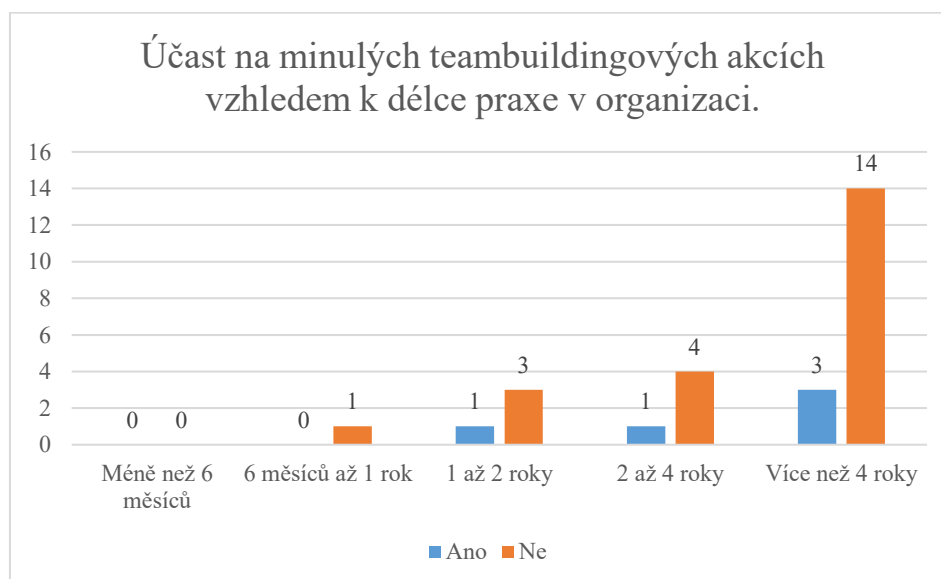
Zúčastnili jste se někdy teambuildingu v organizaci?

Z grafu 1 je patrné, že teambuildingu v organizaci se v minulosti zúčastnilo pouze 19 % respondentů. Teambuildingu v organizaci se nezúčastnilo 81 % respondentů.



Graf 1 Účast na teambuildingu (vlastní zpracování)

Graf 2 znázorňuje počty respondentů, kteří se zúčastnili či nezúčastnili teambuildingové akce v organizaci vzhledem k délce jejich praxe v organizaci.



Graf 2 Účast na minulých teambuildingových akcích vzhledem k délce praxe v organizaci.
(vlastní zpracování)

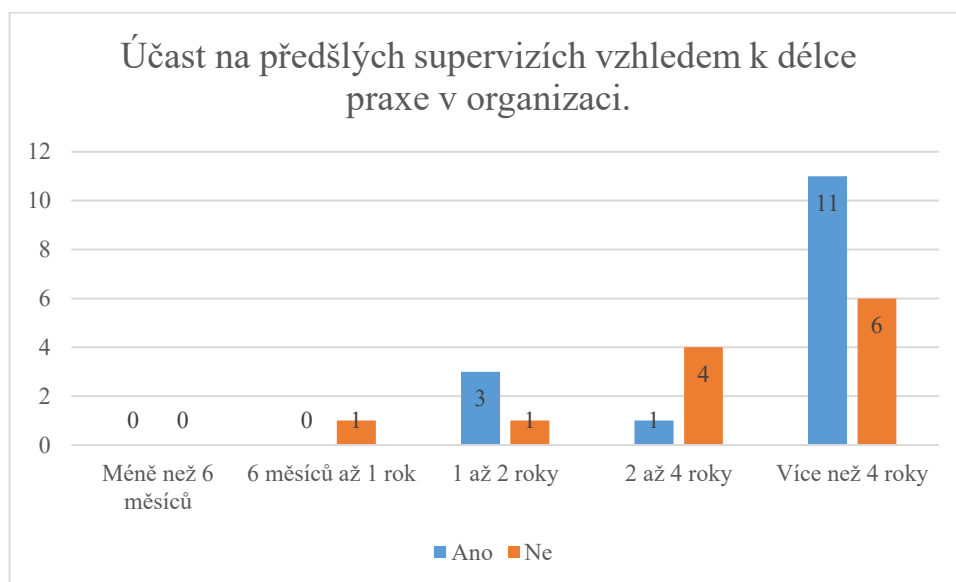
Zúčastnili jste se někdy týmové supervize v organizaci?

Graf 3 ukazuje, že týmové supervize se v organizaci zúčastnilo 56 % respondentů. Supervizi nepodstoupilo 44 % respondentů.



Graf 3 Účast na týmové supervizi (vlastní zpracování)

Graf 4 znázorňuje počty respondentů, kteří se zúčastnili či nezúčastnili supervize v organizaci vzhledem k délce jejich praxe v organizaci.

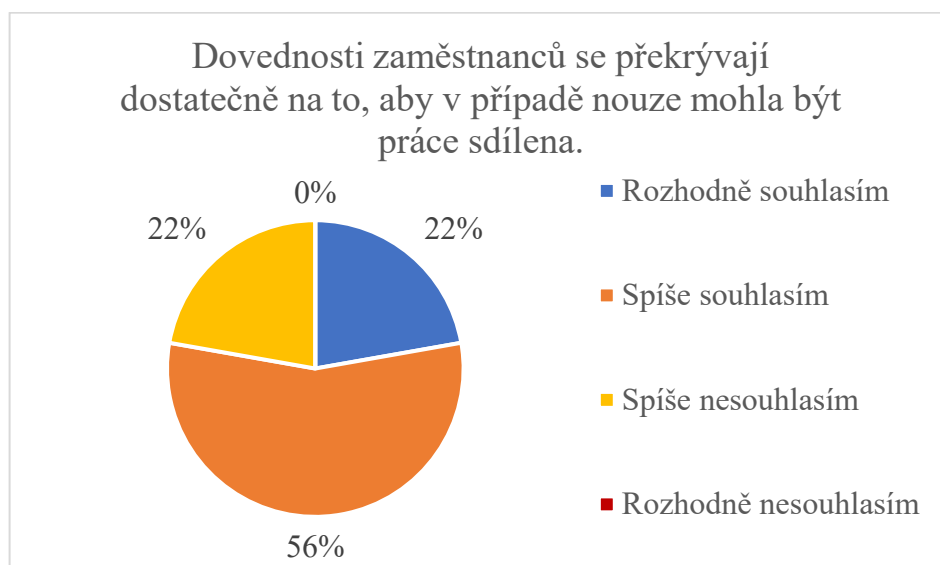


Graf 4 Účast na předšlých supervizích vzhledem k délce praxe v organizaci. (vlastní zpracování)

Druhá výzkumná otázka: Jak respondenti vnímají strukturu a organizaci v týmu?
(položky z oblasti Týmová struktura)

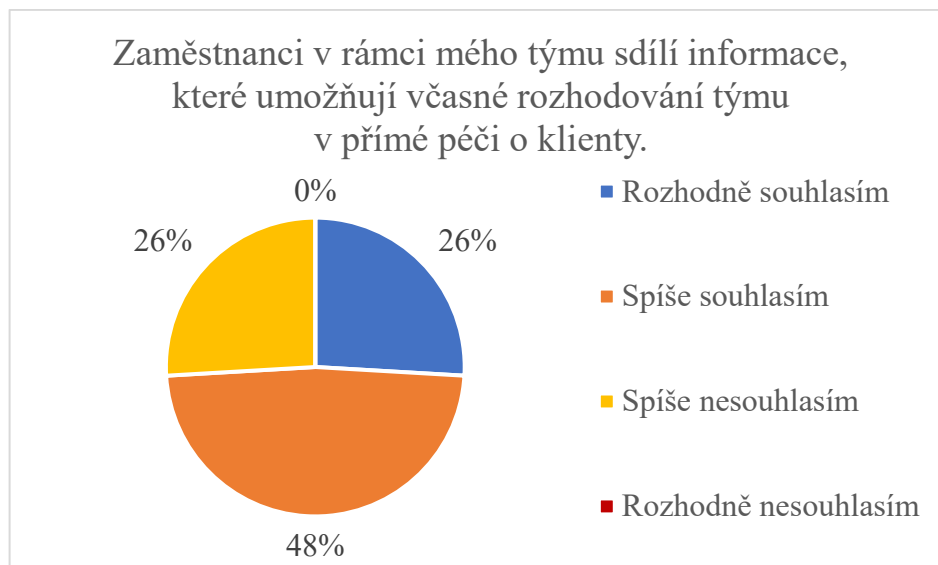
Týmová struktura

Z grafu 5 je patrné, že 22 % respondentů jednoznačně vyjadřuje, že dovednosti zaměstnanců se dostatečně překrývají, a tak v případě potřeby může být práce snadno sdílena. S tímto tvrzením spíše souhlasí 22 % respondentů. Dvacet dva procent respondentů spíše nesouhlasí s tímto tvrzením, což může znamenat, že vidí určité omezení či obtíže v efektivním sdílení práce.



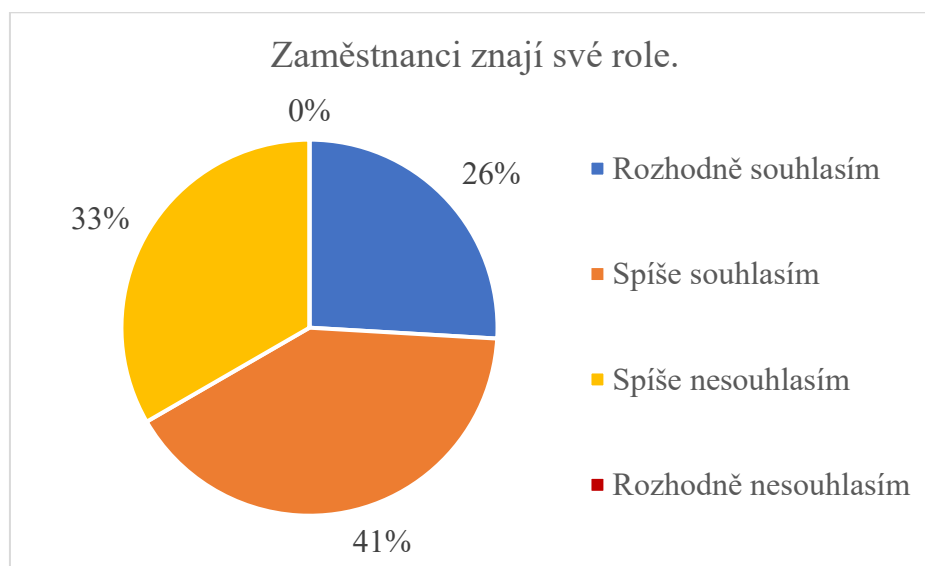
Graf 5 Dovednosti zaměstnanců se překrývají dostatečně na to, aby v případě nouze mohla být práce sdílena. (vlastní zpracování)

Graf 6 ukazuje, že 26 % respondentů vyjadřuje souhlas s tím, že sdílení informací v jejich týmu umožňuje včasné rozhodování v přímé péči o klienty. S tímto tvrzením spíše souhlasí 48 % respondentů. Dvacet šest procent respondentů má k tomuto tvrzení spíše nesouhlasný postoj, který může signalizovat nedostatky v procesu sdílení informací v týmu.



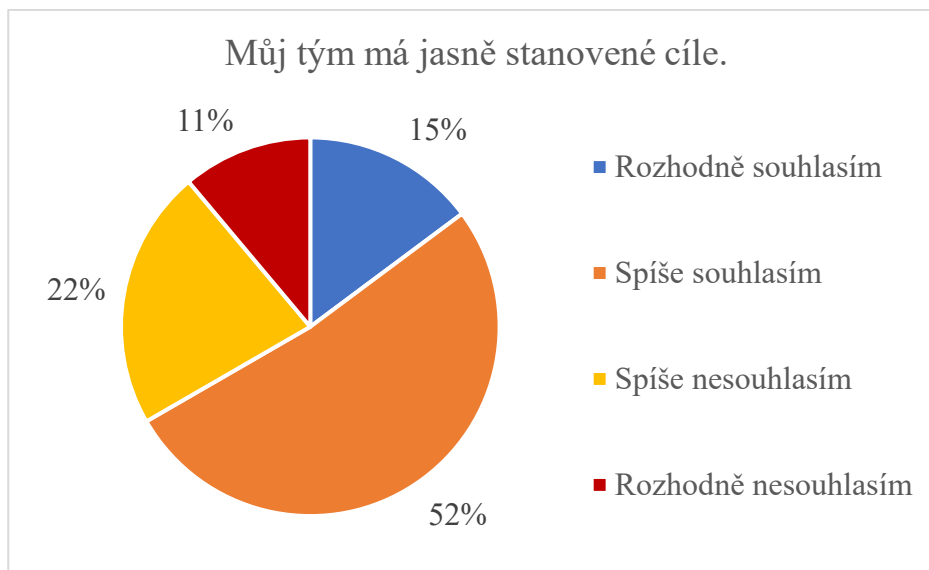
Graf 6 Zaměstnanci v rámci mého týmu sdílí informace, které umožňují včasné rozhodování týmu v přímé péči o klienty. (vlastní zpracování)

Na grafu 7 vidíme, že 26 % respondentů jasně vyjadřuje souhlas s tím, že zaměstnanci znají své role. S tvrzením, že zaměstnanci znají své role spíše souhlasí 41 % respondentů. S tímto tvrzením spíše nesouhlasí 33 % respondentů.



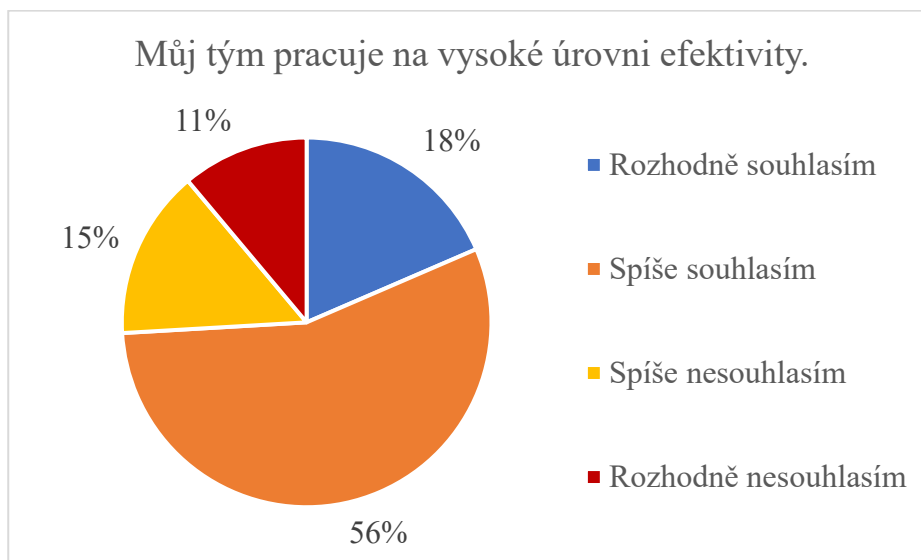
Graf 7 Zaměstnanci znají své role. (vlastní zpracování)

Z grafu 8 je patrné, že 15 % respondentů rozhodně souhlasí s tvrzením, že jejich tým má jasně stanovené cíle. S tímto tvrzením spíše souhlasí 52 % respondentů. K tomuto tvrzení má spíše nesouhlasný postoj 22 % respondentů a 11 % respondentů rozhodně nesouhlasí s tím, že by jejich tým měl jasně stanovené cíle.



Graf 8 Můj tým má jasně stanovené cíle. (vlastní zpracování)

Graf 9 ukazuje, že 18 % respondentů rozhodně souhlasí s tvrzením, že jejich tým pracuje na vysoké úrovni efektivity. S tímto tvrzením spíše souhlasí 56 % respondentů. Nicméně s tím, že by tým pracoval na vysoké úrovni efektivity spíše nesouhlasí 15 % respondentů a rozhodně nesouhlasí 11 % respondentů.



Graf 9 Můj tým pracuje na vysoké úrovni efektivity. (vlastní zpracování)

V tabulce 10 jsou vyobrazeny položky z oblasti týmové struktury. Prezentované hodnoty naznačují, že respondenti spíše souhlasí s výroky položek. Celkově lze konstatovat, že většina respondentů vnímá oblast týmové struktury spíše pozitivně. Výjimkou je znalost rolí a stanovení cílů v týmu.

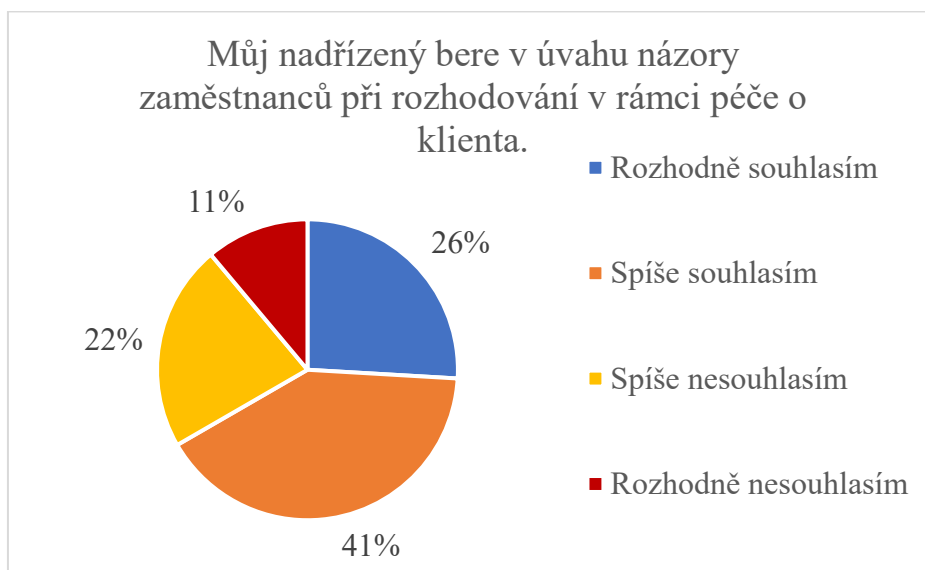
Tabulka 10 Statistické ukazatele oblasti týmová struktura (vlastní zpracování)

Týmová struktura	Medián	Modus	Průměr	SD
Dovednosti zaměstnanců se překrývají dostatečně na to, aby v případě nouze mohla být práce sdílena.	2	2	2	0,667
Zaměstnanci nesou odpovědnost za své činy.	2	2	1,923	0,675
Zaměstnanci v rámci mého týmu sdílí informace, které umožňují včasné rozhodování týmu v přímé péči o klienty.	2	2	2	0,720
Můj tým efektivně využívá zdroje (informace, vybavení, materiál).	2	2	1,963	0,637
Zaměstnanci znají své role.	2	2	2,074	0,766
Můj tým má jasně stanovené cíle.	2	2	2,296	0,853
Můj tým pracuje na vysoké úrovni efektivity.	2	2	2,185	0,862

Třetí výzkumná otázka: Jaký je postoj respondentů k vedoucímu týmu a jeho vlivu na týmovou práci? (položky z oblasti Vedení)

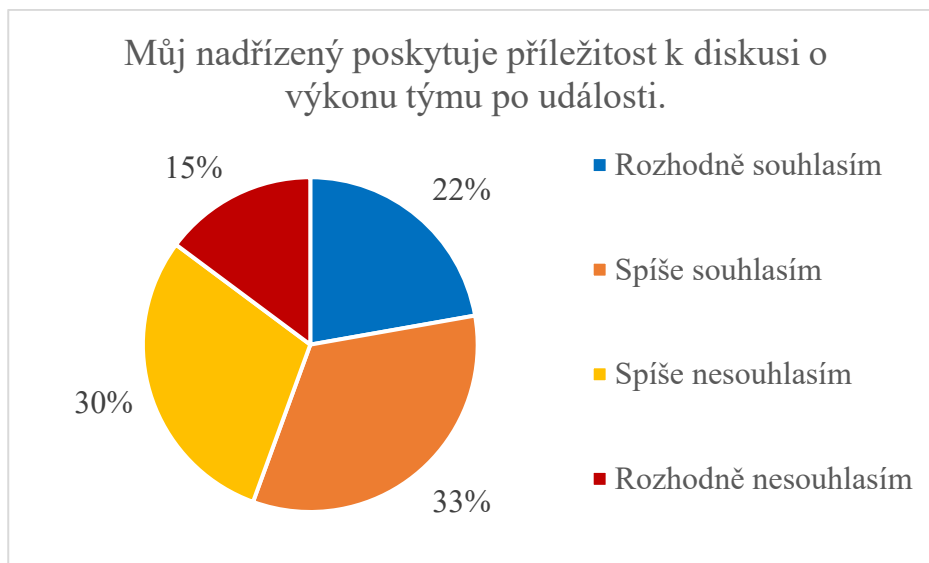
Vedení

Na grafu 10 vidíme, že 26 % respondentů rozhodně souhlasí s tvrzením, že jejich nadřízený bere v úvahu názory zaměstnanců při rozhodování v rámci péče o klienta. S tímto tvrzením spíše souhlasí 41 % respondentů. Spíše nesouhlasný postoj k tomuto tvrzení má 22 % a 11 % respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí.



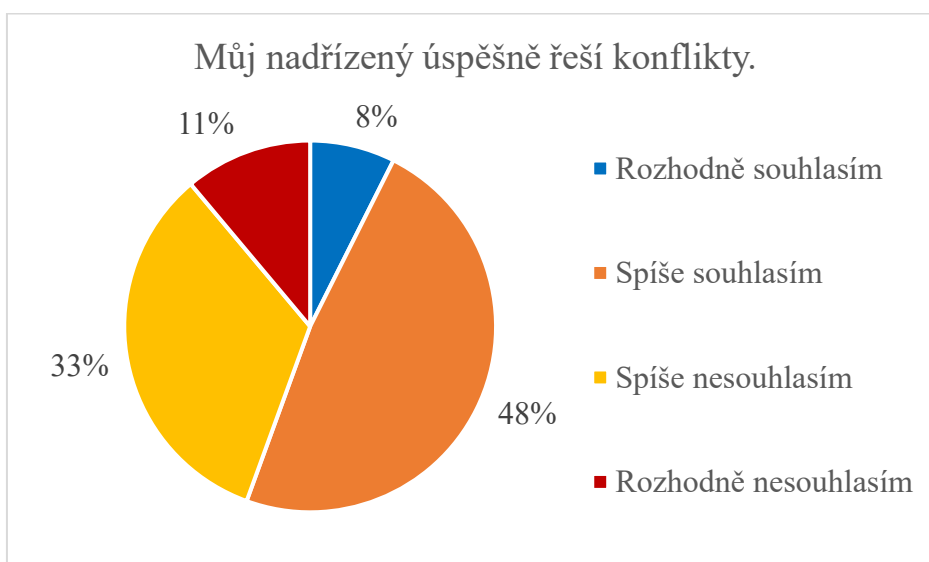
Graf 10 Můj nadřízený bere v úvahu názory zaměstnanců při rozhodování v rámci péče o klienta. (vlastní zpracování)

Z grafu 11 vyplývá, že 22 % rozhodně souhlasí s tvrzením, že jejich nadřízený poskytuje příležitosti k diskusi o výkonu týmu po události a 33 % respondentů s tím tvrzením spíše souhlasí. Nicméně 30 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 15 % respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí.



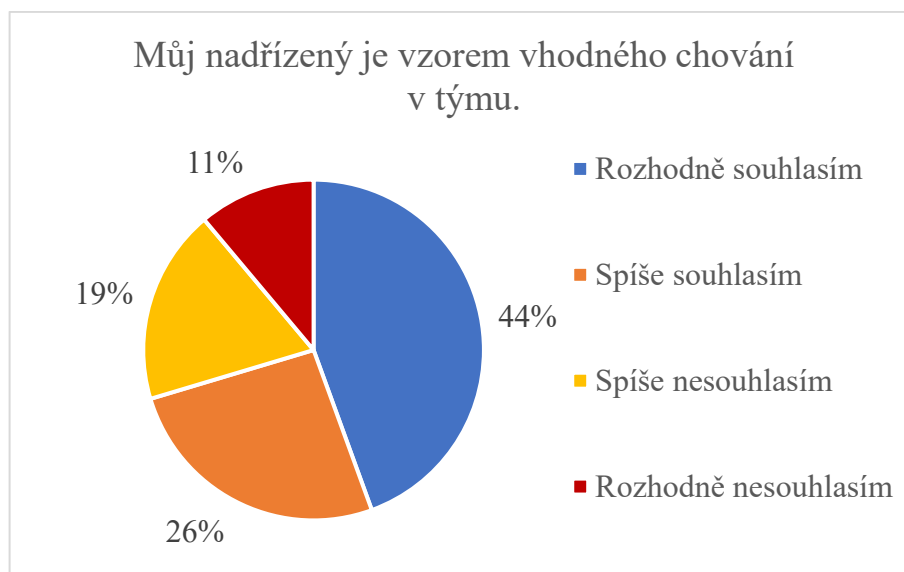
Graf 11 Můj nadřízený poskytuje příležitost k diskusi o výkonu týmu po události. (vlastní zpracování)

Z grafu 12 je patrné, že pouze 8 % respondentů souhlasím s tím, že jejich nadřízený úspěšně řeší konflikty a 48 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. S tímto tvrzením však spíše nesouhlasí 33 % respondentů a 11 % respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí.



Graf 12 Můj nadřízený úspěšně řeší konflikty. (vlastní zpracování)

Graf 13 ukazuje, že podle 44 % respondentů je jejich nadřízený rozhodně vzorem vhodného chování v týmu. Dvacet šest procent respondentů spíše souhlasí s tvrzením, že je jejich nadřízený vzorem vhodného chování v týmu. S tímto tvrzením spíše nesouhlasí 19 % respondentů a rozhodně nesouhlasí 11 % respondentů.



Graf 13 Můj nadřízený je vzorem vhodného chování v týmu. (vlastní zpracování)

V tabulce 11 se nachází položky z oblasti vedení. Presentované hodnoty naznačují určitou nespokojenost zaměstnanců s řešením konfliktů, kdy průměrné hodnocení je 2,481. Další významnou položkou je „Můj nadřízený poskytuje příležitost k diskusi o výkonu týmu po události.“, kdy průměrné hodnocení je 2,370. V rámci položky „Můj nadřízený je vzorem vhodného chování v týmu.“ je průměrné hodnocení 1,963, avšak směrodatná odchylka naznačuje rozdílné vnímání respondentů.

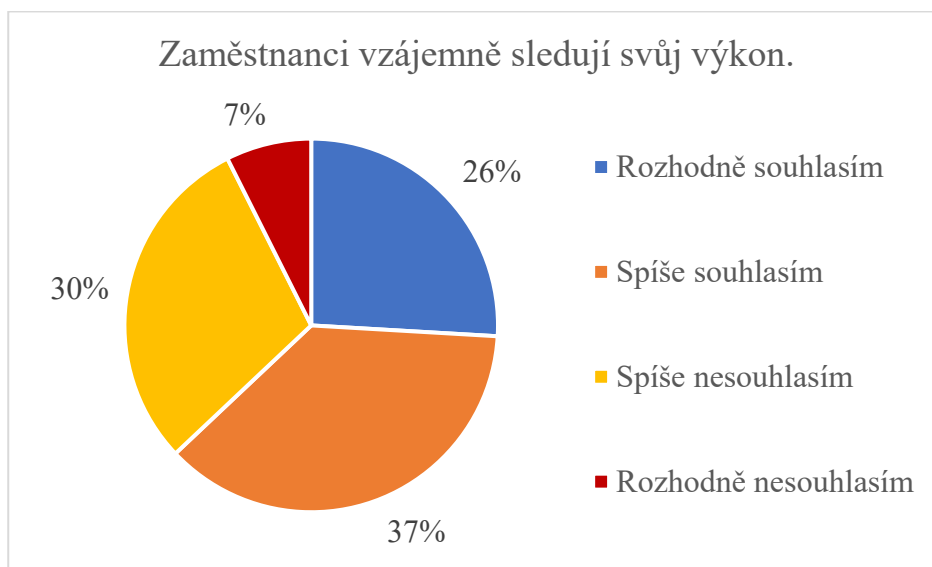
Tabulka 11 Statistické ukazatele oblasti vedení (vlastní zpracování)

Vedení	Medián	Modus	Průměr	SD
Můj nadřízený bere v úvahu názory zaměstnanců při rozhodování v rámci péče o klienta.	2	2	2,185	0,944
Můj nadřízený poskytuje příležitost k diskusi o výkonu týmu po události.	2	2	2,370	0,987
Můj nadřízený si udělá čas na schůzku se zaměstnanci, aby vytvořili plán péče pro klienta.	2	2	1,963	0,962
Můj nadřízený zajišťuje, aby byly pro zaměstnance k dispozici adekvátní zdroje (zásoby, vybavení, informace, personál).	1	1	1,593	0,681
Můj nadřízený úspěšně řeší konflikty.	2	2	2,481	0,787
Můj nadřízený je vzorem vhodného chování v týmu.	2	1	1,963	1,036
Můj nadřízený zajišťuje, aby byli zaměstnanci informováni o jakékoliv situaci nebo změně, která by mohla ovlivnit péči o klienta.	2	2	1,963	0,576

Čtvrtá výzkumná otázka: Jak respondenti vnímají spolupráci v týmu? (položky z oblasti Monitorování situace)

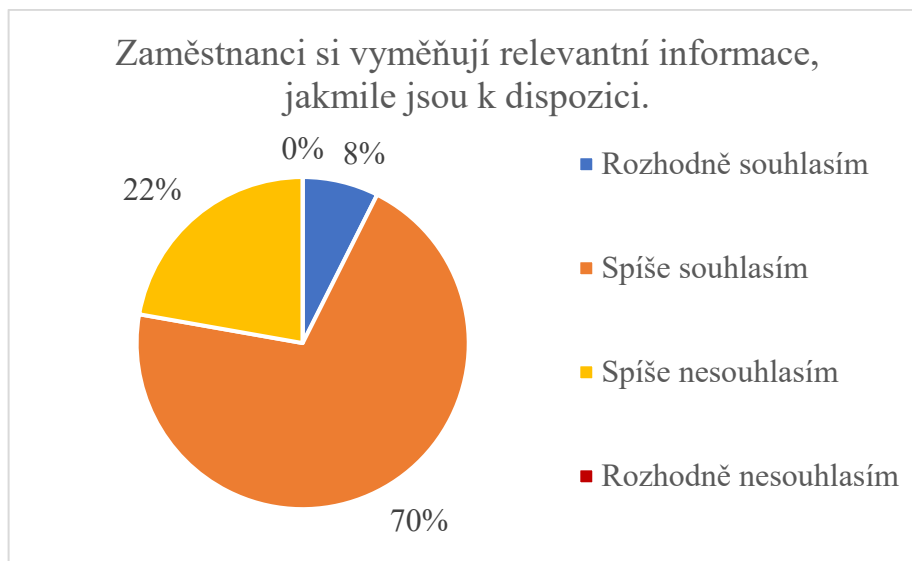
Monitorování situace

Na grafu 14 vidíme, že 26 % respondentů rozhodně souhlasí s tvrzením, že zaměstnanci vzájemně sledují svůj výkon. S tím tvrzením spíše souhlasí 37 % respondentů. Podle 30 % respondentů zaměstnanci vzájemně svůj výkon spíše nesledují a 7 % respondentů tvrdí, že zaměstnanci vzájemně svůj výkon rozhodně nesledují.



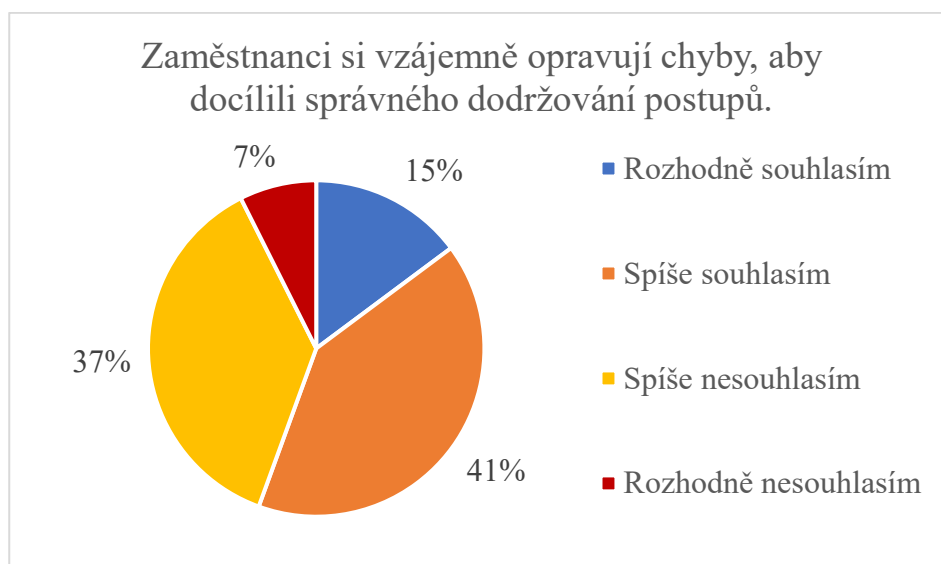
Graf 14 Zaměstnanci vzájemně sledují svůj výkon. (vlastní zpracování)

Z grafu 15 vyplývá, že 8 % respondentů rozhodně souhlasí s tvrzením, že si zaměstnanci vyměňují relevantní informace, jakmile jsou k dispozici, avšak 70 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. Dvacet dva procent respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.



Graf 15 Zaměstnanci si vyměňují relevantní informace, jakmile jsou k dispozici. (vlastní zpracování)

Z grafu 16 je patrné, že 15 % respondentů rozhodně souhlasí s tím, že si zaměstnanci vzájemně opravují chyby, aby docílili správného dodržování postupů. S tímto tvrzením spíše souhlasí 41 % respondentů. Patnáct procent respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 7 % respondentů rozhodně nesouhlasí.



Graf 16 Zaměstnanci si vzájemně opravují chyby, aby docílili správného dodržování postupů. (vlastní zpracování)

Tabulka 12 zobrazuje položky z oblasti monitorování situace. Celkově lze konstatovat, že hodnocení v této oblasti je spíše pozitivní. Respondenti vnímají pozitivně sdílení informací ohledně potenciálních komplikací. Naopak položka „Zaměstnanci si vyměňují

relevantní informace, jakmile jsou k dispozici.“ dosáhla vyššího průměrného hodnocení, a to 2,148.

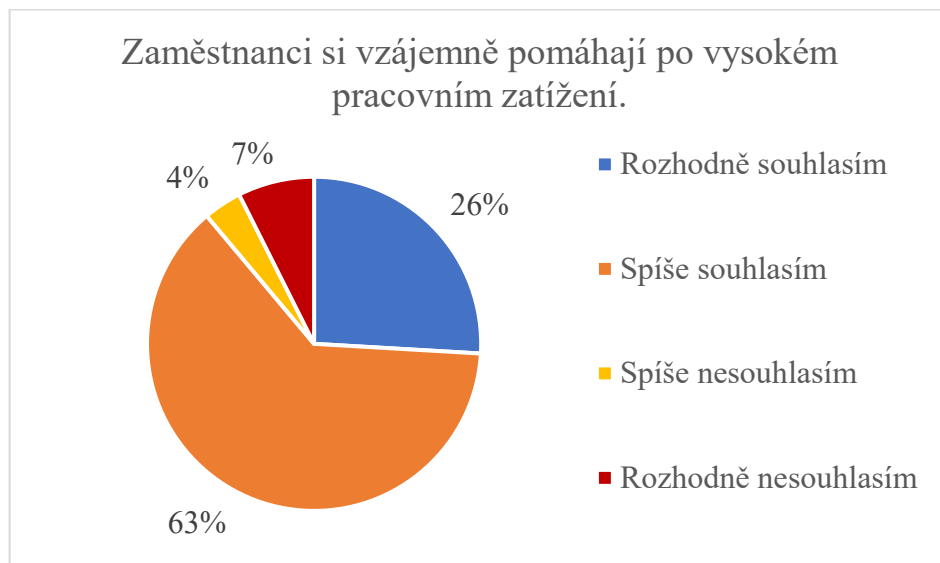
Tabulka 12 Statistické ukazatele oblasti monitorování situace (vlastní zpracování)

Monitorování situace	Medián	Modus	Průměr	SD
Zaměstnanci efektivně předvídají potřeby ostatních.	2	2	1,880	0,685
Zaměstnanci vzájemně sledují svůj výkon.	2	2	2,185	0,904
Zaměstnanci si vyměňují relevantní informace, jakmile jsou k dispozici.	2	2	2,148	0,524
Zaměstnanci průběžně sledují prostředí kvůli získávání důležitých informací.	2	2	2	0,544
Zaměstnanci sdílí informace týkající se potenciálních komplikací (změna stavu klienta, dostupnost lůžek).	2	2	1,704	0,597
Zaměstnanci se schází, aby přehodnotili cíle péče u klienta, pokud u něj došlo k nějakým změnám.	2	2	2	0,666
Zaměstnanci si vzájemně opravují chyby, aby docílili správného dodržování postupů.	2	2	2,370	0,823

Pátá výzkumná otázka: Jaký je postoj respondentů k vzájemné podpoře mezi členy týmu? (položky z oblasti Vzájemná podpora)

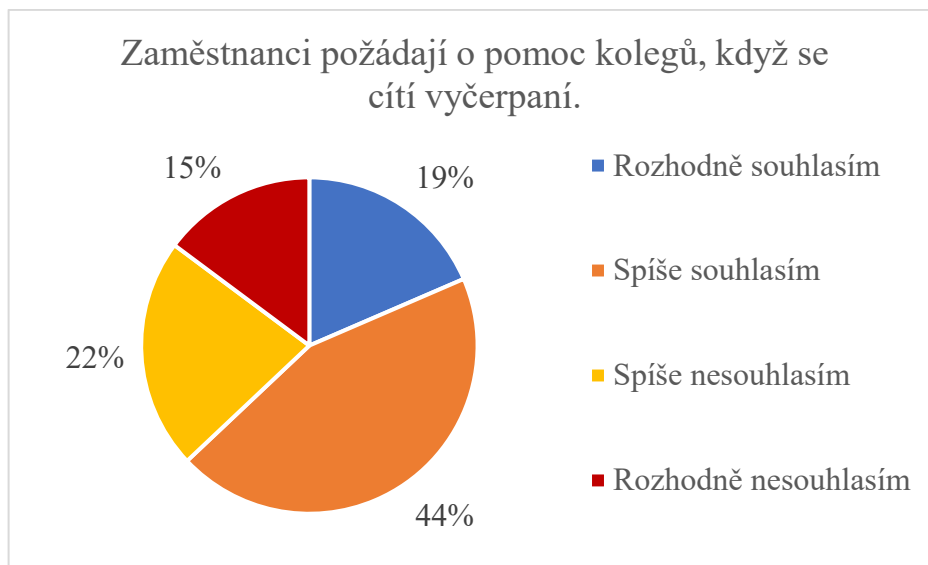
Vzájemná podpora

Graf 17 ukazuje, jestli si zaměstnanci vzájemně pomáhají po vysokém pracovním zatížení. S tímto tvrzením rozhodně souhlasí 26 % respondentů, avšak 7 % respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí. Až 63 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí a 4 % respondentů spíše nesouhlasí.



Graf 17 Zaměstnanci si vzájemně pomáhají po vysokém pracovním zatížení. (vlastní zpracování)

Na grafu 18 vidíme, že 19 % respondentů rozhodně souhlasí s tím, že zaměstnanci požádají o pomoc kolegů, když se cítí vyčerpaní, avšak 15 % respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí. Dvacet dva procent respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 44 % respondentů spíše souhlasí.



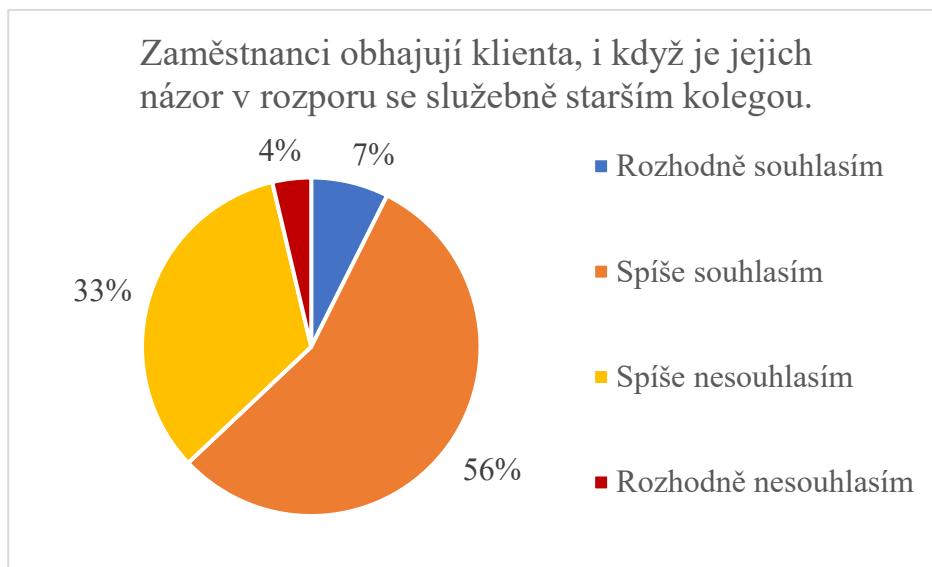
Graf 18 Zaměstnanci požádají o pomoc kolegů, když se cítí vyčerpaní. (vlastní zpracování)

Z grafu 19 vyplývá, že 52 % respondentů spíše souhlasí s tvrzením, že je zpětná vazba mezi zaměstnanci poskytována tak, aby podporovala pozitivní interakce a budoucí změny. S tímto tvrzením rozhodně souhlasí 11 % respondentů, avšak 37 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.



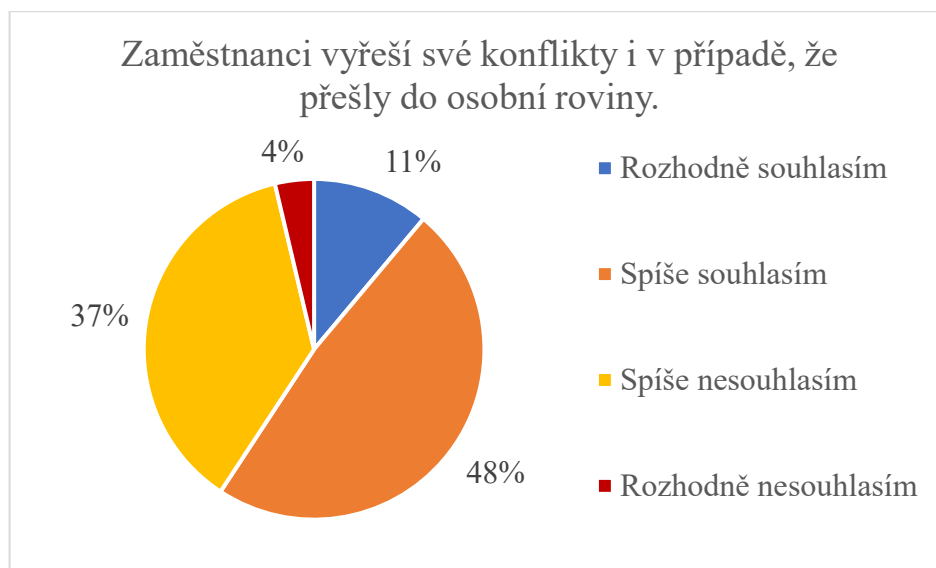
Graf 19 Zpětná vazba mezi zaměstnanci je poskytována takovou cestou, aby podporovala pozitivní interakce a budoucí změny. (vlastní zpracování)

Z grafu 20 je patrné, že 56 % respondentů spíše souhlasí s tvrzením, že zaměstnanci obhajují klienta, i když je jejich názor v rozporu se služebně starším kolegou. Čtyři procenta respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí. Sedm procent respondentů s tímto tvrzením rozhodně souhlasí a 33 % respondentů spíše nesouhlasí.



Graf 20 Zaměstnanci obhajují klienta, i když je jejich názor v rozporu se služebně starším kolegou. (vlastní zpracování)

Graf 21 ukazuje, že 4 % respondentů rozhodně nesouhlasí s tím, že by zaměstnanci vyřešili své konflikty i v případě, že přešly do osobní roviny. S tímto tvrzením 37 % respondentů spíše nesouhlasí. Nicméně 48 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí a 11 % respondentů rozhodně souhlasí.



Graf 21 Zaměstnanci vyřeší své konflikty i v případě, že přešly do osobní roviny. (vlastní zpracování)

V tabulce 13 jsou vyobrazeny položky z oblasti vzájemná podpora. Presentované hodnoty v rámci položky „Zaměstnanci se vzájemně upozorňují na potenciálně nebezpečné situace.“ naznačují pozitivní postoj respondentů. Nicméně vyšší průměrné hodnocení se nachází

u položky „Zaměstnanci vyřeší své konflikty i v případě, že přešly do osobní roviny.“, kdy se dají předpokládat určité nedostatky v rámci řešení konfliktů na pracovišti.

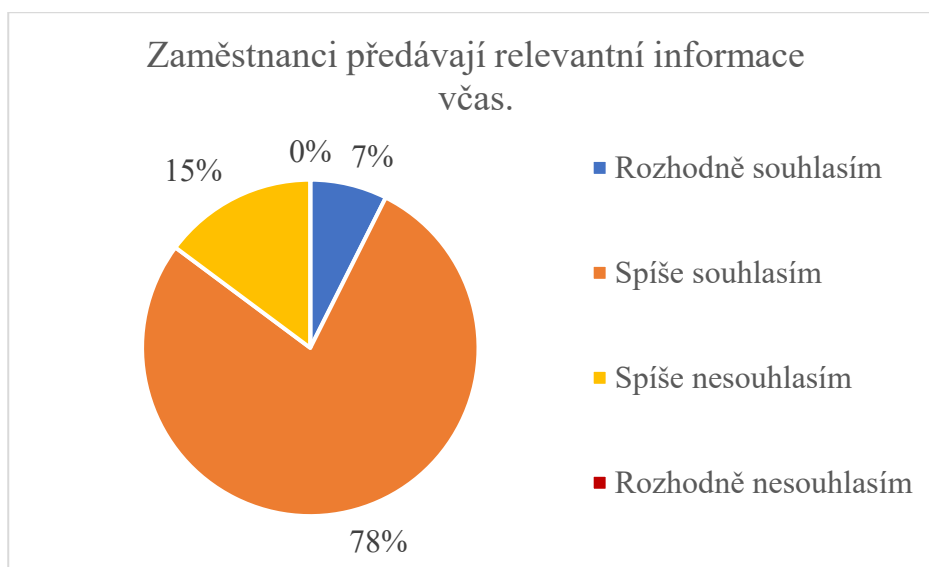
Tabulka 13 Statistické ukazatele oblasti vzájemná podpora (vlastní zpracování)

Vzájemná podpora	Medián	Modus	Průměr	SD
Zaměstnanci si vzájemně pomáhají po vysokém pracovním zatížení.	2	2	1,926	0,766
Zaměstnanci požádají o pomoc kolegů, když se cítí vyčerpaní.	2	2	2,333	0,943
Zaměstnanci se vzájemně upozorňují na potenciálně nebezpečné situace.	2	2	1,741	0,583
Zpětná vazba mezi zaměstnanci je poskytována takovou cestou, aby podporovala pozitivní interakce a budoucí změny.	2	2	2,259	0,644
Zaměstnanci obhajují klienta, i když je jejich názor v rozporu se služebně starším kolegou.	2	2	2,333	0,666
V případě, že mají zaměstnanci obavu o bezpečnost klienta, vyjadřují své znepokojení, dokud si nejsou jistí, že jejich obava byla vyslyšena.	2	2	1,963	0,676
Zaměstnanci vyřeší své konflikty i v případě, že přešly do osobní roviny.	2	2	2,333	0,720

Šestá výzkumná otázka: Jak respondenti hodnotí vzájemnou komunikaci v týmu?
(položky z oblasti Komunikace)

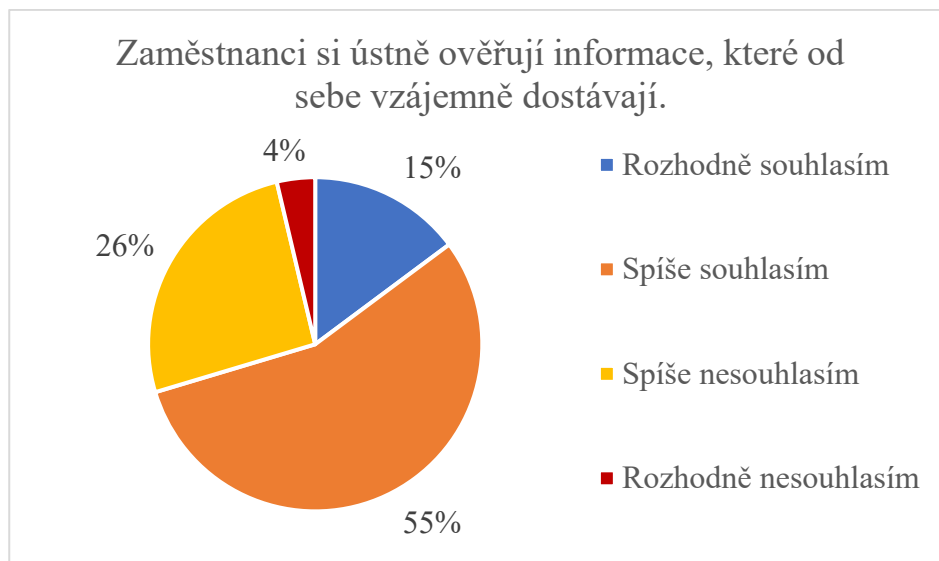
Komunikace

Na grafu 22 vidíme, že pouze 7 % respondentů rozhodně souhlasí s tím, že si zaměstnanci předávají relevantní informace včas, avšak 78 % respondentů s tímto spíše souhlasí. Nicméně 15 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí.



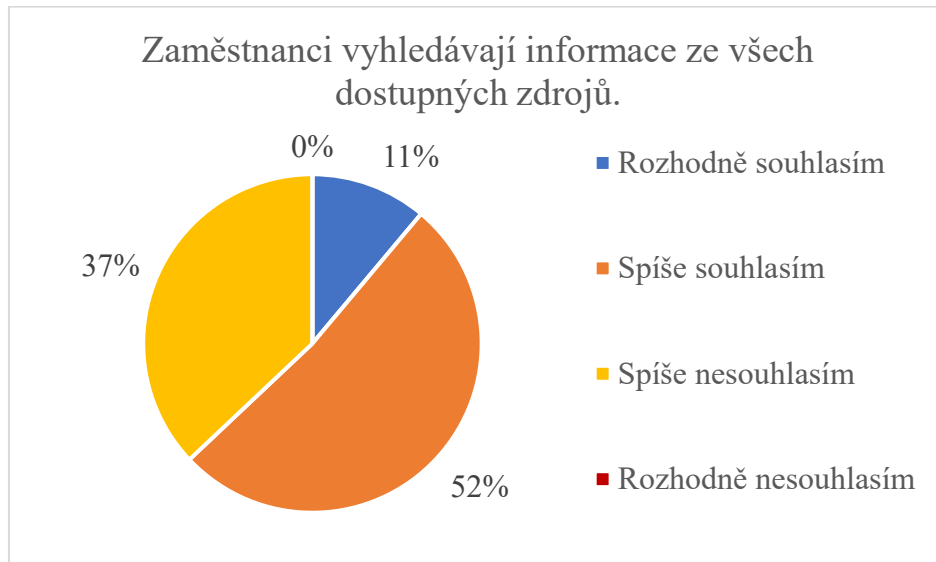
Graf 22 Zaměstnanci předávají relevantní informace včas. (vlastní zpracování)

Z grafu 23 vyplývá, že 15 % respondentů rozhodně souhlasí s tím, že si zaměstnanci ústně ověřují informace, které od sebe vzájemně dostávají. S tímto tvrzením také spíše souhlasí 55 % respondentů, avšak 36 % respondentů spíše nesouhlasí. Čtyři procenta respondentů s tímto tvrzením rozhodně nesouhlasí.



Graf 23 Zaměstnanci si ústně ověřují informace, které od sebe vzájemně dostávají. (vlastní zpracování)

Z grafu 24 je patrné, že 11 % respondentů rozhodně souhlasí s tím, že si zaměstnanci vyhledávají informace ze všech dostupných zdrojů. Celkem 52 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí a 37 % respondentů spíše nesouhlasí.



Graf 24 Zaměstnanci vyhledávají informace ze všech dostupných zdrojů. (vlastní zpracování)

V tabulce 14 se nachází položky z oblasti komunikace. Komunikaci s klienty hodnotí respondenti pozitivně. Nicméně v rámci položek zaměřených na předávání informací mezi zaměstnanci bylo zjištěno vyšší průměrné hodnocení.

Tabulka 14 Statistické ukazatele oblasti komunikace (vlastní zpracování)

Komunikace	Medián	Modus	Průměr	SD
Informace vztahující se k péči o klienta jsou klientům a jejich příbuzným sdělovány laickou terminologií.	2	2	1,777	0,629
Zaměstnanci předávají relevantní informace včas.	2	2	2,037	0,429
Při komunikaci s klienty poskytují zaměstnanci dostatek času pro dotazy.	2	2	1,777	0,629
Zaměstnanci při komunikaci používají běžnou terminologii.	2	2	1,815	0,547
Zaměstnanci si ústně ověřují informace, které od sebe vzájemně dostávají.	2	2	2,186	0,722
Zaměstnanci při předávání informací o klientovi dodržují standardizované postupy způsobu předání informací.	2	2	1,888	0,567
Zaměstnanci vyhledávají informace ze všech dostupných zdrojů.	2	2	2,259	0,644

Tabulka 15 dává přehled o všech oblastech dotazníku T-TPQ. Nejvyšší průměrné hodnocení se nachází v oblasti vzájemná podpora, kde byly zjištěny určité nedostatky v rámci řešení konfliktů či vzájemné pomoci. Naopak nejnižší průměrná hodnota byla zjištěna v oblasti komunikace.

Tabulka 15 Statistické ukazatele všech oblastí dotazníku T-TPQ (vlastní zpracování)

T-TPQ oblasti	Medián	Modus	Průměr	SD
Týmová struktura	2	2	2,064	0,755
Vedení	2	2	2,074	0,911
Monitorování situace	2	2	2,042	0,719
Vzájemná podpora	2	2	2,127	0,745
Komunikace	2	2	1,963	0,629

Nevyobrazené graficky zpracované položky dotazníku T-TPQ se nachází v příloze P II.

7.5 Zhodnocení výsledků analýzy současného stavu týmové práce

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zjistit současný stav týmové práce zaměstnanců vybraného sociálního zařízení.

První výzkumná otázka: Zúčastnili se respondenti v zařízení supervize a teambuildingu?

K výzkumné otázce se vztahují dvě položky: „Zúčastnili jste se někdy teambuildingu v organizaci?“ a „Zúčastnili jste se někdy týmové supervize v organizaci?“. V rámci položky vztahující se k teambuildingu respondenti z 81 % uvedli, že se nikdy v organizaci teambuildingu nezúčastnili. Tato poměrně vysoká hodnota může naznačovat nedostatek iniciativy ze strany organizace v oblasti podpory týmové práce.

V rámci položky vztahující se k supervizi respondenti ze 44 % uvedli, že se supervize v organizaci nezúčastnili. Tato zjištěná hodnota může signalizovat možné nedostatky v komunikaci, podpoře či vedení týmu.

Celkově lze konstatovat, že existuje prostor pro zlepšení v oblasti podpory týmové spolupráce i komunikace v organizaci. Je vhodné v organizaci zavést pravidelnou supervizi a teambuildingové akce.

Druhá výzkumná otázka: Jak respondenti vnímají strukturu a organizaci v týmu?

Ke druhé výzkumné otázce se vztahovaly položky z oblasti týmové struktury. Podle získaných dat lze říci, že většina respondentů vnímá oblast týmové struktury spíše pozitivně. Výjimku však převážně tvoří postoj ke stanoveným cílům v týmu. Prezentace získaných dat v rámci týmové struktury naznačuje poměrně vyrovnané rozdělení názorů respondentů na tuto oblast. Většina respondentů spíše souhlasí s tvrzeními položek, avšak stále se vyskytuje míra nesouhlasu. Tato míra naznačuje existenci oblastí, ve kterých lze zlepšit strukturu a organizaci v týmu.

Třetí výzkumná otázka: Jaký je postoj respondentů k vedoucímu týmu a jeho vlivu na týmovou práci?

Třetí výzkumná otázka se zabývala položkami z oblasti vedení. Ze získaných dat vyplývá, že respondenti mají různorodé vnímání v této oblasti. Část respondentů vyjadřuje spokojenost se zohledňováním názorů vedoucím a poskytováním příležitostí k diskusi. Další část vyjadřuje určitou míru nesouhlasu v případě úspěšnosti řešení konfliktů nadřazeným.

Vnímání respondentů v oblasti vedení je rozmanité a existuje zde určitá nespokojenost s prvky vedení, což značí prostor ke zlepšení ve vedení týmu.

Čtvrtá výzkumná otázka: Jak respondenti vnímají spolupráci v týmu?

Ke čtvrté výzkumné otázce se vztahovaly položky z oblasti monitorování situace. Ze získaných dat vyplývá, že respondenti vnímají aspekty této oblasti spíše pozitivně. Významná část respondentů souhlasí s tvrzením, že zaměstnanci vzájemně sledují svůj výkon, což značí výskyt důvěry a podpory v týmu. Důležitým poznatkem z této oblasti je souhlas s tvrzením, že si zaměstnanci vzájemně opravují chyby, což značí ochotu ke spolupráci a zajištění dodržování standardizovaných postupů. Nicméně existují oblasti, které vyžadují pozornost, a to zejména pokud se jedná o aktivní sledování prostředí kvůli získávání důležitých informací, kde se nachází prostor k posílení spolupráce mezi členy týmu.

Pátá výzkumná otázka: Jaký je postoj respondentů k vzájemné podpoře mezi členy týmu?

Pátá výzkumná otázka se zaměřovala na hodnocení položek týkajících se oblasti vzájemné podpory v týmu. Ze získaných dat lze vyvodit převážně pozitivní vnímání vzájemné podpory mezi členy týmu. Zaměstnanci jsou si ochotni pomoci v době vysokého pracovního nasazení a dokážou požádat o pomoc kolegů v případě pocitu vyčerpání. Nicméně se vyskytují oblasti, které značí potenciální nedostatky, a to převážně pokud se jedná o řešení konfliktů, kde bylo zaznamenáno vyšší procento nesouhlasu s úspěšností řešení. V rámci oblasti vzájemné podpory tak existuje prostor pro zlepšení.

Šestá výzkumná otázka: Jak respondenti hodnotí vzájemnou komunikaci v týmu?

Šestá výzkumná otázka se zabývala položkami z oblasti komunikace. Získaná data prezentují spíše pozitivní vnímání respondentů v předávání relevantních informací včas a v ověřování informací, které od sebe dostávají. V oblasti komunikace však existuje prostor pro zlepšení, a to například v dodržování standardizovaných postupů při předávání informací o klientovi.

7.6 Souhrnná SWOT analýza

Nejčastějším způsobem rozboru mikroprostředí je SWOT analýza a je také základním kamenem strategického managementu a strategického plánování. Rozbor silných stránek zjistí, na čem může organizace stavět. Rozbor slabých stránek nám ukazuje místa organizace, která snižují její výkon.

Silné stránky (Strengths)

- Dobré jméno organizace
- Dobrá pověst v komunitě
- Nízká míra fluktuace zaměstnanců
- Odlehčovací služba
- Komplexní péče s důrazem na individuální potřeby klienta
- Zavedená paliativní péče pomocí mobilního hospice
- Dobrovolnictví
- Úzká spolupráce s rodinami klientů
- Množství aktivit pro klienty

Slabé stránky (Weaknesses)

- Vhled vnitřních prostor budovy není příliš atraktivní
- Finanční nejistota
- Nedostatečné množství aktivit pro pracovní týmy
- Nízká frekvence realizace supervizí
- Nízké využívání webových stránek a sociálních sítí
- Malá kapacita zařízení

Příležitosti (Opportunities)

- Demografický vývoj, růst populace seniorů
- Technologický pokrok a inovace
- Nové možnosti vzdělávání zaměstnanců

- Vládní programy podporující péči o seniory
- Růst poptávky po zařízeních sociálních služeb

Hrozby (Threats)

- Změna legislativy
- Vývoj ekonomické situace
- Financování
- Rostoucí ceny vybavení
- Růst nákladů na provoz budovy
- Stárnutí zaměstnanců
- Nedostatečný zájem sponzorů
- Nedostatečné úhrady zdravotní péče od zdravotních pojišťoven (časové prodlevy)

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části byla provedena marketingová analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Analýzou makroprostředí byla SLEPT analýza, kterou je zmapováno vnější prostředí vybraného zařízení sociálních služeb. SLEPT analýza představuje faktory sociální, legislativní, ekonomické, politicko-právní a technologické. Sociální faktory prezentují především demografický vývoj, který značí stárnutí obyvatelstva Zlínského kraje. Legislativní faktory představují legislativu, která je zásadní pro sociální služby. Ekonomické faktory prezentují významné ukazatele jako je HDP, inflace, nezaměstnanost a průměrná měsíční mzda. Politicko-právní faktory jsou zaměřeny převážně na důchodovou politiku. Technologické faktory prezentují výdaje státního rozpočtu na vědu a výzkum a technologie v sociálních službách.

Analýzou mezoprostředí byl Porterův model pěti konkurenčních sil představující konkurenci v okolí vybraného zařízení sociálních služeb. Analýza představuje vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na daném trhu. Udržování či zvyšování kvality péče může odradit potenciální nové konkurenty, kteří by chtěli vstoupit do odvětví. Odrazující jsou také vstupní náklady na založení nového zařízení a celková náročnost zakládání takového nového zařízení.

Analýzou mikroprostředí byl McKinsey model 7S, který představuje strategii, strukturu, systémy, styl řízení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty vybraného zařízení.

V rámci analytické části byla provedena analýza současného stavu týmové práce. Pro sběr dat byl využit kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Vybrán byl standardizovaný dotazník Teamwork Perceptions Questionnaire (T-TPQ). Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zjistit současný stav týmové práce zaměstnanců vybraného sociálního zařízení. Na základě výsledků dotazníkového šetření byly zjištěny nedostatky v týmové práci. Existují zde určité nedostatky v komunikaci, nejasnosti týmových rolí a také nejasnosti týmových cílů. V zařízení neprobíhá dostatek aktivit, které by podpořily rozvoj týmové práce.

Na závěr byla provedena souhrnná SWOT analýza, která prezentuje silné a slabé stránky vybraného zařízení sociálních služeb a také příležitosti a hrozby.

9 PROJEKT ZLEPŠENÍ TÝMOVÉ PRÁCE

Projektová část diplomové práce je zaměřena na sestavení konkrétního projektu zlepšení týmové práce v Charitním domově Hluk. Základem pro tvorbu projektu jsou výsledky dotazníkového šetření, tedy analýza současného stavu týmové práce.

9.1 Odůvodnění a cíle projektu

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá potřeba zlepšení týmové práce v zařízení Charitní domov Hluk. Existují zde určité nedostatky v komunikaci, nejasnosti týmových rolí a také nejasnosti týmových cílů. V zařízení neprobíhá dostatek aktivit, které by podpořily rozvoj týmové práce.

Hlavním cílem projektu je zlepšení týmové práce ve vybraném zařízení, a to v Charitním domově Hluk. Ke splnění tohoto cíle je nutné stanovit cíle dílčí.

Dílčí cíle:

- Teambuilding
- Supervize
- Komunikační strategie
- Zavedení pravidelných porad
- Rozvojový program – Týmová práce

Jednotlivé dílčí cíle budou zpracovány pomocí metody SMART, která byla popsána v teoretické části diplomové práce.

Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci Charitního domova Hluk pracující v týmu. Z dotazníkového šetření je patrné, že se cílová skupina skládá z 26 (96 %) žen a z 1 (4 %) muže. Z toho 4 (14,8 %) zaměstnanci jsou ve věku 20 až 30 let, 2 (7,4 %) zaměstnanci ve věku 31 až 40 let, 13 (48,2 %) zaměstnanců ve věku 41 až 50 let a 8 (29,6 %) zaměstnanců ve věku 51 až 60 let. Jedenáct (40,8 %) zaměstnanců má střední vzdělání zakončené výučním listem, 12 (44,4 %) zaměstnanců má střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou, 1 (3,7 %) zaměstnanec má vyšší odborné vzdělání a 3 (11,1 %) zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání. Z dotazníkového šetření jsou také patrné pracovní pozice zaměstnanců Charitního domova Hluk, kdy 19 (70,4 %) zaměstnanců působí na pozici pracovníka v sociálních službách, 5 (18,5 %) zaměstnanců působí na pozici zdravotní sestry,

2 (7,4 %) zaměstnanci na pozici technicko-hospodářské a 1 (3,7 %) zaměstnanec na jiné (neurčené) pracovní pozici.

9.2 Dílčí cíle projektu

Stanovené dílčí cíle projektu jsou teambuilding, supervize, komunikační strategie, zavedení pravidelných porad a rozvojový program – týmová práce.

9.2.1 Teambuilding

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že teambuildingové akce se nikdy nezúčastnilo v zařízení 81 % zaměstnanců. Lze tedy předpokládat, že se teambuildingová akce v posledních letech v zařízení nekonala. Z tohoto důvodu se teambuildingová akce stala dílčím cílem projektu. Pomocí teambuildingových aktivit dojde ke zlepšení vztahů a spolupráce. Aktivity stmelí zaměstnance tak, aby fungovali jako skutečný tým a dovedli mezi sebou efektivně komunikovat, naslouchat si a povzbuzovat se.

S – Uspořádat teambuildingovou akci pro zaměstnance Charitního domova Hluk, která posílí vztahy a komunikaci mezi členy týmu.

M – Hodnocení týmové spolupráce pomocí dotazníkového šetření s dosažením hodnocení 4,5 bodů z 5.

A – Cíl je dosažitelný pomocí konkrétních aktivit teambuildingové akce.

R – Rozpočet na teambuildingovou akci je stanoven v reálném a pro organizaci přijatelném rozpětí.

T – Teambuildingová akce se uskuteční do konce září 2024.

Popis teambuildingové akce

Délka trvání – 3 dny

Místo konání – Hotel Vega Luhačovice

Cílová skupina: všichni zaměstnanci Charitního domova Hluk (počet osob: 30)

Počet osob pro 1. termín – 16

Počet osob pro 2. termín – 14

Konání teambuildingové akce proběhne ve dvou fázích. Zaměstnanci budou náhodně rozděleni na dvě skupiny kvůli zajištění chodu zařízení. Prvního termínu teambuildingové akce se zúčastní 16 zaměstnanců. Druhého termínu teambuildingové akce se zúčastní 14 zaměstnanců.

Teambuildingová akce bude probíhat v městě Pozlovice u Luhačovice s ubytováním v hotelu Vega, který disponuje skvělým zázemím pro akce jako je právě teambuilding. Zaměstnanci budou v hotelu ubytováni ve dvoulůžkových pokojích. Strava bude zajištěna plnou penzí.

Hotel nabízí spoustu aktivit jako je například zorb fotbal, plážový volejbal, minigolf, lukostřelbu a další. Hotel také nabízí využití rozsáhlého sportovního areálu pro různé aktivity. V rámci pobytu zde mohou zúčastnění využít také wellness aktivit včetně plaveckého bazénu, sauny či whirlpool. Necelé 2 km od hotelu se nachází Luhačovická přehrada a 4 km vzdálené je Lázeňské náměstí.

Harmonogram teambuildingové akce:

1. den – ve 13 h očekávaný příjezd účastníků teambuildingové akce do vybraného hotelu, check in, ubytování se na pokoji. V 15 h sraz účastníků, zvolení sportovní aktivity a její realizace. Od 17:30 večeře a dále volný program s možností využití wellness.
2. den – v 7 h ranní rozcvička ve sportovním areálu a v 7:30 snídaně. V 9 h setkání v konferenční místnosti, prostor k rozvoji komunikačních a týmových dovedností. Od 12 h do 14 h prostor pro oběd a odpočinek. Ve 14 h před hotelem. Pěší výlet na přehradu, návrat do 17 h. Od 17:30 večeře a dále volný program s možností využití wellness.
3. den – Od 7 h do 8 h snídaně. V 8 h setkání ve sportovním areálu hotelu, realizace týmových her. V 10 h check out. Poté přesun do lázeňského města Luhačovice, návštěva budovy Vincentky a kolonády. Závěrečné sezení – zhodnocení celé teambuildingové akce, vyhodnocení dosažených výsledků a stanovení kroků pro budoucí rozvoj týmové spolupráce.

Očekávaný výsledek teambuildingové akce

Výsledkem teambuildingové akce bude posílení týmového ducha, zlepšení komunikace a také zlepšení vzájemného porozumění mezi členy týmu. Výsledek bude také zlepšení spolupráce, zvýšení důvěry a efektivity týmu.

Rizika spojená s teambuildingovou akcí

- Zaměstnanec se nebude chtít účastnit teambuildingové akce.
- Zaměstnanec přijde k úrazu.
- Neakceptování návrhu pro teambuildingovou akci.
- Neschválení rozpočtu pro teambuildingovou akci.

9.2.2 Supervize

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že se 44 % zaměstnanců nikdy nezúčastnilo v zařízení supervize. Supervize zde tedy není pravidelná a lze předpokládat, že v poslední době neproběhla. Supervize pomůže zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti, dále posílí vztahy na pracovišti a pomůže s hledáním řešení v problematických situacích. Supervize bude probíhat za přítomnosti kvalifikovaného a nezávislého supervizora, který bude napomáhat v zařízení zaměstnancům reflektovat jejich práci.

Supervize bude v zařízení probíhat převážně formou týmové supervize. Zaměstnanci budou mít navíc možnost využít i individuální formu supervize, která jim pomůže se sebereflexí.

S – Zavést v zařízení pravidelnou týmovou supervizi 1x měsíčně.

M – Hodnocení supervize každé čtvrtletí pomocí dotazníkového šetření s dosažením hodnocení 4,5 bodů z 5.

A – Cíl je dosažitelný pomocí pravidelných setkání za účelem supervize, kde budou řešeny aktuální problematiky týmu.

R – Rozpočet na supervizi je stanoven v reálném a pro organizaci přijatelném rozpětí.

T – První supervize se uskuteční do konce září 2024.

Zavedení supervize

Frekvence supervize – 1x měsíčně

Místo konání – Charitní domov Hluk

Cílová skupina – zaměstnanci na pozici pracovník v sociálních službách, zdravotní sestra, aktivizační pracovník, sociální pracovník (Počet osob: 25)

Supervizor – externí

Předpokládaná doba trvání jedné supervize – 90 až 120 minut

Forma supervize – týmová (popřípadě individuální, dle domluvy)

Supervizní proces

1. Výběr supervizora, tvorba a uzavření smlouvy/kontraktu. Smlouva by měla obsahovat konkrétní definování požadavků organizace, vymezení času, frekvence, místa konání supervize a také vymezení hranic důvěrnosti.
2. Supervize bude probíhat v Charitním domově Hluk, tedy v přirozeném prostředí supervidovaných. Zaměstnavatel vyhradí prostory pro konání supervize. V rámci prvního setkání se supervidovaní seznámí se supervizorem. Obě strany si vysvětlí, proč se supervize koná, jak bude probíhat, jaké jsou cíle a pravidla.
3. Setkání řídí supervizor. Supervizor vykonává svou práci v rámci svých kompetencí. Supervizor pracuje s týmem pracovníků, poskytuje podporu, rozvíjí komunikaci a zaměřuje se na reflexi práce. Supervizor řídí setkání s ohledem na potřeby supervidovaných. Informace sdílené v rámci supervize jsou důvěrné.

Očekávaný výsledek supervize

Výsledkem pravidelných setkání za účelem supervize bude zvýšená spokojenost a pohoda pracovníků, efektivnější týmová práce, rozvoj a zlepšení komunikace a také zlepšení kvality poskytované péče. Supervize pomůže k rozvoji odborných dovedností a schopností, které povedou k dalšímu profesnímu růstu supervidovaných.

Rizika spojená se supervizí

- Zvolení nevhodného supervizora.
- Nespolupracující zaměstnanci (supervidovaní).
- Nedostatek důvěrnosti.
- Neschválení rozpočtu pro supervizi.

9.2.3 Komunikační strategie

Jak již bylo popsáno v teoretické části této práce, komunikace je všechno, co se v týmu odehraje. Komunikace v týmu musí být efektivní a správná. Pokud tomu tak není, často vznikají v týmu problémy, a to pak snižuje kvalitu provedené práce a roste počet chyb. Nefungující komunikace může rozložit vztahy v týmu.

V rámci výsledků dotazníkového šetření bylo mnohokrát poukázáno na nedostatky v komunikaci ve vybraném zařízení Charitní domov Hluk. Následující prvky povedou ke zlepšení komunikace v tomto zařízení:

- Společná chatovací skupina
- Školení zaměřené na komunikaci pro zaměstnance
- Školení komunikační metody Action Learning pro vedoucí zařízení

S – Zlepšení interní komunikace prostřednictvím společné chatovací skupiny, školení zaměstnanců a vedoucí zařízení.

M – Zvýšení množství sdílených informací a komunikačních interakcí o 20 % po zavedení komunikační strategie.

A – Cíl je dosažitelný pomocí analýzy současného stavu komunikace a identifikace slabých míst s následnou implementací konkrétních strategií a metod.

R – Rozpočet na komunikační strategii je stanoven v reálném a pro organizaci přijatelném rozpětí.

T – Konkrétní strategie a metody budou implementovány do konce září 2024.

Společná chatovací skupina

Díky technologickému pokroku dnešní doby můžeme v rámci komunikace využívat různé aplikace či sociální sítě. Mezi známé chatovací aplikace patří například Messenger, WhatsApp, Viber a další. Chatovací aplikace obecně nabízí posílání textových a hlasových zpráv, posílání fotek, a dokonce i dokumentů. Pomocí těchto aplikací lze i volat.

Navrhovanou aplikací pro tento projekt je Messenger. K využívání této aplikace potřebuje uživatel mobilní telefon s operačním systémem, který tuto aplikaci podporuje. Uživatel

se musí zaregistrovat, avšak registrace je velmi jednoduchá. Komunikace v této aplikaci probíhá za podmínky připojení k internetu, ať už pomocí wifi či mobilních dat. Výhodou této aplikace je, například oproti aplikaci WhatsApp, to, že uživatelé nemusí vzájemně sdílet své soukromé telefonní číslo. Při zvážení využití aplikace WhatsApp by tento fakt mohl být rizikem, jelikož zaměstnanci by nemuseli chtít telefonní číslo sdílet.

Společná chatovací skupina nabízí mnoho přínosů pro zaměstnance zařízení:

- Rychlá komunikace – okamžitá komunikace mezi členy týmu (výhoda oproti e-mailu), rychlé řešení problémů
- Komunikace na dálku – spojení mezi členy týmu bez ohledu na fyzickou polohu
- Aktuálnost – snížení ztráty informací

Chatovací skupina musí být vytvořena za konkrétním účelem a musí mít také svá pravidla. Pravidla této skupiny si musí nastolit právě zaměstnanci se svým vedoucím. Mezi pravidla může například patřit:

- Provozní doba chatovací skupiny – například od 8 h do 20 h
- Respekt a profesionalita
- Srozumitelnost

Chatovací skupina je určena pro všechny zaměstnance Charitního domova Hluk (počet osob: 30)

Školení zaměřené na komunikaci pro zaměstnance

Školení pro zaměstnance, které bude zaměřené na komunikaci může přinést řadu zlepšení. Cílem takového školení je zlepšení efektivity komunikace, snížení nedorozumění a konfliktů, posílení týmové spolupráce a lepší vztahy na pracovišti. Celkově může školení vytvořit pozitivní změny v pracovním prostředí a přispět k celkovému úspěchu organizace.

Školení je sestaveno tak, aby posunulo každého účastníka směrem ke schopnosti srozumitelného vyjadřování svých potřeb ke svým kolegům i vedení. Zároveň naučí účastníka aktivnímu naslouchání, porozumění a empatii k ostatním členům týmu či vedení. Školení je zaměřeno i na konflikt, jeho příčiny, důvody, následky jeho odsouvání a návody, jak zlepšit komunikaci v konfliktních situacích.

Popis školení:

- Název školení: Komunikace napříč organizací jako cesta k rozvoji – integrita, zpětná vazba, konflikt a kritika nenásilně
- Termín: volitelný
- Cílová skupina: všichni zaměstnanci Charitního domova Hluk (počet osob: 29)
- Časová dotace: 8 hodin
- Místo konání: Charitní domov Hluk

Program školení:

- Představení cílů a obsahu školení.
- Teoretické základy komunikace. Představení principů komunikace, vysvětlení rozdílů mezi agresivní, pasivní a asertivní komunikací. Základní seznámení s emocemi a potřebami.
- Praktická cvičení, role-playing a simulace pracovních situací. Cvičení zaměřené na posílení dovednosti empatie a rozpoznání falešné empatie.
- Identifikace a diskuse o častých chybách v komunikaci, sebereflexe.
- Zvládání konfliktů a pochopení příčiny vzniku konfliktů, techniky nenásilného řešení konfliktů.
- Shrnutí klíčových poznatků a dovedností získaných během školení. Závěr a vyhodnocení.

Školení komunikační metody Action Learning pro vedoucí zařízení

Metoda Action Learning byla již zmíněna v teoretické části práce. Tato metoda zvyšuje účinnost řešení problému a rozvoj interpersonálních dovedností členů týmu. Metoda se také snaží o zvýšení účinnosti komunikace a podpoření učení ve skupině. Struktura procesu Action Learning nutí členy týmu prozkoumávat problém z více úhlů pohledu a funguje tak i jako prevence konfliktů. Metoda Action Learning zahrnuje roli kouče, který pomáhá týmu směřovat k cíli a vede tým k sebereflexi. Kouč má také možnost obracet pozornost

týmu k nedostatkům v jejich komunikaci. Roli kouče může zastávat právě vedoucí zařízení, která je v úzkém a každodenním kontraktu se všemi zaměstnanci.

Popis školení:

- Termín: volitelný
- Cílová skupina: vedoucí zařízení Charitního domova Hluk (počet osob: 1)
- Časová dotace: 8 hodin
- Cena školení: 3 600 Kč (zahrnuje stravu)
- Místo konání: Strakonice

Program školení:

- Základní seznámení s metodou Action Learning.
- Praktické příklady a studie případů.
- Rozvoj dovedností a praktická cvičení (simulované situace a role-playing).
- Plánování implementace metody Action Learning v organizaci.
- Práce s odporujícími postoji členů týmu.
- Následná evaluace.

Očekávaný výsledek komunikační strategie

Výsledkem zavedení metod komunikační strategie bude vytvoření zdravější a efektivnější komunikační kultury, zlepšení porozumění, snížená frekvence konfliktů a zlepšená týmová práce.

Rizika spojená s komunikační strategií

- Nedostatek angažovanosti zaměstnanců a neochota účastnit se školení.
- Nedostatečná zpětná vazba.
- Neschválení rozpočtu pro prvky komunikační strategie.

9.2.4 Zavedení pravidelných porad

V analytické části práce byly zjištěny problémy v rámci dotazovaných položek „Můj nadřízený bere v úvahu názory zaměstnanců při rozhodování v rámci péče o klienta.“ a „Můj nadřízený poskytuje příležitost k diskusi o výkonu týmu po události.“ V případě obou položek byly odpovědi respondentů z části rozhodně nesouhlasné.

Téma porada či týmové setkání bylo zmíněno i v teoretické části práce jako velmi důležité. Porada bude probíhat formou organizovaného a plánovaného setkání se stanovenými cíli, programem a výstupy. Cíle porady budou zvoleny podle aktuální situace či problému v týmu a na pracovišti. Porada bude probíhat 2x měsíčně.

S – Zavedení pravidelných a účelných porad, které budou probíhat 2x měsíčně.

M – Dosáhnout minimálně 90 % účasti členů týmu na každé pořádané poradě.

A – Cíl je dosažitelný pomocí jasně stanovených pravidel, stanoveného harmonogramu, aktivního zapojení vedoucí a zaměstnanců.

R – Rozpočet na zavedení pravidelných porad je stanoven v reálném a pro organizaci přijatelném rozpětí.

T – Základní struktura pravidelných porad bude zavedena do konce září 2024.

Charakteristiky zavedení pravidelných porad:

Cílová skupina: všichni zaměstnanci Charitního domova Hluk (počet osob: 30)

Místo konání: prostory Charitního domova Hluk

Četnost setkání: 2x měsíčně

Délka trvání 1 setkání: 60 minut

Doporučený průběh porady:

1. Příprava – může se týkat jak vedoucího pracovníka, tak zaměstnanců
2. Zahájení porady a stanovení časového rámce porady
3. Rozdělení rolí – moderátor, zapisovatel, časoměřič

4. Definování cílů porady – smysl a přínos porady
5. Definované téma – to, čím se budou účastníci porady zabývat
6. Projednávání – věnování se jednotlivým bodům tématu, prostor k diskusi
7. Plánování a přidělení nových úkolů – definice cílů, které budou splněny do další porady
8. Shrnutí a závěr – včetně stanovení dalšího data porady
9. Zpětná vazba – spokojenost s průběhem porady

Očekávaný výsledek zavedení pravidelných porad

Výsledkem zavedení pravidelných porad alespoň 2x za měsíc bude zlepšení komunikace a rychlejší řešení problémů. Pravidelné porady zvýší angažovanost zaměstnanců v rozhodovacím procesu. Díky pravidelné komunikaci lze očekávat prevenci nedorozumění a výskytu chyb či nesrovnalostí. Pravidelné porady usnadní koordinaci týmu, což povede k efektivnější spolupráci.

Rizika spojená se zavedením pravidelných porad

- Nadměrná zátěž pro zaměstnance.
- Nedostatečná příprava.
- Nízká účast zaměstnanců na poradě.
- Nesprávný průběh porady.

9.2.5 Rozvojový program – Týmová spolupráce

Rozvojový program týmové spolupráce se postará o zlepšení týmové spolupráce a její další rozvoj. V rámci takového programu je potřeba se zaměřit na znalosti, ale i dovednosti v oblasti týmu, týmové spolupráce, komunikace, řešení konfliktu, budování důvěry a další.

Hlavním významem rozvojového programu je zlepšení týmové spolupráce v zařízení sociálních služeb.

S – Uskutečnit rozvojový program na téma týmová spolupráce, který zajistí zlepšení týmové spolupráce zaměstnanců Charitního domova Hluk.

M – Dosažení implementace alespoň 3 nových inovativních technik pro zlepšení týmové práce.

A – Cíl je dosažitelný pomocí specifických metod a technik rozvojového programu.

R – Rozpočet na rozvojový program je stanoven v reálném a pro organizaci přijatelném rozpětí.

T – Rozvojový program uskutečnit do konce ledna roku 2025.

Charakteristiky pro uskutečnění rozvojového programu

Cílová skupina: všichni zaměstnanci Charitního domova Hluk s výjimkou vedoucí zařízení (počet osob: 29)

Počet setkání: 4

Časová dotace na 1 setkání: 8 hodin

Místo konání: prostory Charitního domova Hluk

Metodika výuky: praktická cvičení (individuální i skupinová), diskuse, analýza řešení vlastních situací, analýza případových studií, role-play, sebereflexe, akční plán pro osobní rozvoj, zpětná vazba lektora

Plán rozvojového programu:

1. Porozumění týmové spolupráci. Identifikace a řešení klíčových překážek a bariér. Techniky a nástroje pro identifikaci překážek v týmové spolupráci. Vliv organizační kultury a komunikace na týmovou spolupráci. Strategie pro řešení konfliktů mezi týmy a posílení spolupráce.
2. Komunikace a důvěra v pracovním prostředí. Zlepšení týmové spolupráce skrz komunikaci a důvěru. Konkrétní techniky pro transparentnost v komunikaci a spolupráci v týmu. Řešení náročných situací a vyjednávání mezi týmy
3. Posilování týmové kultury a spolupráce. Efektivní spolupráce a koordinace mezi členy týmu. Techniky a strategie pro efektivní spolupráci a koordinaci v týmu. Praktická cvičení na vytvoření plánu a strategie pro posílení týmové kultury a spolupráce. Porozumění důležitosti role vedení.
4. Implementace a udržitelnost změn. Zajištění udržitelnosti zlepšení týmové spolupráce. Techniky a postupy pro udržení zlepšení týmové spolupráce. Podpora sdílení znalostí a osvědčených postupů. Měření úspěchu změn a hodnocení.

Očekávaný výsledek rozvojového programu týmové práce

Očekávaným výsledkem uskutečnění rozvojového programu je naučit zaměstnance strategii a postupům pro řešení překážek a posílení spolupráce. Zaměstnanci budou schopni identifikovat konkrétní bariéry v pracovním prostředí a naučit se strategie pro řešení překážek v týmové spolupráci. Zaměstnanci získají praktické dovednosti pro posílení komunikace, spolupráce a koordinace. Dále se u zaměstnanců zlepší schopnosti v oblasti řízení změn, které povedou k udržování a posilování týmové spolupráce.

Rizika spojená s rozvojovým programem

- Nedostatek angažovanosti zaměstnanců.
- Nespoupráce zaměstnanců.
- Zvolení nevhodného lektora.
- Neschválení rozpočtu pro uskutečnění.

9.3 Projektové analýzy

Projekt bude následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Tyto analýzy byly také podrobněji popsány v teoretické části práce.

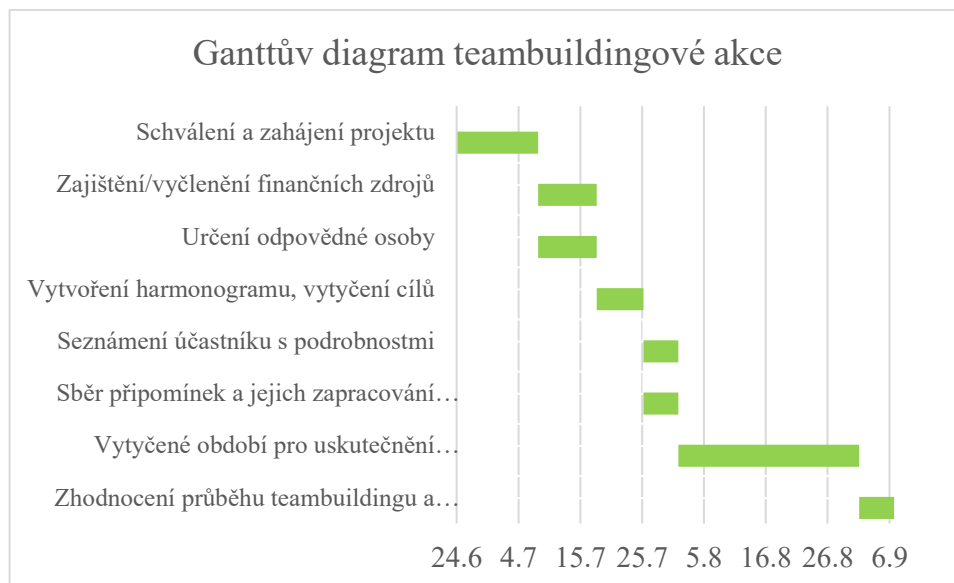
9.3.1 Časová analýza

Teambuilding

Schválení a zahájení projektu bude trvat od 24.6. do 7.7. Proces schvalování bude mít v kompetenci ředitel Charity Uherské Hradiště a vedoucí Charitního domova Hluk. Dále bude potřeba zajištění či vyčlenění finančních zdrojů pro teambuildingovou akci v časovém rozmezí od 8.7. do 17.7. Zajištění či vyčlenění finančních zdrojů bude mít na starost vedení Charity Uherské Hradiště. Ve stejném časovém rozmezí proběhne určení odpovědné osoby za teambuildingovou akci, které bude mít za úkol vedoucí Charitního domova Hluk. Dále od 18.7. do 25.7. bude probíhat vytvoření harmonogramu teambuildingové akce a vytyčení cílů. Od 26.7. do 31.7. proběhne seznámení účastníků s podrobnostmi, sběr jejich připomínek a zapracování těchto připomínek do harmonogramu. Pro uskutečnění teambuildingové akce bude vytyčeno časové období od 1.8. do 31.8. Po realizaci teambuildingové akce proběhne v termínu od 1.9. do 6.9. její zhodnocení, kontrola splnění cílů a získání zpětné vazby od účastníků. Tyto úkony provede vedoucí zařízení. Tabulka 16 poskytuje informace o časovém rámci jednotlivých činností projektu.

Tabulka 16 Jednotlivé činnosti projektu teambuilding (vlastní zpracování)

Činnost	Počet dní
Schválení a zahájení projektu	14
Zajištění či vyčlenění finančních zdrojů, určení odpovědné osoby	10
Vytvoření harmonogramu, vytyčení cílů	8
Seznámení účastníků s podrobnostmi, sběr připomínek, zapracování připomínek do harmonogramu	6
Vytyčené období pro uskutečnění teambuildingové akce	31
Zhodnocení průběhu teambuildingové akce a zpětná vazba	6
Celkem	75



Graf 25 Ganttův diagram teambuildingové akce (vlastní zpracování)

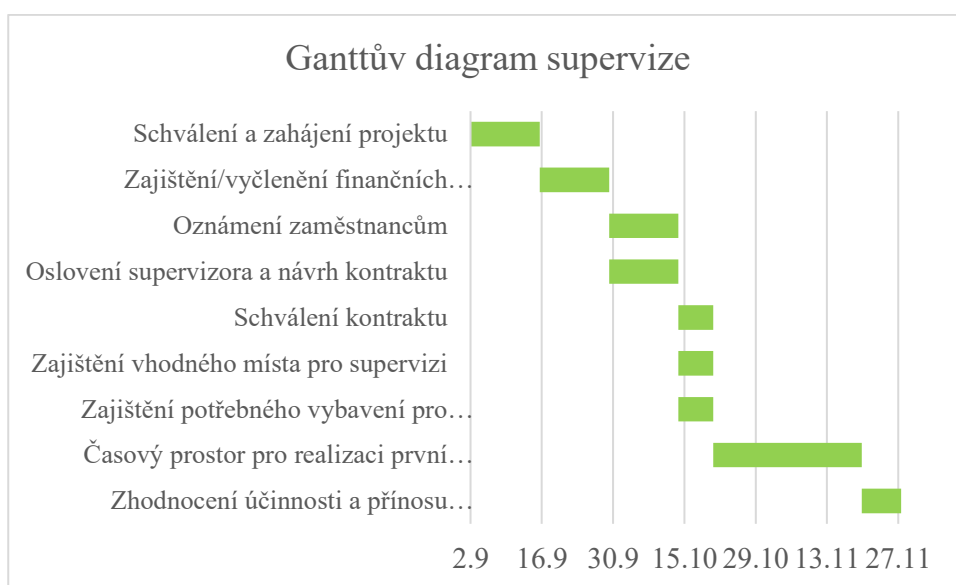
Supervize

Schválení a zahájení projektu, které bude mít na starosti ředitel Charity Uherské Hradiště a vedoucí zařízení Charitního domova Hluk, bude probíhat v období od 2.9. do 15.9. Zajištění či vyčlenění finančních prostředků bude mít na starosti vedení Charity Uherské Hradiště a bude probíhat od 16.9. do 29.9. Oznámení zaměstnancům Charitního domova Hluk bude mít na starosti vedoucí zařízení a bude probíhat od 30.9. do 13.10. Oslovení supervizora a návrh kontraktu bude mít v kompetenci vedoucí Charitního domova Hluk, které bude probíhat také od 30.9. do 13.10. Schválení kontraktu bude mít v kompetenci ředitel Charity Uherské Hradiště i vedoucí Charitního domova Hluk a bude probíhat od 14.10. do 20.10. Ve stejném termínu proběhne zajištění vhodného místa pro supervizi a zajištění potřebného vybavení pro konání supervize. Zrealizování prvního setkání za účelem supervize proběhne v termínu od 21.10. do 19.11. Zhodnocení účinnosti a přínosu první supervize proběhne v termínu od 20.11. do 27.11., které bude mít na starost vedoucí zařízení. Tabulka 17 poskytuje informace o časovém rámci jednotlivých činností projektu.

Tabulka 17 Jednotlivé činnosti projektu supervize (vlastní zpracování)

Činnost	Počet dní
Schválení a zahájení projektu	14
Zajištění či vyčlenění finančních prostředků	14
Oznámení zaměstnancům, oslovení supervizora a návrh kontraktu	14

Schválení kontraktu, zajištění vhodného místa pro supervizi, zajištění potřebného vybavení	7
Časový prostor pro realizaci první supervize	30
Zhodnocení účinnosti a přínosu supervize	8
Celkem	87



Graf 26 Ganttův diagram supervize (vlastní zpracování)

Komunikační strategie

Schválení a zahájení projektu bude probíhat od 29.7. do 11.8. a bude jej mít na starosti ředitel Charity Uherské Hradiště a vedoucí Charitního domova Hluk. Zajištění či vyčlenění finančních prostředků bude mít na starosti vedení Charity Uherské Hradiště a bude probíhat od 12.8. do 25.8. Oznámení zaměstnancům proběhne v termínu od 26.8. do 1.9.

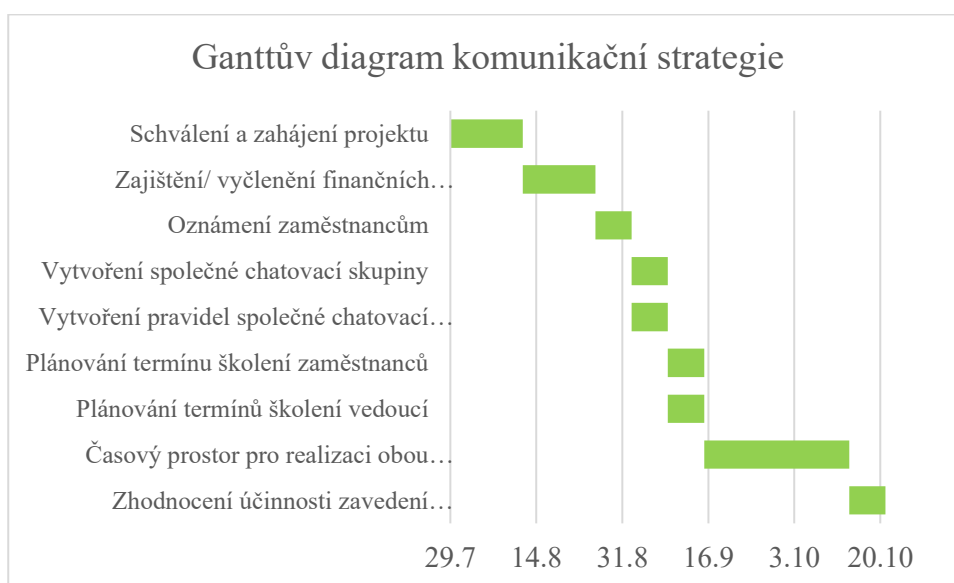
Vytvoření společné chatovací skupiny proběhne od 2.9. do 8.9. a bude ho mít na starosti vedoucí Charitního domova Hluk. V tomto termínu se stanoví i pravidla společné chatovací skupiny a proběhne seznámení zaměstnanců s těmito pravidly.

Plánování termínů pro školení komunikace pro zaměstnance a školení komunikační metody Action Learning pro vedoucí zařízení, které bude mít na starosti vedoucí Charitního domova Hluk a proběhne v termínu od 9.9. do 15.9. Pro uskutečnění obou školení bude vyčleněn časový prostor od 16.9. do 13.10. Zhodnocení účinnosti zavedení komunikační strategie se získáním zpětné vazby od zaměstnanců proběhne od 14.10. do 20.10. a bude ho mít

na starosti vedoucí zařízení. Tabulka 18 poskytuje informace o časovém rámci jednotlivých činností projektu.

Tabulka 18 Jednotlivé činnosti projektu komunikační strategie. (vlastní zpracování)

Činnost	Počet dní
Schválení a zahájení projektu	14
Zajištění či vyčlenění finančních prostředků	14
Oznámení zaměstnancům	7
Vytvoření společné chatovací skupiny, vytvoření pravidel, seznámení zaměstnanců s pravidly	7
Plánování termínů pro školení	7
Časový prostor pro realizaci obou školení	28
Zhodnocení účinnosti zavedení komunikační strategie	7
Celkem	84



Graf 27 Ganttův diagram komunikační strategie (vlastní zpracování)

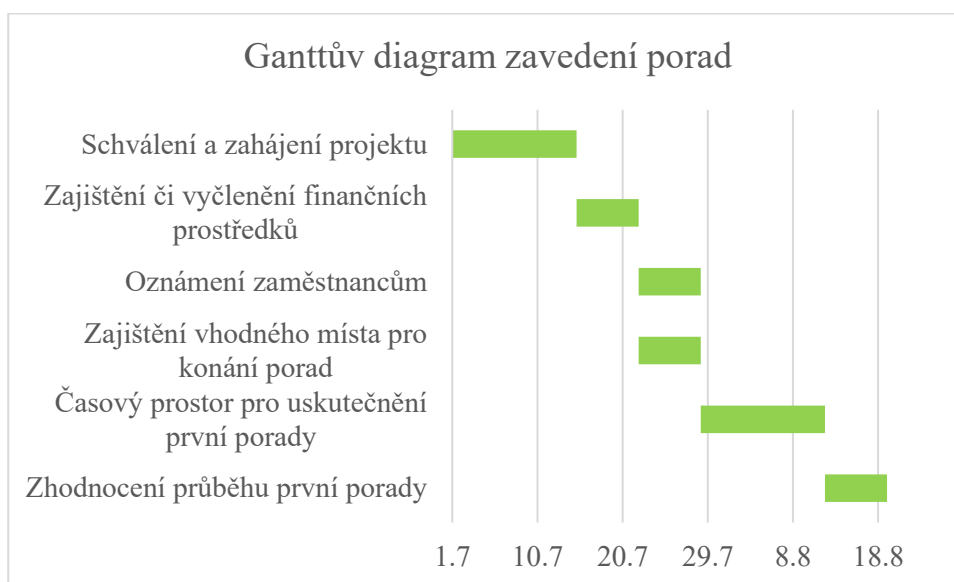
Zavedení pravidelných porad

Schválení a zahájení projektu bude trvat od 1.7. do 14.7. a bude ho mít na starosti vedoucí Charitního domova Hluk. Zajištění či vyčlenění finančních prostředků bude probíhat od 15.7. do 21.7. Tuto činnost bude mít na starosti vedení Charity Uherské Hradiště. Oznámení zaměstnancům bude probíhat od 22.7. do 28.7. a učiní ho vedoucí Charitního domova Hluk. V tomto termínu proběhne také zajištění vhodného místa pro konání porad. První porada se uskuteční v termínu od 29.7. do 11.8. Zhodnocení průběhu první porady

s případným návrhem změn pro další konání proběhne od 12.8. do 18.8. a bude ho mít na starosti vedoucí zařízení. Tabulka 19 poskytuje informace o časovém rámci jednotlivých činností projektu.

Tabulka 19 Jednotlivé činnosti projektu zavedení pravidelných porad (vlastní zpracování)

Činnost	Počet dní
Schválení a zahájení projektu	14
Zajištění či vyčlenění finančních prostředků	7
Oznámení zaměstnancům, zajištění vhodného místa pro konání porad	7
Časový prostor pro uskutečnění první porady	14
Zhodnocení průběhu první porady (popřípadě návrh změn)	7
Celkem	49



Graf 28 Ganttův diagram zavedení pravidelných porad (vlastní zpracování)

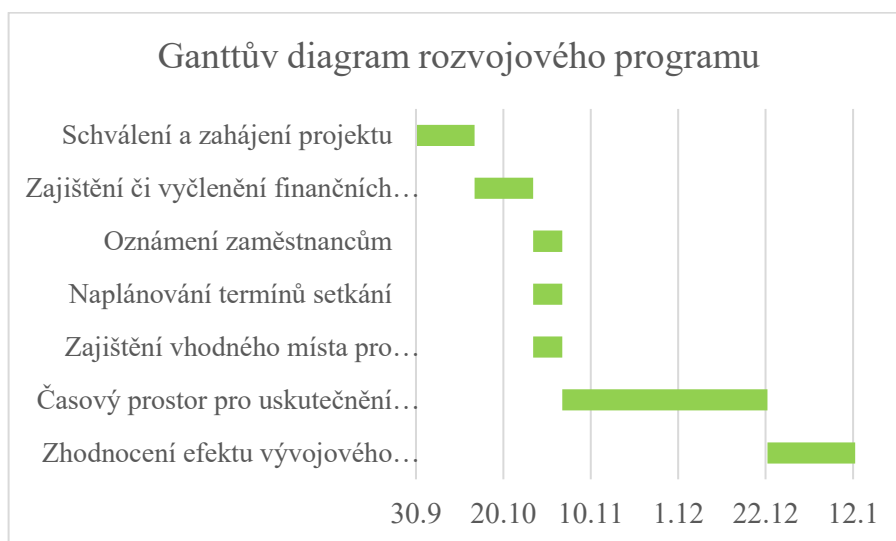
Rozvojový program – Týmová spolupráce

Schválení a zahájení projektu bude probíhat od 30.9. do 13.10. a bude ho mít na starosti ředitel Charity Uherské Hradiště a vedoucí Charitního domova Hluk. Zajištění či vyčlenění finančních prostředků bude probíhat od 14.10. do 27. 10. Tuto činnost bude mít na starosti vedení Charity Uherské Hradiště. V termínu od 28.10 do 3.11. proběhne oznámení zaměstnancům a naplánování termínů pro uskutečnění rozvojového programu. V tomto termínu také proběhne zajištění vhodného místa pro realizaci vývojového programu. Všechna setkání rozvojového programu proběhnou v termínu od 4.11 do 22.12. V termínu

od 23.12.2024 do 12.1.2025 proběhne zhodnocení efektu vývojového programu, které provede vedoucí zařízení Charitního domova Hluk. Tabulka 20 poskytuje informace o časovém rámci jednotlivých činností projektu.

Tabulka 20 Jednotlivé činnosti projektu rozvojový program – týmová spolupráce (vlastní zpracování)

Činnost	Počet dní
Schválení a zahájení projektu	14
Zajištění či vyčlenění finančních prostředků	14
Oznámení zaměstnancům, naplánování termínů setkání, zajištění vhodného místa pro realizaci vývojového programu	7
Časový prostor pro uskutečnění všech setkání rozvojového programu	49
Zhodnocení efektu vývojového programu	21
Celkem	105



Graf 29 Ganttův diagram rozvojového programu (vlastní zpracování)

Časová analýza celého projektu

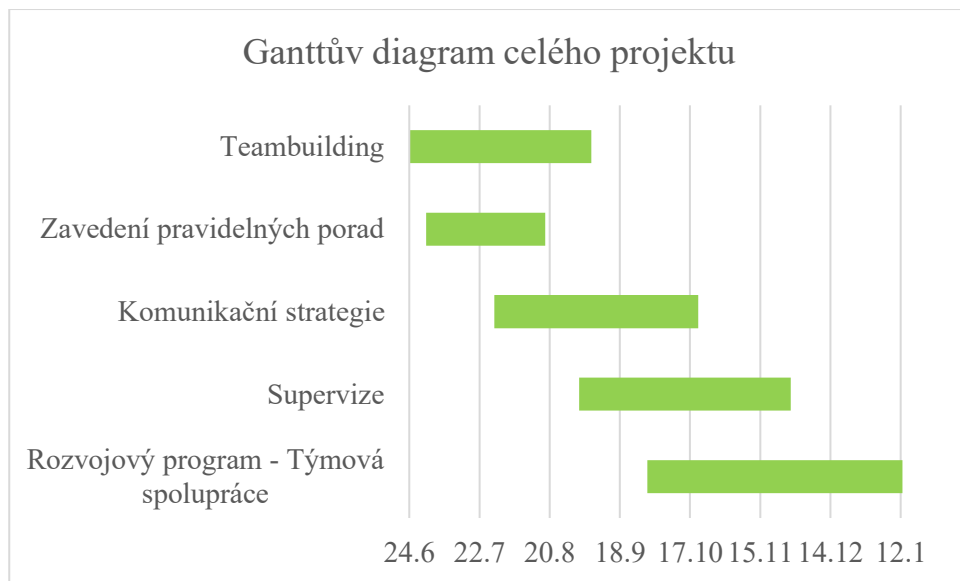
Jednotlivé části projektu budou probíhat v období:

- Teambuilding – od 24.6. do 6.9.2024
- Supervize – od 2.9. do 27.11.2024
- Komunikační strategie – 29.7. do 20.10. 2024

- Zavedení pravidelných porad – od 1.7. do 18.8. 2024
- Rozvojový program – Týmová spolupráce – od 30.9.2024 do 12.1.2025

Celkem bude projekt trvat 203 dní.

Následující Ganttův diagram poskytuje informace o časovém rámci celého projektu a překrývání jednotlivých částí projektu.



Graf 30 Ganttův diagram celého projektu (vlastní zpracování)

9.3.2 Nákladová analýza

Teambuilding

V tabulce 21 jsou zobrazeny veškeré náklady na teambuilding, které sestávají z nákladů na ubytování, stravu, dopravu a odborný dohled.

Tabulka 21 Náklady na teambuilding (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet 1. termín	Počet 2. termín	Celkem 1. termín	Celkem 2. termín
Ubytování	7 600 Kč	16 os	14 os	121 600 Kč	106 400 Kč
Strava	1 000 Kč	16 os	14 os	160 00 Kč	14 000 Kč
Doprava	400 Kč	16 os	14 os	6 400 Kč	5 600 Kč
Odborný dohled	5 000 Kč	1 os	1 os	5 000 Kč	5 000 Kč
Celkem za termín				149 000 Kč	131 000 Kč
Celkem za oba termíny				280 000 Kč	

Supervize

V tabulce 22 jsou vyobrazeny jednotlivé položky měsíčních nákladů na supervizi. Náklady na supervizi za rok činí 36 528 Kč.

Tabulka 22 Měsíční náklady na supervizi (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Supervizor	1 000 Kč/h	2 h	2 000 Kč
Doprava	6,8 Kč/km	80 km	544 Kč
Stravné	500 Kč	1x	500 Kč
Celkem			3 044 Kč

Komunikační strategieSpolečná chatovací skupina

Aplikace pro vytvoření společné chatovací skupiny je zdarma. Společnou chatovací skupinu vytvoří pověřená osoba v pracovní době.

Tabulka 23 Náklady na vytvoření společné chatovací skupiny (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Vytvoření společné chatovací skupiny	0 Kč	1x	0 Kč
Přidání členů do chatovací skupiny	0 Kč	1x	0 Kč
Celkem			0 Kč

Školení zaměřené na komunikaci pro zaměstnance

Náklady a školení zaměřené na komunikaci pro zaměstnance se skládá z ceny školení na osobu, z dopravného a stravného.

Tabulka 24 Náklady na školení pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Cena školení	600 Kč/os	29 os	17 400 Kč
Doprava	7 Kč/km	160 km	2 720 Kč
Stravné	500 Kč	1 os	500 Kč
Celkem			20 620 Kč

Školení komunikační metody Action Learning pro vedoucí zařízení

Náklady na školení komunikační metody Action Learning pro vedoucí zařízení spočívají v ceně školení, které je včetně stravy a z nákladu na dopravu.

Tabulka 25 Náklady na školení pro vedoucí zařízení (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Cena školení (včetně stravy)	3 600 Kč	1 os	3 600 Kč
Doprava	800 Kč	1 os	800 Kč
Celkem			4 400 Kč

Zavedení pravidelných porad

Náklady na poradu spočívají v ušlém zisku zaměstnance. Porada bude trvat 1 hodinu dvakrát za měsíc. Náklady na porady za rok jsou 104 400 Kč.

Tabulka 26 Náklady na zavedení pravidelných porad (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
Ušlý zisk za 2 porady měsíčně	300 Kč/h	29	8 700 Kč
Celkem za rok			104 400 Kč

Rozvojový program – Týmová spolupráce

Náklady na rozvojový program týmové spolupráce spočívají v ceně školení skupiny, v nákladech na dopravu za stravné.

Tabulka 27 Náklady na Rozvojový program – Týmová práce (vlastní zpracování)

Položka	Částka	Počet	Celkem
1 školící den pro 29 osob	16 400 Kč	4x	65 600 Kč
Doprava	7 Kč/km	640 km	4 480 Kč
Stravné	500 Kč	4x	2 000 Kč
Celkem			72 080 Kč

Náklady na celý projekt

Do celkových nákladů jsou zařazeny všechny náklady na zlepšení týmové práce.

Tabulka 28 Náklady na celý projekt (vlastní zpracování)

Položka	Částka (včetně DPH)
Teambuilding	280 000 Kč
Supervize	36 528 Kč
Společná chatovací skupina	0 Kč
Školení zaměřené na komunikaci pro zaměstnance	20 620 Kč
Školení komunikační metody Action Learning pro vedoucí zařízení	4 400 Kč
Zavedení pravidelných porad	104 400 Kč
Rozvojový program – Týmová práce	72 080 Kč
Administrativní náklady celkem	20 000 Kč
Celkem	538 028 Kč

9.3.3 Riziková analýza

Riziková analýza byla stručně popsána v teoretické části. Pro řízení projektu je riziková analýza důležitá. Komplexní metodou pro řízení rizik je RIPRAN (Risk Project Analysis), která se skládá z pěti základních kroků: příprava analýzy rizika, identifikace rizika, kvantifikace rizika, snižování rizika a celkové zhodnocení rizika (Doležal et al., 2023).

Zjištěná rizika mající vliv na realizaci projektu:

Riziko 1 – Zamítnutí projektu vedením zařízení

Riziko 2 – Fluktuace zaměstnanců

Riziko 3 – Nedostatek financí pro realizaci projektu

Riziko 4 – Nedostatečná ochota a angažovanost zaměstnanců

Riziko 5 – Nedodržení časového harmonogramu

Riziko 6 – Navrhované části projektu nepovedou ke zlepšení týmové práce

Tabulka 29 Matice rizik projektu (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost Stupeň	Stupeň	Dopad				
		Zanedbatelný 1	Malý 2	Střední 3	Těžký 4	Kritický 5
Vysoce pravděpodobné	5					
Velmi pravděpodobné	4					
Pravděpodobné	3				R4	
Málo pravděpodobné	2			R2 R5	R3	R1 R6
Nepravděpodobné	1					

Rizika, která vyžadují nejvíce pozornosti při shlednutí matice rizik jsou Riziko 1 – Zamítnutí projektu vedením zařízení a Riziko 6 – Navrhované části projektu nepovedou ke zlepšení týmové práce. Nicméně s analýzou rizik je nutné pracovat v průběhu celého projektu. Při realizaci projektu mohou vzniknout další rizika, která nebyla na počátku odhalena.

Protiriziková opatření

Riziko 1 – Zamítnutí projektu vedením zařízení

Komunikace s vedením zařízení musí být průběžná a transparentní. Díky takové komunikaci bude docházet k včasnému vyřešení nesrovnalostí. Projekt musí jasně prezentovat jeho hodnotu a pozitivní dopady na celou organizaci. Důležité je uvést konkrétní cíle, kterých projekt dosáhne, a jakým způsobem přispěje k strategickým cílům organizace.

Riziko 2 – Fluktuace zaměstnanců

Nestabilita zaměstnanců může ovlivnit kontinuitu a efektivitu navrhovaného projektu. Je vhodné provést analýzu příčin fluktuace pro porozumění motivace zaměstnanců k odchodu. Dále je důležité vytvořit pozitivní a podporující pracovní prostředí, které vede k týmové práci, a hlavně k otevřené komunikaci. Organizace může poskytnout konkurenceschopné benefity, které budou zvyšovat celkovou atraktivitu pracovní pozice.

Riziko 3 – Nedostatek financí pro realizaci projektu

Nedostatek finančních prostředků je častým rizikem při realizaci projektů. Pro minimalizaci takového rizika je důležité se zaměřit na důkladné plánování rozpočtu projektu. Základem je identifikace všech nákladů spojených s projektem a zahrnout je do rozpočtu i rezervy pro neočekávané výdaje. Je nutné pravidelně monitorovat a vyhodnocovat skutečné náklady ve srovnání s rozpočtem. Taková opatření by měla přispět k řízení tohoto rizika a zvýšit pravděpodobnost úspěšné realizace projektu.

Riziko 4 – Nedostatečná ochota a angažovanost zaměstnanců

Stanovené riziko může opět vážně ovlivnit průběh realizace projektu. Je velmi pravděpodobné, že se zaměstnanci nebudou chtít zúčastnit teambuildingové akce, nebudou

dostatečně spolupracovat při supervizi, nebudou se účastnit porad a nebudou spolupracovat v rámci navrhovaných školení. Důležité je vést se zaměstnanci pravidelnou a otevřenou komunikaci, poskytovat informace včas a také dávat zaměstnancům prostor pro jejich názory. Vhodné je vytvářet i příležitost pro účast zaměstnanců na rozhodovacích procesech. Zaměstnanci by měli ochotně sdílet své nápady či názory v kontextu projektu. Tato opatření by měla přispět k vytvoření pozitivního pracovního prostředí, které bude podněcovat angažovanost zaměstnanců v projektu.

Riziko 5 – Nedodržení časového harmonogramu

Nedodržení časového harmonogramu bývá taky častým rizikem projektů. Časový harmonogram je pro projekt velmi důležitý. Jednotlivé časové intervaly pro plnění činností musí být nastaveny v takovém rozpětí, aby činnosti byly splnitelné. Projekt musí být z časového hlediska pravidelně monitorován a případně se může harmonogram projektu aktualizovat dle potřeby. Do časového harmonogramu projektu je vhodné zahrnout rezervy pro neočekávané problémy.

Riziko 6 – Navrhované části projektu nepovedou ke zlepšení týmové práce

Stanovené riziko 6 je velmi závažné a je provázané i s rizikem 4. Riziku jde však předejít pomocí správné realizace navrhovaných opatření projektu. Při realizaci projektu je důležité získávat zpětnou vazbu od osob, které jsou do projektu zainteresovány. Vhodné je stanovení i klíčových ukazatelů úspěchu, které budou průběžně vyhodnocovány. Měření úspěchu umožňuje identifikaci oblastí, které budou potřebovat další zlepšení. Protiriziková opatření by měla zajistit, že stanovené cíle projektu opravdu přispějí ke zlepšení týmové práce a budou také v souladu s potřebami i očekáváními zaměstnanců.

9.4 Shrnutí projektu

Hlavním cílem projektu bylo zlepšení týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb, kterým byl Charitní domov Hluk. Projekt byl sestaven na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření, které bylo zaměřené na aktuální stav týmové práce. Ve vybraném zařízení existují určité nedostatky v komunikaci, nejasnosti týmových rolí a také nejasnosti týmových cílů. V zařízení neprobíhá dostatek aktivit, které by podpořily rozvoj týmové práce.

V projektu byly stanoveny cíle pro zlepšení týmové práce, které byly zpracovány pomocí metody SMART. Mezi tyto cíle patří:

- Teambuilding
- Supervize
- Komunikační strategie
- Zavedení pravidelných porad
- Rozvojový program – Týmová práce

Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Celkové trvání projektu je stanoveno na 203 dní. Stanovené náklady na projekt jsou 538 028 Kč. V rámci rizikové analýzy bylo vytyčeno 6 rizik, ke kterým byla stanovena protiriziková opatření.

Přínosy projektu:

- Posílení týmového ducha
- Zlepšení komunikace a vzájemného porozumění
- Zefektivnění týmové práce
- Snížená frekvence konfliktů a nedorozumění
- Získání praktických dovedností pro posílení komunikace, spolupráce a koordinace

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na projekt zlepšení týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb. Teoretická část práce se zabývala pojmy tým, týmové role, vývojové fáze týmu a dále týmovou prací obecně a týmovou prací v sociálních službách. Teoretická část také vymezuje pojem projekt, řízení projektu a analýzy projektu. Práce poukazuje na týmovou práci v sociálních službách, která má vliv na kvalitu péče a plnění úkolů zaměstnanců. V zařízeních sociálních služeb týmy sestávají z různých profesí, a tak je zásadní mít dobře sestavený tým, který opravdu spolupracuje, efektivně komunikuje a poskytuje kvalitní péči. V týmové práci vždy existuje prostor pro zlepšení a posílení.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt zlepšení týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb. Vybraným zařízením pro tento projekt byl Charitní domov Hluk, který je součástí Charity Uherské Hradiště. V tomto zařízení bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na současný stav týmové práce zaměstnanců. Šetření bylo provedeno pomocí standardizovaného dotazníku Teamwork Perceptions Questionnaire (T-TPQ), který obsahuje 5 oblastí: týmová struktura, vedení, monitorování situace, vzájemná podpora a komunikace. Každá z těchto oblastí obsahovala 7 položek. Dotazník byl doplněn o sociodemografické položky a o položky vztahující se k situačnímu povědomí o týmové práci na pracovišti.

Na základě získaných informací byl vytvořen projekt zlepšení týmové práce v Charitním domově Hluk. Projekt představuje dílčí cíle: teambuilding, supervizi, komunikační strategii, zavedení pravidelných porad a rozvojový program zaměřený na týmovou spolupráci. Jednotlivé dílčí cíle byly zpracovány pomocí metody SMART a byly podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. Délka projektu je stanovena na 203 dní celkem a náklady projektu činí 538 028 Kč. V rámci časové analýzy byly jednotlivé cíle projektu vyobrazeny pomocí Ganttova diagramu. V rámci rizikové analýzy bylo stanoveno 6 rizik, které jsou prezentovány v matici rizik. Ke stanoveným rizikům byla vytvořena protiriziková opatření.

Hlavním přínosem projektu je zlepšení týmové práce celkově a také posílení týmového ducha, zlepšení komunikace a vzájemného porozumění, snížená frekvence konfliktů a získání praktických dovedností pro posílení komunikace, spolupráce a koordinace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTEAD, Cori; BIERMAN, Dustin; BRADSHAW, Pam; MARTIN, Thalia a WRIGHT, Karen, 2016. Groups vs. Teams: Which One Are You Leading? Online. *Nurse Leader*. Roč. 14, č. 3, s. 179-182. ISSN 15414612. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2016.03.006>. [cit. 2024-04-02].

BAŠTECKÁ, Bohumila; ČERMÁKOVÁ, Veronika a KINKOR, Milan, 2016. *Týmová supervize: teorie a praxe*. Praha: Portál. ISBN 978-802-6209-409.

BELBIN, R. M, 2012. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-892-3.

BOHOŇKOVÁ, Irma, 2022. *Manažer koučem: Koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1873-9.

BUCHBINDER, B. Sharon; SHANKS, H. Nancy and KITE J. Bobbie, 2019. *Introduction to Health Care Management*. 4th edition. Burlington: Jones & Bartlett Learning. ISBN 978-1284156560.

CIESLAR, Jan, 2023. *Počet seniorů v příštích desetiletích výrazně vzroste*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-senioru-v-pristich-desetiletich-vyrazne-vzroste>. [cit. 2024-03-17].

CROWLEY, Dermot, 2023. *Smart Teams: How to Move from Friction to Flow and Work Better Together*. 2nd edition. Melbourne: John Wiley & Sons Australia. ISBN 978-1-394-19130-7.

ČSÚ, 2021. *Obyvatelstvo*. Online. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/obvyvatelstvo-xz-obce>. [cit. 2024-03-18].

ČSÚ, 2022. *Graf – Průměrná výše starobního důchodu v České republice*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-prumerna-vyse-starobniho-duchodu-v-ceske-republice>. [cit. 2024-03-22].

ČSÚ, 2023a. *Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj*. Online. Český statistický úřad. 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>. [cit. 2024-03-20].

ČSÚ, 2023c. *Vybrané údaje o sociálním zabezpečení - 2022*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vybrane-udaje-o-socialnim-zabezpeni>. [cit. 2024-03-18].

- ČSÚ, 2023b. Výzkum a vývoj. Online. Český statistický úřad. 2023. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje. [cit. 2024-03-20].
- ČSÚ, 2024a. *Databáze demografických údajů za obce ČR*. Online. 9.1.2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demograficky-udaju-za-obce-cr>. [cit. 2024-02-24].
- ČSÚ, 2024b. *Indexy spotřebitelských cen - inflace - leden 2024*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2024>. [cit. 2024-03-22].
- DOLEŽAL, Jan et al., 2023. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3619-3.
- FIRSTENBERG, Michael S. a STAWICKI, Stanislaw P., 2021. *Teamwork in Healthcare*. London: IntechOpen. ISBN 978-1-83881-029-0.
- GORDON, Jon, 2018. *The power of a positive team: proven principles and practices that make great teams great*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 9781119430247.
- Historie charity*, 2024. Online. Charita Uherské Hradiště. Dostupné z: <https://www.uhradiste.charita.cz/o-nas/historie-charity/> [cit. 2024-02-16].
- Charita Uherské Hradiště: Výroční zpráva 2022*. Uherské Hradiště: 2022. Dostupné z: <https://www.uhradiste.charita.cz/o-nas/vyrocní-zpravy/>
- Charitní domov Hluk*, 2024. Charita Uherské Hradiště. Dostupné z: <https://www.uhradiste.charita.cz/nase-sluzby/charitni-domov-hluk/>
- ISZATT-WHITE, Marian a SAUNDERS, Christopher, 2020. *Leadership*. 3rd edition. Glasgow: Bell & Bain. ISBN 9780198834298.
- JÍLEK, Dušan, 2023a. *Manažer jako druhé řemeslo: manuál pro vedoucí oddělení, týmů, směn, team leadery a mistry*. Praha: Powerprint, 2023. ISBN 978-80-7568-617-6.
- JÍLEK, Dušan, 2023b. *Manažer jako druhé řemeslo. Část 2: V roli leadera*. Praha: Powerprint, 2023. ISBN 978-80-7568-660-2.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
- KRCHOVÁ, Hana, 2019. *Praktický projektový management*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-466-1.

KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.

KUBÁTOVÁ, Sláva et al., 2013. *Tajemství spolupráce v týmech: Action Learning – praktický management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-259-8.

LAKE, Deborah; BAERG, Krista a PASLAWSKI, Teresa, 2015. *Teamwork, Leadership and Communication: Collaboration Basics for Health Professionals*. Canada: Brush Education. ISBN 978-1-55059-640-3.

LOCK, Dennis, 2020. *Project Management*. 10th edition. New York: Taylor & Francis. ISBN 9781315245911.

MAXWELL, John C., 2015. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Praha: Pragma. ISBN 978-807-3493-882.

MPSV, 2023. *Na financování sociálních služeb dá MPSV příští rok rekordních 26,4 miliard korun. Další peníze lze získat z evropských zdrojů*. Online. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/na-financovani-socialnich-sluzeb-da-mpsv-pristi-rok-rekordnich-26-4-miliard-korun-dalsi-penize-lze-ziskat-z-evropskych-zdroju>. [cit. 2024-03-22].

MPSV, 2024. *Registr poskytovatelů sociálních služeb v ČR*. Online. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/registr-poskytovatelu-sluzeb>. [cit. 2024-03-18].

Odlehčovací služba Hluk, 2024. Charita Uherské Hradiště. Dostupné z: <https://www.uhradiste.charita.cz/nase-sluzby/odlehcovaci-sluzba-hluk/>

PAWAR, Shekhar, 2020. *Air Team Theory: Understanding 10 Types of Team Mates and Best Practices to Succeed*. Chennai: Notion Press Media. ISBN 978-1647606916.

PEDLER, Mike, 2016. *Action Learning in Practice*. 4th edition. New York: Routledge. ISBN 9781317185765.

PITKÄLÄ, Kaisu H.; FINNE-SOVERI, Harriet; IMMONEN, Susanna; LEHTI, Tuuli; TIILIKAINEN, Ida et al., 2018. Interdisciplinary team education promotes innovations in the home care of older people. Online. *Educational Gerontology*. 2018-04-06, roč. 44, č. 4. ISSN 0360-1277. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/03601277.2018.1465283>. [cit. 2024-04-02].

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

Podpořte nás, 2024. Online. Charita Uherské Hradiště. 2024. Dostupné z: <https://www.uhradiste.charita.cz/podporte-nas/>. [cit. 2024-03-04].

SAĞ, Serhat; KAYNAK, Ramazan a SEZEN, Bülent, 2016. Factors Affecting Multinational Team Performance. Online. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Roč. 235, s. 60-69. ISSN 18770428. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.025>. [cit. 2024-04-02].

SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických organizací: příručka pro praxi*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0075-0.

TANNENBAUM, Scott; FERNÁNDEZ CASTILLO, Gabriela a SALAS, Eduardo, 2023. How to overcome the nine most common teamwork barriers. Online. *Organizational Dynamics*. Roč. 52, č. 4. ISSN 00902616. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101006>. [cit. 2024-02-08].

VODA, Jan, 2023. *Jaký leader chcete být?: pro co se rozhodnout a jak se to naučit*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-707-2.

ZÁBOJNÍKOVÁ, Karolína a KAMENICKÝ, Jiří, 2024. *Vývoj ekonomiky České republiky - 4. čtvrtletí 2023*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-03-22].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSÚ Český statistický úřad

HDP hrubý domácí produkt

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

WBS work breakdown structure

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo Charity Uherské Hradiště (zdroj: <i>Charita Uherské Hradiště: Výroční zpráva 2022</i>)	40
Obrázek 2 Část budovy Charitního domova Hluk (zdroj: <i>Charitní domov Hluk, 2024</i>).....	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled dostředivých a odstředivých sil podle Bohoňkové (2022), vlastní zpracování.....	24
Tabulka 2 Přehled služeb.....	43
Tabulka 3 Demografické údaje Zlínského kraje.....	45
Tabulka 4 Průměrná výše starobního důchodu.....	48
Tabulka 5 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 6 Věk respondentů (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 7 Délka zaměstnání v organizaci (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 8 Pracovní pozice respondentů (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 9 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 10 Statistické ukazatele oblasti týmová struktura (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 11 Statistické ukazatele oblasti vedení (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 12 Statistické ukazatele oblasti monitorování situace (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 13 Statistické ukazatele oblasti vzájemná podpora (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 14 Statistické ukazatele oblasti komunikace (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 15 Statistické ukazatele všech oblastí dotazníku T-TPQ (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 16 Jednotlivé činnosti projektu teambuilding (vlastní zpracování).....	99
Tabulka 17 Jednotlivé činnosti projektu supervize (vlastní zpracování).....	100
Tabulka 18 Jednotlivé činnosti projektu komunikační strategie. (vlastní zpracování).....	102
Tabulka 19 Jednotlivé činnosti projektu zavedení pravidelných porad (vlastní zpracování).....	103
Tabulka 20 Jednotlivé činnosti projektu rozvojový program – týmová spolupráce (vlastní zpracování).....	104
Tabulka 21 Náklady na teambuilding (vlastní zpracování).....	106
Tabulka 22 Měsíční náklady na supervizi (vlastní zpracování).....	106
Tabulka 23 Náklady na vytvoření společné chatovací skupiny (vlastní zpracování).....	107
Tabulka 24 Náklady na školení pro zaměstnance (vlastní zpracování).....	107
Tabulka 25 Náklady na školení pro vedoucí zařízení (vlastní zpracování).....	107
Tabulka 26 Náklady na zavedení pravidelných porad (vlastní zpracování).....	108
Tabulka 27 Náklady na Rozvojový program – Týmová práce (vlastní zpracování).....	108
Tabulka 28 Náklady na celý projekt (vlastní zpracování).....	108
Tabulka 29 Matice rizik projektu (vlastní zpracování).....	109

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Účast na teambuildingu (vlastní zpracování)	61
Graf 2 Účast na minulých teambuildingových akcích vzhledem k délce praxe v organizaci. (vlastní zpracování).....	61
Graf 3 Účast na týmové supervizi (vlastní zpracování).....	62
Graf 4 Účast na předešlých supervizích vzhledem k délce praxe v organizaci. (vlastní zpracování).....	62
Graf 5 Dovednosti zaměstnanců se překrývají dostatečně na to, aby v případě nouze mohla být práce sdílena. (vlastní zpracování)	63
Graf 6 Zaměstnanci v rámci mého týmu sdílí informace, které umožňují včasné rozhodování týmu v přímé péči o klienty. (vlastní zpracování)	64
Graf 7 Zaměstnanci znají své role. (vlastní zpracování)	64
Graf 8 Můj tým má jasně stanovené cíle. (vlastní zpracování)	65
Graf 9 Můj tým pracuje na vysoké úrovni efektivity. (vlastní zpracování).....	65
Graf 10 Můj nadřízený bere v úvahu názory zaměstnanců při rozhodování v rámci péče o klienta. (vlastní zpracování).....	67
Graf 11 Můj nadřízený poskytuje příležitost k diskusi o výkonu týmu po události. (vlastní zpracování).....	68
Graf 12 Můj nadřízený úspěšně řeší konflikty. (vlastní zpracování).....	68
Graf 13 Můj nadřízený je vzorem vhodného chování v týmu. (vlastní zpracování)	69
Graf 14 Zaměstnanci vzájemně sledují svůj výkon. (vlastní zpracování)	70
Graf 15 Zaměstnanci si vyměňují relevantní informace, jakmile jsou k dispozici. (vlastní zpracování).....	71
Graf 16 Zaměstnanci si vzájemně opravují chyby, aby docílili správného dodržování postupů. (vlastní zpracování).....	71
Graf 17 Zaměstnanci si vzájemně pomáhají po vysokém pracovním zatížení. (vlastní zpracování).....	73
Graf 18 Zaměstnanci požádají o pomoc kolegů, když se cítí vyčerpaní. (vlastní zpracování)	74
Graf 19 Zpětná vazba mezi zaměstnanci je poskytována takovou cestou, aby podporovala pozitivní interakce a budoucí změny. (vlastní zpracování)	74
Graf 20 Zaměstnanci obhajují klienta, i když je jejich názor v rozporu se služebně starším kolegou. (vlastní zpracování).....	75
Graf 21 Zaměstnanci vyřeší své konflikty i v případě, že přešly do osobní roviny. (vlastní zpracování).....	75
Graf 22 Zaměstnanci předávají relevantní informace včas. (vlastní zpracování).....	77
Graf 23 Zaměstnanci si ústně ověřují informace, které od sebe vzájemně dostávají. (vlastní zpracování).....	78

Graf 24 Zaměstnanci vyhledávají informace ze všech dostupných zdrojů. (vlastní zpracování).....	78
Graf 25 Ganttův diagram teambuildingové akce (vlastní zpracování).....	100
Graf 26 Ganttův diagram supervize (vlastní zpracování).....	101
Graf 27 Ganttův diagram komunikační strategie (vlastní zpracování).....	102
Graf 28 Ganttův diagram zavedení pravidelných porad (vlastní zpracování).....	103
Graf 29 Ganttův diagram rozvojového programu (vlastní zpracování).....	104
Graf 30 Ganttův diagram celého projektu (vlastní zpracování)	105

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník týmové práce

Příloha P II: Výsledky dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK TÝMOVÉ PRÁCE

Dobrý den,
 jmenuji se Michaela Uherová, jsem studentkou oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a ráda bych Vás požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který je součástí diplomové práce s názvem *Projekt zlepšení týmové práce ve vybraném zařízení sociálních služeb*. Dotazník je zaměřen na komunikaci, vztahy, vzájemnou podporu, práci aj.
 Děkuji za Vaši spolupráci, ochotu a čas při vyplnění dotazníku.

Bc. Michaela Uherová
 studentka oboru Management ve zdravotnictví

Zúčastnili jste se někdy teambuildingu v organizaci? (Teambuilding = „team“ = tým a „building“ = budování. Tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod.)
 Ano
 Ne

Zúčastnili jste se někdy týmové supervize v organizaci? (Supervize – Smyslem supervize je rozvíjet profesní dovednosti supervidovaných, posilovat vztahy v pracovním týmu a nacházet řešení problematických situací.)
 Ano
 Ne

Zaznačte křížek do políčka odpovědi		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Dovednosti zaměstnanců se překrývají dostatečně na to, aby v případě nouze mohla být práce sdílena.					
Zaměstnanci nesou odpovědnost za své činy.					
Zaměstnanci v rámci svého týmu sdílí informace, které umožňují včasné rozhodování týmu v přímé péči o klienty.					
Můj tým efektivně využívá zdroje (informace, vybavení, materiál).					
Zaměstnanci znají své role.					
Můj tým má jasně stanovené cíle.					
Můj tým pracuje na vysoké úrovni efektivity.					
Můj nadřízený bere v úvahu názory zaměstnanců při rozhodování v rámci péče o klienta.					
Můj nadřízený poskytuje příležitost k diskusi o výkonu týmu po události.					
Můj nadřízený si udělá čas na schůzku se zaměstnanci, aby vytvořil plán péče pro klienta.					

Zaznačte křížek do políčka odpovědi	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Můj nadřízený zajišťuje, aby byly pro zaměstnance k dispozici adekvátní zdroje (zásoby, vybavení, informace, personál).				
Můj nadřízený úspěšně řeší konflikty.				
Můj nadřízený je vzorem vhodného chování v týmu.				
Můj nadřízený zajišťuje, aby byli zaměstnanci informováni o jakékoliv situaci nebo změně, která by mohla ovlivnit péči o klienta.				
Zaměstnanci efektivně předvídají potřeby ostatních.				
Zaměstnanci vzájemně sledují svůj výkon.				
Zaměstnanci si vyměňují relevantní informace, jakmile jsou k dispozici.				
Zaměstnanci průběžně sledují prostředí kvůli získávání důležitých informací.				
Zaměstnanci sdílí informace týkající se potenciálních komplikací (změna stavu klienta, dostupnost lůžek).				
Zaměstnanci se schází, aby přehodnotili cíle péče u klienta, pokud u něj došlo k nějakým změnám.				
Zaměstnanci si vzájemně opravují chyby, aby docílili správného dodržování postupů.				
Zaměstnanci si vzájemně pomáhají po vysokém pracovním zatížení.				
Zaměstnanci požádají o pomoc kolegů, když se cítí vyčerpaní.				
Zaměstnanci se vzájemně upozorňují na potenciálně nebezpečné situace.				
Zpětná vazba mezi zaměstnanci je poskytována takovou cestou, aby podporovala pozitivní interakce a budoucí změny.				
Zaměstnanci obhajují pacienta, i když je jejich názor v rozporu se služebně starším kolegou.				
V případě, že mají zaměstnanci obavu o bezpečnost klienta, vyjadřují své znepokojení, dokud si nejsou jisti, že jejich obava byla vyslyšena.				

Zaznačte křížek do políčka odpovědi		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Zaměstnanci vyřeší své konflikty i v případech, že přešly do osobní roviny.					
Informace vztahující se k péči o klienta jsou klientům a jejich příbuzným sdělovány laickou terminologií.					
Zaměstnanci předávají relevantní informace včas.					
Při komunikaci s klienty poskytují zaměstnanci dostatek času pro dotazy.					
Zaměstnanci při komunikaci používají běžnou terminologii.					
Zaměstnanci si ústně ověřují informace, které od sebe vzájemně dostávají.					
Zaměstnanci při předávání informací o klientovi dodržují standardizované postupy způsobu předání informací.					
Zaměstnanci vyhledávají informace ze všech dostupných zdrojů.					

Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
 Muž

Jaký je Váš věk?

- Méně jak 20 let
 20 až 30 let
 31 až 40 let
 41 až 50 let
 51 až 60 let
 61 let a více

Jak dlouho pracujete v organizaci?

- Méně než 6 měsíců
 6 měsíců až 1 rok
 1 až 2 roky
 2 až 4 roky
 Více než 4 roky

Na jaké pracovní pozici působíte?

- Pracovník v sociálních službách
 Zdravotní sestra
 Technicko-hospodářský pracovník
 Jiná pozice (napíšte): _____

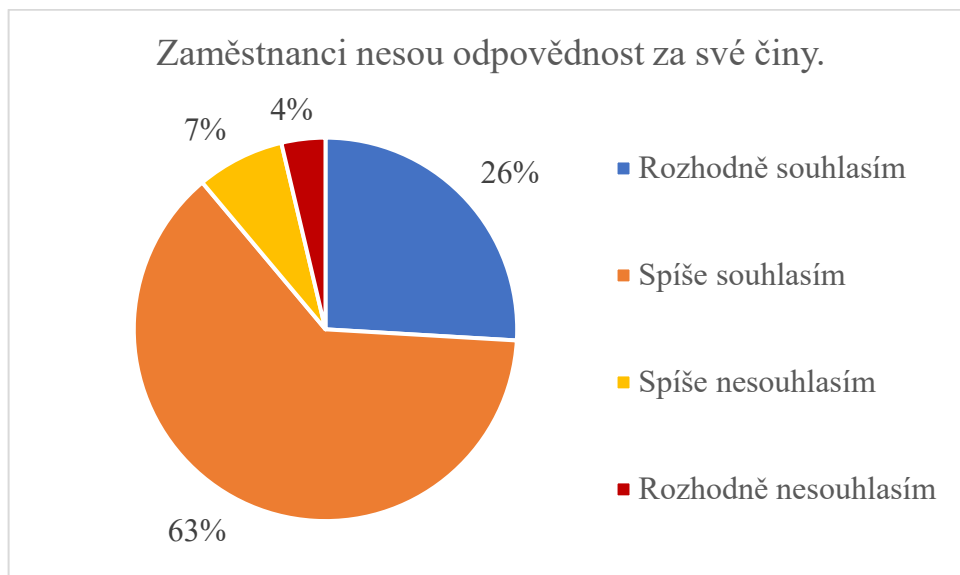
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Střední vzdělání zakončené výučním listem
 Střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou
 Vyšší odborné vzdělání
 Vysokoškolské vzdělání

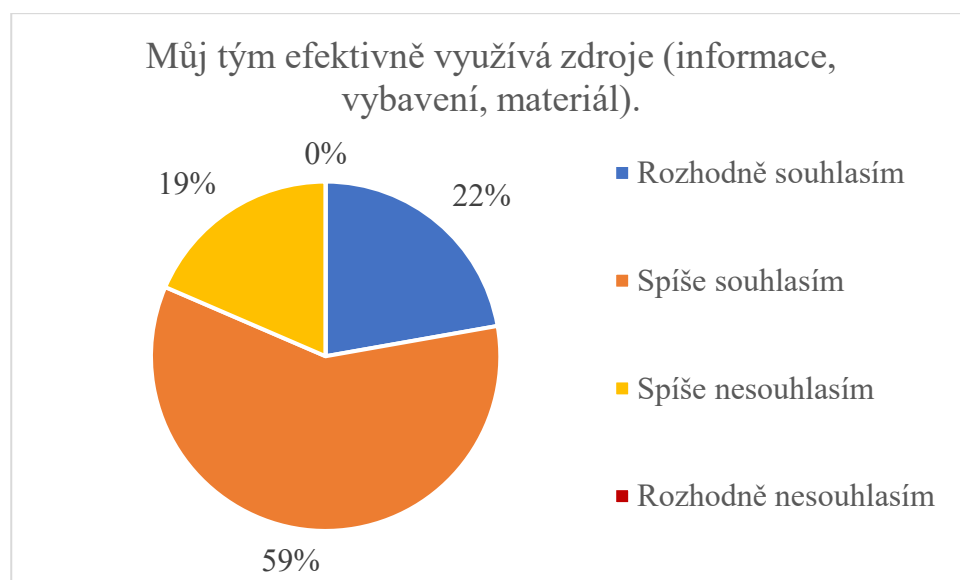
PŘÍLOHA P II: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Týmová struktura

Zaměstnanci nesou odpovědnost za své činy.

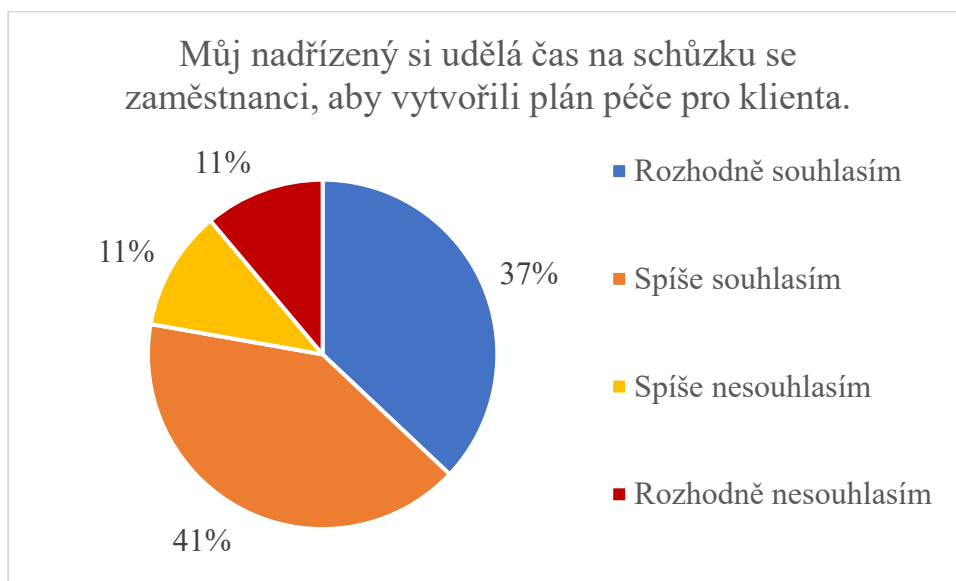


Můj tým efektivně využívá zdroje (informace, vybavení, materiál).

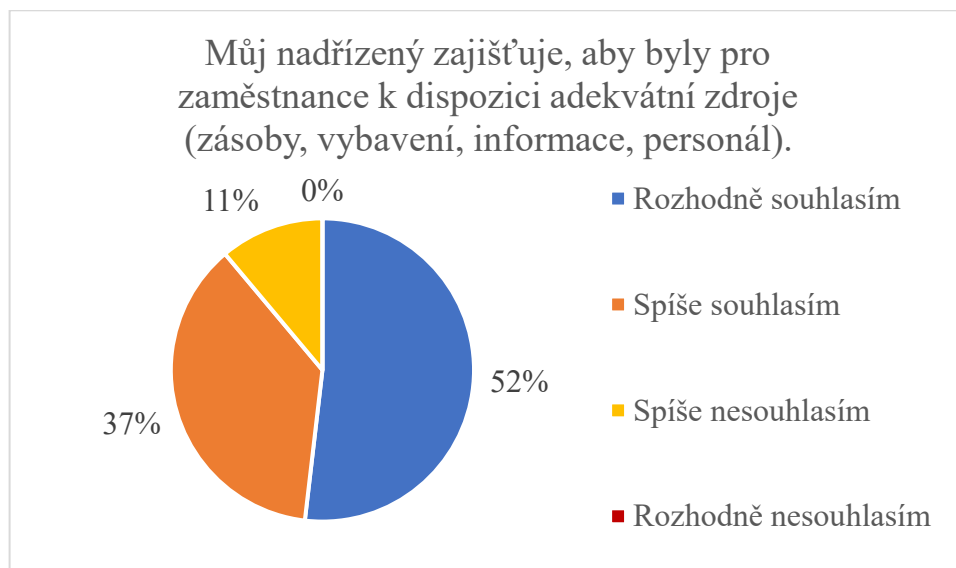


Vedení

Můj nadřízený si udělá čas na schůzku se zaměstnanci, aby vytvořili plán péče pro klienta.



Můj nadřízený zajišťuje, aby byly pro zaměstnance k dispozici adekvátní zdroje (zásoby, vybavení, informace, personál).

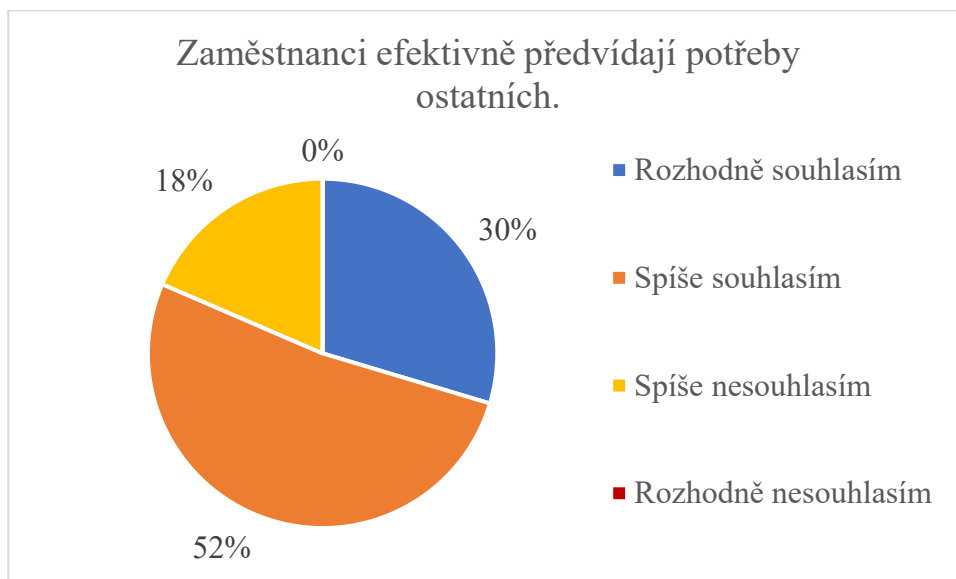


Můj nadřízený zajišťuje, aby byli zaměstnanci informováni o jakékoliv situaci nebo změně, která by mohla ovlivnit péči o klienta.

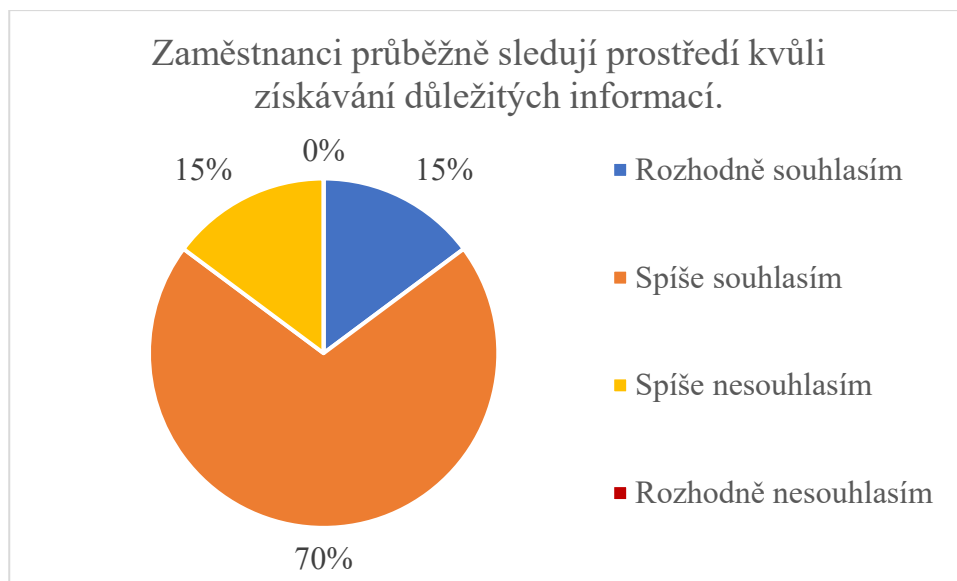


Situační povědomí

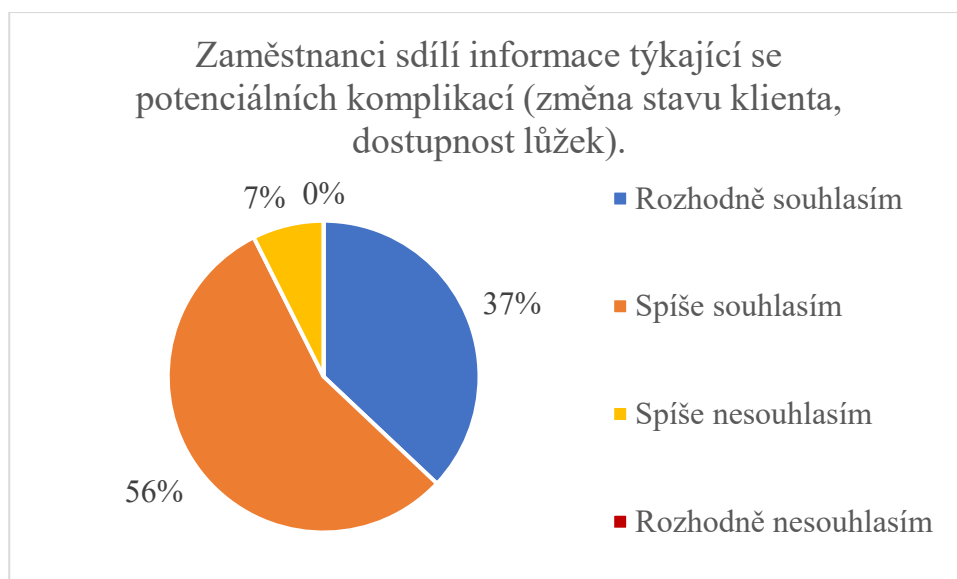
Zaměstnanci efektivně předvídají potřeby ostatních.



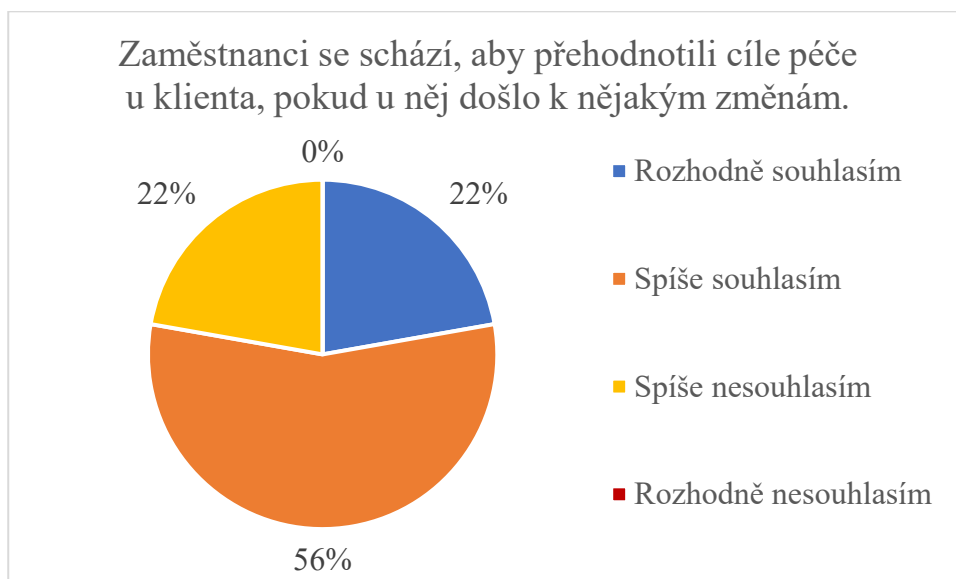
Zaměstnanci průběžně sledují prostředí kvůli získávání důležitých informací.



Zaměstnanci sdílí informace týkající se potenciálních komplikací (změna stavu klienta, dostupnost lůžek).

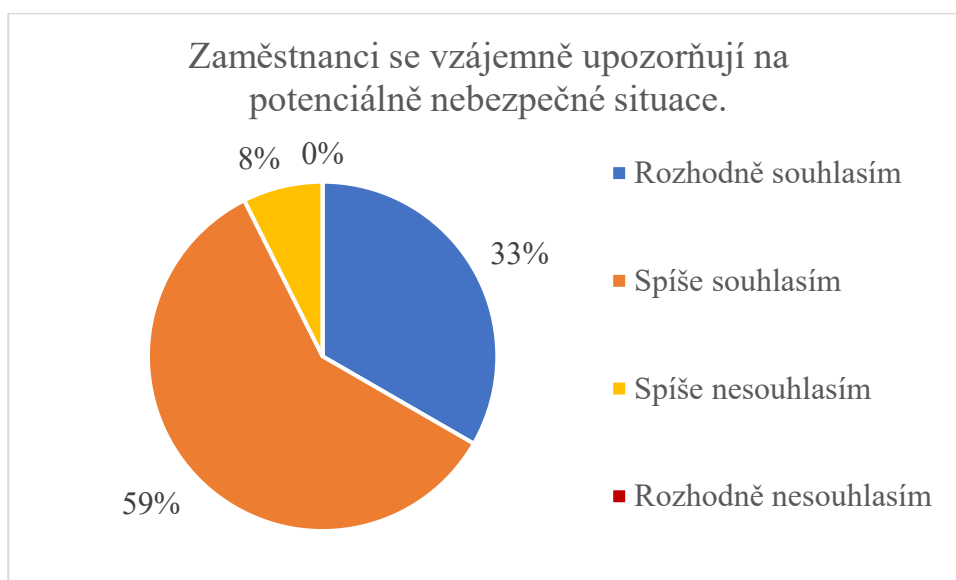


Zaměstnanci se schází, aby přehodnotili cíle péče u klienta, pokud u něj došlo k nějakým změnám.

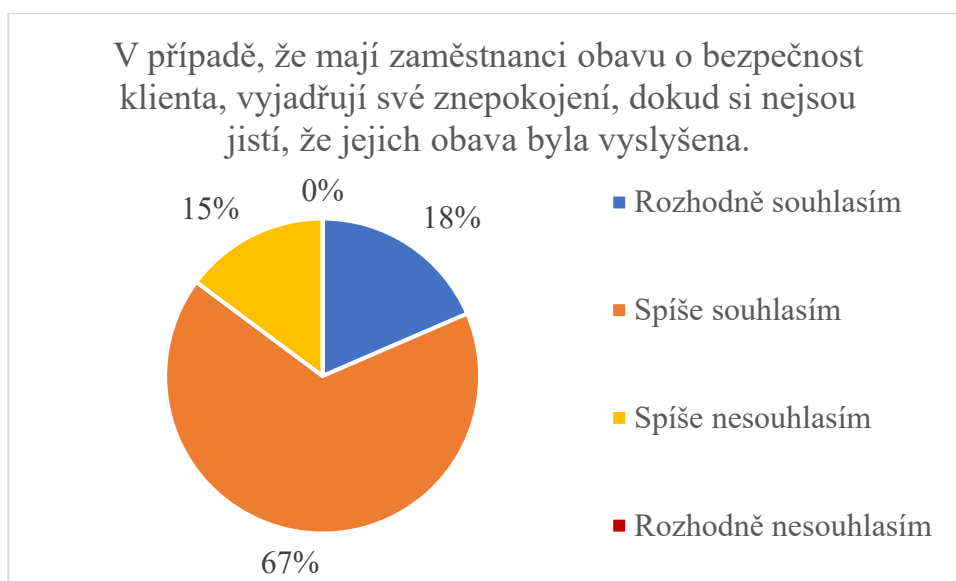


Vzájemná podpora

Zaměstnanci se vzájemně upozorňují na potenciálně nebezpečné situace.



V případě, že mají zaměstnanci obavu o bezpečnost klienta, vyjadřují své znepokojení, dokud si nejsou jistí, že jejich obava byla vyslyšena.

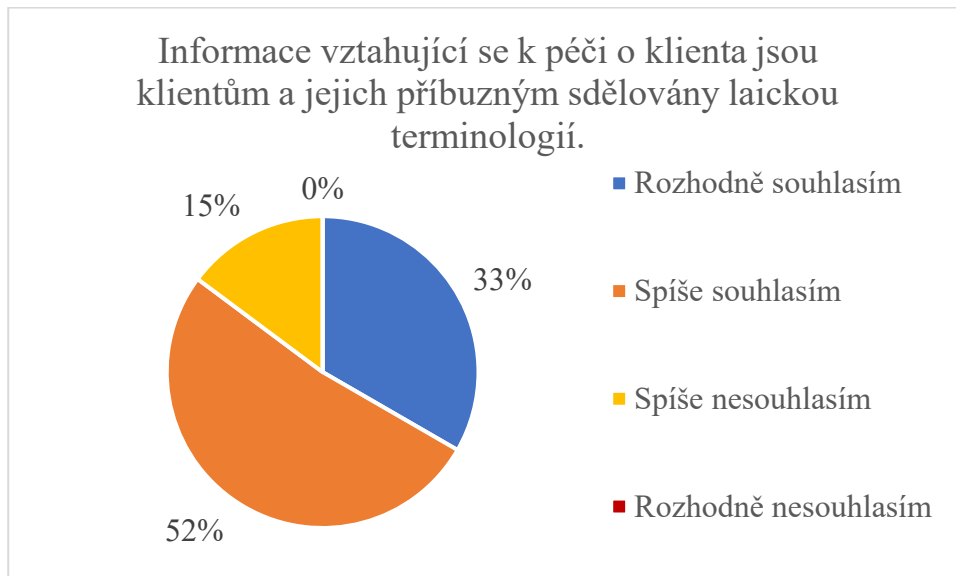


Zaměstnanci vyřeší své konflikty i v případě, že přešly do osobní roviny.

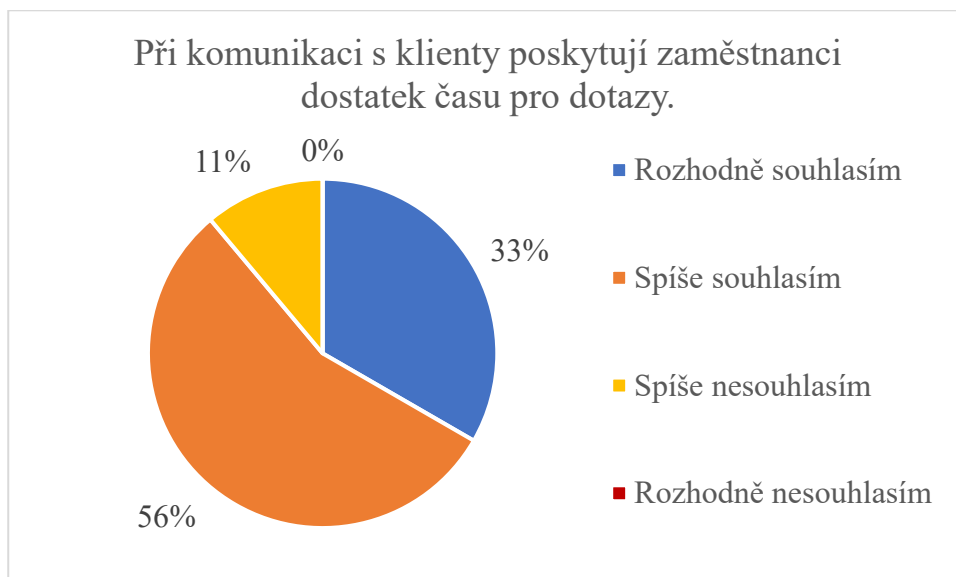


Komunikace

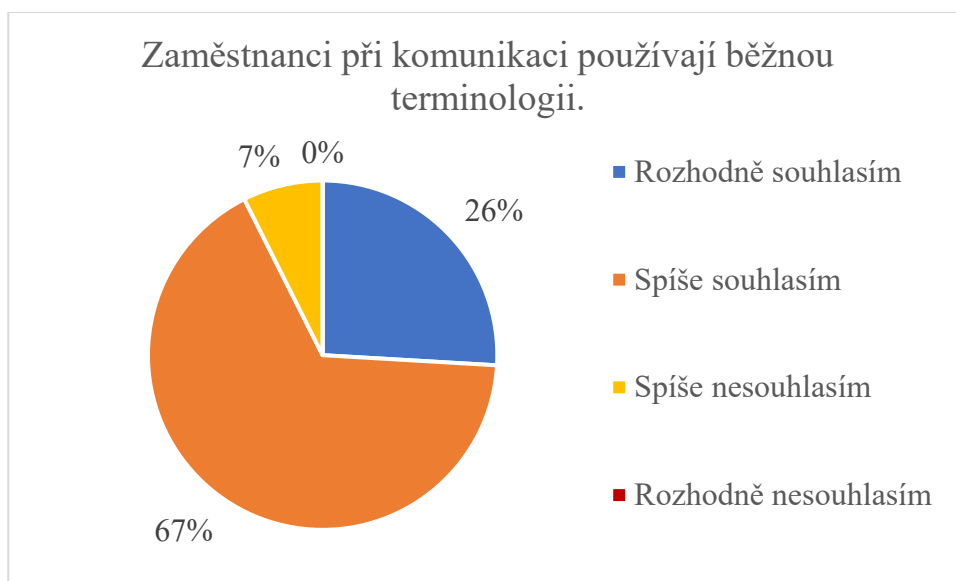
Informace vztahující se k péči o klienta jsou klientům a jejich příbuzným sdělovány laickou terminologií.



Při komunikaci s klienty poskytují zaměstnanci dostatek času pro dotazy.



Zaměstnanci při komunikaci používají běžnou terminologii.



Zaměstnanci při předávání informací o klientovi dodržují standardizované postupy způsobu předání informací.

