

|  |
| --- |
| Co jsme v inkubaci zjistili a co jsme se naučili? |
| Obsah obrázku symbol, Grafika, logo, Písmo  Popis byl vytvořen automaticky |
| Profesionální tým v nemocnici Kyjov |

Obsah obrázku snímek obrazovky, Elektricky modrá, Písmo, Výrazná modrá

Popis byl vytvořen automatickyObsah obrázku text, Písmo, Grafika, logo

Popis byl vytvořen automaticky

# Základní informace o projektu

|  |
| --- |
| Profesionální tým v nemocnici Kyjov Název výzvy: Inkubační fáze vývoje řešení (1)  Termín realizace: 1. 6. 2023 – 31. 5. 2024  Celkové způsobilé náklady: 2 362 920,00 Kč  Cílové skupiny:   * zaměstnanci nemocnice * pacienti   Klíčové aktivity projektu:   * KA 01 Poznání skutečného problému, jeho reálných příčin a potřeb zaměstnanců * KA 02 Příprava možných řešení problému a jejich testování * KA 03 Podpora evaluace a dalších procesů |
|  |

# Příběh projektu

## **Prvotní impuls**

Celospolečenská situace na konci roku 2022, kdy doznívala prvotní pandemie covidu (a s tím související obrovské pracovní nároky na naše zaměstnance), společnost se potýkala s dalším dominovým efektem jako jsou dlouhodobé dopady na zdraví, psychiku, mezilidské vztahy, hrozící hospodářská krize, inflace apod., se odrazila i na našich zaměstnancích a firemním prostředí nemocnice. Vedení nemocnice se situaci rozhodlo řešit a využilo příležitosti získat dotaci na projekt zaměřený na sociální inovace, kterým by mohl situaci řešit, pozitivně změnit a zároveň nastartovat nový (inovativní) pohled na celkové pojetí práci se zaměstnanci a firemní kulturou.

Před samotnou realizací projektu jsme si vytyčili za cíl zlepšovat pracovní prostředí, podmínky a efektivitu v Nemocnici Kyjov tak, abychom mohli říct, že jsme našli možnou cestu k profesionalitě týmů v nemocnici. Chtěli jsme, aby se naši zaměstnanci cítili lépe, aby se zlepšila komunikace mezi nimi a aby naše nemocnice byla místem, kde se lidé cítí dobře a jsou motivováni poskytovat co nejlepší péči našim pacientům.

Cílem projektu bylo tedy navrhnout, otestovat a vyhodnotit účinnost nástrojů vhodných pro nastavení systematického zlepšování:

* pracovních vztahů
* pracovní atmosféry
* chování zaměstnanců k sobě navzájem
* chování zaměstnanců k pacientům
* manažerského vedení

## **Jak jsme začali**

První krok na naší cestě bylo mluvit přímo se zaměstnanci. Vedli jsme hloubkové rozhovory, abychom zjistili hlavní témata a důvody nespokojenosti, oblasti, kterými je třeba se začít zabývat a hledat nová řešení. Většinu dotazovaných zaměstnanců unavují časté změny ve vedení nemocnice, což jim nepřidává na pocitu stability. Také zmínili, že komunikace uvnitř nemocnice není vždy jasná a otevřená, což vede k nedorozuměním   
a frustraci.

Několik zaměstnanců nám řeklo, že „každý nový manažer přináší nové změny, ale nikdy nejsou dokončeny. To nás opravdu vyčerpává.“ Tento pocit nebyl ojedinělý a my jsme věděli, že aktuální nové vedení nemocnice by mělo s vědomím této skutečnosti pracovat.

Během rozhovorů jsme také narazili na otázky diskriminace a nerovnosti mezi různými profesemi v rámci nemocnice, zejména mezi lékaři a zdravotními sestrami. Někteří zaměstnanci se cítili nedostatečně oceněni a poukazovali na nedostatečné pracovní podmínky, jako je nedostatek parkovacích míst a neadekvátní pracovní prostory, nedostatečné finanční ohodnocení a společenské ocenění jejich práce.

Obsah obrázku oblečení, boty, osoba, muž

Popis byl vytvořen automaticky

Na druhé straně jsme objevili i pozitivní stránky. Nový ředitel nemocnice se velmi snažil zlepšit firemní kulturu a komunikaci, což zaměstnanci ocenili. V některých odděleních panoval silný týmový duch, což bylo skvělé vidět.

## **Inspirace a nové přístupy**

Inspirace a nastartování spolupráce s jinými nemocnicemi nám poskytlo cenné lekce   
a nové podněty. Zjistili jsme, že dlouhodobý rozvoj týmů prostřednictvím systematického vzdělávání a work-life balance přináší prokazatelné výsledky. Také jsme se inspirovali moderními metodami komunikace, které jsme využili při tvorbě nové podoby intranetu   
a jeho obsahu. Začali jsme pracovat na využívání platformy MOODLE, který nám pomohl s vývojem vzdělávacích programů a školení. Díky nim jsme mohli zavést nové metody komunikace a spolupráce.

## Obsah obrázku interiér, oblečení, osoba, lidé Popis byl vytvořen automaticky

## **Výzvy na cestě**

Samozřejmě jsme se potýkali i s výzvami. Jednou z nich je nedostatečný důraz na rozvoj leadershipu manažerů. Samotné uvědomění si toho, že manažer ve zdravotnictví má být kromě své odbornosti ještě odborníkem na vedení týmů není vlastní každému. Proto jsme se zaměřili na získání všech manažerů pro tyto nové myšlenky a rozšiřovali jsme týden po týdnu skupiny stakeholderů. Další výzvou byla samotná situace ve zdravotnictví nezávisle na našem projektu, neboť nespokojenost mladých lékařů výrazně zasáhla do angažovanosti se v projektových aktivitách, ale i tuto skutečnost se povedlo překonat.

## **Spolupráce se zástupci nemocnic**

Když jsme mluvili se zástupci jiných nemocnic, zjistili jsme, že mnoho z nich se zaměřuje na dlouhodobý rozvoj týmů prostřednictvím systematického vzdělávání, work-life balance a sebepoznání. Tento přístup u nic vedl ke zvýšení angažovanosti a loajality zaměstnanců. Většina nemocnic má zavedené interní vzdělávací akademie a programy pro mentoring, což podporuje profesionální růst a efektivní týmovou práci, ve zdravotnictví se kvalitní mentoring jeví nutností pro dobrou a dostatečně rychlou adaptaci nových zaměstnanců. Moderní metody komunikace, jako jsou Podcasty, videa na YouTube a sociální sítě, pomáhají udržovat zaměstnance informované a angažované.

Zástupci nemocnic nám také řekli, že podpora z interních zdrojů, jako jsou interní lektoři a mentoři, pomáhá udržovat kvalitu a soudržnost týmů. Výsledky v oblasti náboru   
a pracovní atmosféry jsou pozitivně ovlivněny kontinuálním vzděláváním a rozvojem. Přesto čelí výzvám, jako je nedostatek zdatných leaderů a schopnost přizpůsobovat se neustálým změnám.

## **Analýza zahraničních zdrojů a kazuistik**

V rámci analýzy zahraničních zdrojů a kazuistik jsme zjistili, že efektivní leadership ve zdravotnictví vyžaduje vysokou úroveň emoční inteligence, schopnost řídit sebe a tým   
a adaptabilitu k rychle se měnícím podmínkám. Studie ukázaly, že lídři, kteří rozvíjejí tyto schopnosti, mají lepší výsledky ve vedení týmů a poskytování zdravotní péče. Systematické vzdělávání a rozvoj týmů, včetně mentoringu a supervize, jsou klíčové pro budování profesionálních a efektivních zdravotnických týmů. Přístup ke kontinuálnímu vzdělávání a sdílení dovedností zvyšuje angažovanost a loajalitu zaměstnanců. Podpora   
a zázemí pro zaměstnance, vytváření podpůrného a důvěryhodného prostředí, kde zaměstnanci mají přístup k zdrojům pro osobní a profesní rozvoj, je efektivní pro zvyšování spokojenosti a výkonu. Otevřená komunikace a efektivní týmová práce jsou základními pilíři pro zlepšení kvality péče a snížení incidentů ve zdravotnických zařízeních.

## **Doporučení pro Nemocnici Kyjov**

Na základě našich zkušeností jsme připravili několik doporučení pro Nemocnici Kyjov. Zlepšení komunikace a managementu je klíčové. Je nutné jasně definovat očekávání   
a role, aby se zvýšila efektivita a spokojenost zaměstnanců. Revize finančního ohodnocení a pracovních podmínek je dalším důležitým krokem. Mnoho zaměstnanců vnímá svou práci pouze jako zdroj obživy a cítí se přetíženi. Změna platových podmínek   
a optimalizace pracovní zátěže by mohly vést k větší spokojenosti a loajalitě.

## **Souhrnný výstup z průzkumu mezi zaměstnanci Nemocnice Kyjov**

Na základě doposud shromážděných podnětů jsem společně s evaluátorem nastavili oblasti pro zjišťování v průzkum mezi všemi zaměstnanci Nemocnice Kyjov. Díky tomu se povedlo odhalil několik důležitých skutečností. Většina zaměstnanců (95 %) má jasnou představu o tom, co se od nich na jejich pracovní pozici očekává. Nicméně, někteří zaměstnanci (5 %) mají nejasnosti kvůli nejasným postupům a nařízením od vedoucích pracovníků. Většina zaměstnanců (78 %) má jasně stanovené úkoly a cíle, ale 21 % zaměstnanců má pouze částečně stanovené úkoly a cíle, což může vést k neefektivitě   
a frustraci.

Mnoho zaměstnanců vnímá nemocnici jako místo pro seberealizaci (20 %), uplatnění svých znalostí a dovedností (51 %) a profesní růst (22 %). Oceňují možnost práce   
v příjemném kolektivu (31 %) a práci s lidmi a pomoc jim považují za hlavní motivaci (29 %). Nicméně, značný počet zaměstnanců (63 %) vnímá svou práci pouze jako zdroj obživy a uvádějí, že pracovní zátěž a nízké ohodnocení jsou hlavními problémy. Někteří zaměstnanci (5 %) pociťují nejasnosti ve svých pracovních rolích, což může být způsobeno nedostatečnou komunikací a nejasnými instrukcemi ze strany managementu.

Opakovaně jsem shledali, že je nutné zlepšit komunikaci mezi managementem   
a zaměstnanci a jasněji definovat očekávání a role, aby se zvýšila efektivita a spokojenost zaměstnanců. Průzkum ukázal, že mnoho zaměstnanců vnímá nízké finanční ohodnocení a vysokou pracovní zátěž jako hlavní demotivující faktory. V rámci doporučení zazněla optimalizace některých procesů a postupů, formy komunikace a sdílení nezbytných informací.

## **Výstupy a hodnocení**

V rámci projektu jsme realizovali několik klíčových aktivit. Patří mezi ně mimo jiné realizace workshopů pro vedoucí zaměstnance na téma leadership, poznání svého osobnostního potenciálu a talentů, emoční odolnost, zvládání stresu, poskytování zpětné vazby a vedení týmů. Tyto aktivity jsou považovány za zásadní pro rozvoj manažerských dovedností a posílení týmové spolupráce. Využili jsme individuálních konzultací   
s mentorem pro oblast leadershipu pro vedoucí zaměstnance, což bylo klíčové pro podporu osobního a profesního rozvoje vedoucích pracovníků. Pokračovali jsme ve spolupráci s koučem poskytujícím individuální i skupinové koučování a supervize, což zajistilo nepřetržitou podporu a rozvoj pro zaměstnance na všech úrovních.

Další aktivity zahrnovaly vytvoření a realizaci strategie poslání a hodnoty organizace, definice a sdělení mise, vize a hodnot nemocnice všem zaměstnancům i externím stakeholderům, pravidelné sledování plnění strategických cílů a prezentace aktuálního stavu zaměstnancům a vytvoření systému pravidelného hodnocení zaměstnanců zaměřeného na hodnocení zmíněných dovedností a individuálního přínosu k plnění strategických cílů.

Tento souhrn zdůrazňuje klíčové iniciativy, které byly identifikovány jako nejdůležitější pro budoucí rozvoj nemocnice. Důraz na leadership a kontinuální rozvoj manažerských dovedností reflektuje strategický záměr nemocnice posilovat interní kapacity a zlepšovat organizaci práce. V dalších fázích bude důležité tyto aktivity dále rozvíjet a integrovat do běžné praxe nemocnice.

Pro další skupiny zaměstnanců jsme připravili workshopy k tématu age managementu ve zdravotnictví, zaměřovali jsme se na specifika práce pod enormním stresem a propojili jsem se se skupinou Peerů v nemocnici a otevřeli další cesty spolupráce.

## **Krok za krokem k lepšímu prostředí**

Rozhodli jsme se zaměřit na několik klíčových oblastí. Ty jsme postupně nalézali se skupinami manažerů a stakeholderů. Témata se otevírala napříč všemi profesemi v nemocnici, nicméně vztahy mezi lékařskými a nelékařskými profesemi se ukázaly jako zásadní.

Také jsme se zaměřili na zlepšení motivace a zapojení zaměstnanců. Zaměstnancům se dostává málo uznání a ocenění, tato témata otevírali společně s manažery. Pravidelně jsme o těchto věcech diskutovali a dávali prostor dalším a dalším zaměstnancům, kteří přinášeli na setkání nová témata. Zásadní výstupy a opatření se nám úspěšně dařilo přenést prostřednictvím managementu nemocnice k projednání či rovnou k realizaci.

Obsah obrázku oblečení, muž, osoba, boty

Popis byl vytvořen automaticky

## **Ucelená řešení projektu**

Inspirací jak z jiných nemocnic, tak ze studií a kazuistik nám bylo umožnění sebepoznávacích metod jako základu moderních metod práce s potenciálem manažerů, talentů a stakeholderů.

S vysokými požadavky na aplikovatelnost ve zdravotnictví, zkušenostmi jak v tuzemsku tak v zahraničí jsme vybrali 3 různé diagnostické nástroje a metody – Gallup StrengthsFinder (CliftonStrengths) a osobnostní diagnostiku Thomas International   
a nástroje firmy MOTIV P.

Gallup StrengthsFinder je zaměřený na identifikaci a rozvoj přirozených talentů a silných stránek jednotlivců. Naši zaměstnanci absolvovali testy, které jim pomohly pochopit, jak mohou své silné stránky efektivně využít jak v osobním, tak v profesním životě.

Poté jsme se podívali na Thomas International Reports. Tento nástroj nabízí širší spektrum analýz, včetně zkoumání behaviorálních tendencí, emocionální inteligence   
a dalších osobnostních rysů. Pro naše vedoucí pracovníky jsme zvolili analýzu, která poskytla hlubší pohled na jejich vedení, motivace a schopnosti. Výsledky nám ukázaly nejen jejich silné stránky, ale i oblasti, kde by se mohli zlepšit, jejich potenciál vůdčích schopností a zmapovali jejich rysy osobnosti nezbytné pro úspěšný leadership. Využili jsme i možnost mapování Povahové emoční inteligence jako základu sebepoznání svých emocí, mezilidských vztahů a sebeovládání.

V rámci diagnostik firmy MOTIV P jsme vyzkoušeli pro skupinu manažerů Virtuální Assessment Centrum, které kromě manažerské SWOT poskytlo účastníkům analýzu klíčových kompetencí předem nastavených s odborníky. Modelové situace nám umožnily zacílit do velmi konkrétní oblastí našeho zjišťování, nicméně celkově je celá realizace poměrně časově náročná pro účastníky oproti dalším dvěma metodám.

Zajímavé bylo porovnání jednotlivých přístupů. Gallup StrengthsFinder byl vhodný pro individuální rozvoj, zejména v oblastech, kde je důležitá motivace a osobní angažovanost. Na druhou stranu, Thomas International se ukázal jako velmi užitečný pro výběr a rozvoj manažerských rolí, kde je potřeba komplexní pohled na osobnostní rysy a emoční inteligenci.

Thomas International nám umožnil z jednotlivých analýz zpracovat souhrnnou zprávu o situaci v týmu, rolích jednotlivých jeho členů, vzájemné kompatibilitě a potřebných opatřeních či rozvoji.

Výsledky této části byly velmi pozitivní. Zaměstnanci se cítili více oceňovaní a motivování, lépe pochopili sami sebe ale i ostatní členy týmu. Zažili v této části mnoho AHA momentů. Vedoucí pracovníci získali nové nástroje a poznatky, které jim pomohly lépe vést své týmy a zlepšit týmovou dynamiku.

Obsah obrázku osoba, oblečení, interiér, kancelářské potřeby

Popis byl vytvořen automaticky

## **Co vše jsme vytvořili**

V průběhu realizace projektu se povedlo výrazně posílit roli personálního úseku v nemocnici a díky tomu nastartovat procesy a aktivity, které mohou být trvale udržitelné. Byly položeny základy a systém kontinuálního manažerského vzdělávání vedoucích zaměstnanců včetně koučinku na jejich podporu. Díky tomu je již nyní komunikace s týmem vedoucích pro vedení nemocnice snazší a je zřejmý jejich změněný vzor chování, který má velký vliv na týmovou souhru a angažovanost. Zaměstnanci jsou otevřenější, konstruktivně kritičtější a sami přichází s dobrými nápady na zlepšení nejrůznějších věcí.

Otevřená komunikace se stala tématem a hybatelem změn. V současné situaci, kdy se zdravotnictví potýká s velkým nedostatkem klíčových lékařů a zdravotních sester nemocnice nastavila nově adaptační proces, který stojí na dobře připravených mentorech, kvalitně popsaných procesech a má dostatečnou podporu leaderů.

V Zásobníku nápadů jsou shrnuty klíčové oblasti a témata, která rezonovala mezi stakeholdery, která nás inspirovala v jiných nemocnicích, ve studiích či odborné literatuře. Poskládali jsme je dle pořadí důležitosti a odlišili barevně a tématům, která mají zelenou jsme se už v rámci projektu začali z velké části věnovat a nyní na nich pokračují zaměstnanci sami.

Nejvýznamnějším realizovaným výstupem ze Zásobníku, který mohl pojmout nejzásadnější oblasti a témata, která zaznívala u největšího a nejširšího okruhu zaměstnanců, byl vznik tzv. Rozcestníku – interního komunikačního kanálu nemocnice. Zde zaměstnanci najdou na jednom místě informace jak operativního – denního, tak strategického charakteru, které jim doposud chyběly a díky kterým neměli možnost se s řadou výstupů, cílů nebo vizí nemocnice ztotožnit. Rozcestník tak dokázal ve velké míře pojmout nejzásadnější potřeby zaměstnanců, kterým bylo nasloucháno po celou dobu realizace. Na jednom místě se vytvořil nový a inovativní komunikační kanál, který finančně udržitelným a dlouhodobým způsobem řeší ty aspekty, které byly zaměstnanci řešeny negativně. Jednalo se především o tyto teze:

* Ve zdravotnictví existuje hlubší potřeba definování poslání a hodnot organizace – zaměstnanci neznají nebo neumějí definovat misi, vizi, hodnoty a cíle nemocnice.
* Otevřená a jednotná komunikace zvyšuje zapojení zaměstnanců.
* Nevyhovující způsob komunikace informací z ředitelství („ něco se tam nastaví, my o tom ani nevíme, provede se změna, o které my se nedozvíme“).
* Málo se zviditelňují úspěchy, zaměřujeme se hodně na to, co je špatně, nevidíme to dobré, to co se povedlo

Otevřená komunikace, která zvyšuje zapojení zaměstnanců, se nám zpočátku jevila jako příliš elementární, ale je to základní stavební kámen firemní kultury, na který nyní jednotlivé týmy kladou zvýšený důraz a manažeři si uvědomují, že jsou každodenní inspirací svému týmu. Respekt, rovnost a důstojnost jsou hodnoty, které jsou předpokladem kvalitní péče a spokojenosti pacientů, ale i zaměstnanců. To si uvědomilo mnoho vedoucích zaměstnanců a je nyní na vedení nemocnice, aby tyto hodnoty zviditelňovala a implementovala nejen do svých procesů a dokumentů, ale i postojů zaměstnanců.

Významné místo v Zásobníku nápadů mají zdravotní sestry – a to ve smyslu vytváření podmínek pro jejich stabilizace, angažovanost a rozvoj.

Posun vedoucích zaměstnanců směrem k leaderům ve svém oboru se stal tématem nemocnice a manažeři si uvědomili potřebu svého nejen profesního, ale i osobnostního rozvoje.

Pro vzdálenější budoucnost zůstala témata jako např. podpora emoční odolnosti zdravotníků, potřeba definování poslání a hodnot, posilování interpersonálních dovedností, zavádění nových metod učení, networking a šířeji využívaný koučink, rozvoj na podporu komunikace s pacienty a jejich rodinami.

## Obsah obrázku oblečení, osoba, interiér, Zaměstnání Popis byl vytvořen automaticky

## **Shrnutí aktivit projektu**

KA 01 Poznání skutečného problému, jeho reálných příčin a potřeb zaměstnanců

* Cílem bylo odborně a přesně pochopit hloubku řešeného tématu
* Oslovili jsme zástupce každého oddělení formou hloubkového rozhovoru a odstartovali aktivity projektu
* Analyzovali jsme dostupné zdroje informací z nemocnice
* Analyzovali jsme odbornou literaturu, studie, kontaktovali ostatní nemocnice v ČR
* Probíhala pracovní setkání na poradách, se stakeholdery, s vedením nemocnice

KA 02 Příprava možných řešení problému a jejich testování

* Začali jsme naplňovat zásobník nápadů
* Vybrali nejslibnější nápady
* Průběžně jsme se 1 x týdně setkávali nejen se stakeholdery, ale napříč se všemi profesemi zaměstnanců
* Připravili jsme několik dílčích aktivit i ucelené řešení

KA 03 Podpora evaluace a dalších procesů

* Celou cestu projektem jsme šli podle evaluačního designu pro každou fázi projektu
* Evaluátor nás metodicky podporoval a vedl v zaznamenávání dopadů jednotlivých řešení a směřoval k vylepšením
* Závěrem byla účinnost zkoumaných řešení vyhodnocena

## **Shrnutí klíčových poznatků z realizace projektu = INSPIRACE**

* Prostředí v nemocnici vyžaduje vysokou úroveň emoční inteligence   
  a behaviorálních dovedností.
* Ve zdravotnictví existuje hlubší potřeba definování poslání a hodnot organizace.
* Klíčovými kompetencemi manažerů jsou interpersonální a komunikační dovednosti.
* Pouze organizace, jejichž kultura je založena na DŮSTOJNOSTI, vzájemném RESPEKTU a ROVNOSTI, mohou dosáhnout všech předpokladů kvalitní péče   
  a spokojenosti pacientů.
* Klíčové jsou 4 stavební kameny zdravé firemní kultury – vytváření zázemí pro zaměstnance, a to svojí PODPOROU, DŮVĚROU, STABILITOU A MENTORINGEM.
* Za klíčové kompetence v akutní péči jsou považovány KOMUNIKACE, ŘÍZENÍ, SPECIALIZACE, ADAPTABILITA A ANALYTICKÉ MYŠLENÍ. Komunikace je sice klíčová a je považována za nejdůležitější, ale v praxi to není silná stránka zdravotníků.
* Udržení zdravotních sester je základní garancí kvality péče. Nejdůležitější roli   
  v angažovanosti hrají vrchní sestry. Ty mají dávat uznání a ocenění zaměstnancům.
* Leadership je základní kámen firemní kultury.
* Otevřená komunikace zvyšuje zapojení zaměstnanců.

## **Shrnutí v datech**

* Aktivitami projektu prošlo celkem 135 zaměstnanců nemocnice.
* V rámci jednotlivých aktivit projektu proběhlo 38 akcí pro zaměstnance, jednalo se především o školení, testování a individuální rozvoj v celkovém rozsahu 1130 hodin na všechny zaměstnance.
* Na konci projektu proběhla Závěrečná konference, celkem se jí zúčastnilo 155 osob.

Rádi bychom poděkovali týmu sociálních inovací MPSV, především Veronice Pavlovské a Evě Kalinové, že nám umožnily na tomto řešení pracovat a celou cestu nás odborně podporovaly. Stejně tak děkujeme zejména paní Růženě Stejskalové za provedení projektu metodami HCD. Bylo pro nás velmi poučné a inspirující sledovat, jak se naše vstupní hypotézy postupně formují v reálný a funkční model směřující k Profesionálnímu týmu zaměstnanců Nemocnice Kyjov.

Tento dokument vznikl jako jeden z výstupů realizace projektu Profesionální tým v nemocnici Kyjov, registrační číslo projektu: CZ.03.03.01/00/22\_021/0001589

Financováno Evropskou unií prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost plus

Obsah obrázku snímek obrazovky, Elektricky modrá, Písmo, Výrazná modrá

Popis byl vytvořen automaticky