
Program podpory týmové spolupráce

Kancelář ombudsmanky přispěla k rozvoji bezpečného pracovního prostředí na Lékařské fakultě v Plzni

Kancelář ombudsmanky Univerzity Karlovy sehrála klíčovou roli při vzniku a realizaci rozvojového programu pro vedoucí pracovníky děkanátu Lékařské fakulty v Plzni. Tento dlouhodobý program, realizovaný od konce roku 2024 do začátku roku 2026 v úzké spolupráci s externím lektorským týmem a vedením děkanátu Lékařské fakulty v Plzni, představuje významný krok směrem k posilování kultury bezpečného, respektujícího a otevřeného pracovního prostředí.

Jak program vznikl: od dat k systémovému řešení

Impulesem pro vznik programu byla potřeba systematicky podpořit vedoucí pracovníky v oblasti vedení lidí, podpory týmové spolupráce a mezitýmové komunikace. Jsou to právě vedoucí pracovníci, kteří nesou přímou odpovědnost za kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti, za kulturu komunikace a celkové pracovní prostředí. Stejně jako ombudsovo se tak podílejí na regulaci vztahů a předcházení eskalaci konfliktů.

Podpora vedoucích pracovníků započala identifikací jejich vzdělávacích potřeb. Pro tento účel byla využita kombinace kvantitativních i kvalitativních metod – anonymní dotazníkové šetření, fokusní skupiny a individuální rozhovory. Tyto nástroje umožnily zachytit nejen individuální zkušenosti zaměstnanců, ale i širší organizační souvislosti. Důležitou součástí byla také individuální 360° zpětná vazba, která poskytla vedoucím pracovníkům strukturovaný pohled na jejich styl vedení z různých perspektiv.

Na základě těchto dat vznikl návrh programu, který reflektoval konkrétní potřeby pracoviště. Kancelář ombudsmanky zde sehrála významnou metodickou roli – pomohla propojit rozvoj manažerských kompetencí s širším cílem kultivovat pracovní prostředí a předcházet konfliktům. Metodický návrh programu, vedení vzdělávacích modulů, individuální podporu účastníků a evaluaci jeho přínosu zajišťoval odborný tým složený z expertních pracovníků kanceláře ve spolupráci s externími lektorkami, které vedla zkušená mediátorka PhDr. Dana Potočková, MA, MDR. Její expertní působení bylo podstatným prvkem celého vzdělávacího programu, a to díky odborným znalostem, dlouholeté praxi a schopnosti propojovat teorii s praxí.

Jak program probíhal: dlouhodobý a vzájemně provázaný proces

Program byl od počátku koncipován jako systematický a dlouhodobý proces, nikoli jako jednorázové školení. Probíhal ve dvou hlavních fázích – diagnostické a rozvojové.

Jednotlivé moduly se zaměřovaly na klíčové oblasti manažerské práce – od leadershipu a delegování, přes motivaci a zpětnou vazbu, až po vedení náročných rozhovorů, prevenci konfliktů a rozvoj zaměstnanců. Program byl průběžně upravován podle aktuálních potřeb účastníků, což vedlo například k doplnění modulu zaměřeného na osobnostní typologii.

Důležitým prvkem byla práce mezi jednotlivými setkáními. Účastníci aplikovali nové nástroje ve své každodenní praxi, pracovali na individuálních úkolech a sdíleli zkušenosti v rámci peer mentoringových skupin. Tento průběžný proces výrazně posílil přenos získaných dovedností do reálného pracovního prostředí. Jeden z účastníků to vyjádřil následovně: *„Program mi pomohl víc si uvědomit, jak moje vlastní reakce a nastavení ovlivňují atmosféru kolem mě. Situace, které jsem dřív bral jako běžnou součást dne, jsem díky společným diskusím začal vidět v širších souvislostech. Hodně pro mě znamenalo, že jsme spolu mluvili otevřeně a bez přetvářky. Příjemné bylo zjištění, že podobné problémy v komunikaci a mezilidských vztazích řeší i ostatní. Když jsem pak začal zkoušet drobné změny v komunikaci, překvapilo mě, jak rychle se to odrazilo na spolupráci i náladě v týmu. Mám pocit, že díky tomu líp vnímám, co se kolem mě děje, a dokážu reagovat dřív, než se z maličkostí stane problém.*



Účastníci a účastnice programu v průběhu vzdělávacího modulu.

Prevence místo řešení následků

Z pohledu kanceláře ombudsmanky je klíčové předcházet situacím, které by jinak mohly eskalovat do konfliktů řešených na institucionální úrovni. Vedoucí pracovníci v tomto ohledu hrají zásadní roli – jsou totiž prvními, kdo může včas rozpoznat napětí v týmu a adekvátně na něj reagovat.

Program proto nebyl koncipován pouze jako běžná vzdělávací aktivita, ale jako opatření se systémovým přesahem. Jeho cílem bylo posílit kompetence vedoucích pracovníků, zejména v oblasti komunikace, poskytování zpětné vazby, vedení náročných rozhovorů či řešení konfliktních situací, a přispět tak k tomu, aby se problémy řešily přímo na pracovišti, včas a citlivě.

Konkrétní dopady v praxi

Program přinesl hmatatelné výsledky. Vedoucí pracovníci začali systematictěji pracovat se zpětnou vazbou, zavádět pravidelná setkání se svými týmy a vědoměji přistupovat k řešení konfliktních situací. Zároveň došlo k posílení spolupráce mezi jednotlivými odděleními a ke zlepšení komunikace napříč organizací.

Významným efektem je i větší citlivost vedoucích pracovníků k potenciálním problémům na pracovišti. Díky tomu mohou být mnohé situace zachyceny a řešeny v rané fázi – bez nutnosti zapojení ombudsovy. Dokládá to i hodnocení účastnice: *“Vyzdvihla bych zaměření workshopu na reálné situace. Díky praktickým cvičením a modelovým situacím jsem si osvojila konkrétní techniky, které mohu okamžitě aplikovat v každodenní praxi.*

Workshop byl dobře připravený konkrétně pro náš tým. Lektorky dokázaly vést náš tým ke sjednocení stylu komunikace. Získala jsem skvělý náhled, jak motivovat zaměstnance/kolegy prostřednictvím správné komunikace. Naučila jsem se, jak lépe naslouchat a přizpůsobit se různým komunikačním stylům v týmu.



Vedoucí pracovníci děkanátu LF v Plzni, kteří absolvovali program podpory rozvoje týmové spolupráce. V popředí s tajemnicí fakulty, Ing. Marií Klečkovou, která se na jeho vzniku významně podílela.

Dlouhodobý dopad a inspirace pro další instituce

Zkušenost z realizace programu potvrzuje, že rozvoj kompetencí vedoucích pracovníků je zásadním nástrojem prevence nežádoucího chování a podpory zdravé organizační kultury. Zapojení kanceláře ombudsmanky se ukázalo jako přínosné nejen z hlediska odborného zázemí, ale i jako důležitý prvek institucionální podpory bezpečného prostředí.

Program na Lékařské fakultě v Plzni tak představuje inspirativní příklad dobré praxe, který ukazuje, že systematická spolupráce mezi vedoucími složkami pracovišť univerzity a kanceláří ombudsmanky může vést k reálným a dlouhodobým změnám v pracovním prostředí.

Kancelář ombudsmanky tímto projektem potvrdila svou roli nejen jako místa pro řešení podnětů, ale především jako aktivního partnera při budování kultury respektu, otevřenosti a důvěry.