

Projekt zkvalitnění stimulačního systému ve Fakultní nemocnici Olomouc

Bc. Leona Sedláková

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Leona Sedláková**
Osobní číslo: **M140044**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zkvalitnění stimulačního systému ve Fakultní nemocnici Olomouc**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska související se stimulací pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém stimulace pracovníků ve Fakultní nemocnici Olomouc.
- Na základě analýzy vypracujte projekt zdokonalení stimulačního systému.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 156 s. ISBN 80-247-0469-2.
BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
HERZBERG, Frederick a kol. The motivation to work. 12th ed. New Jersey: Transaction Publisher, 2010, 157 s. ISBN 978-1-56000-634-3.
SIMS, Ronald R. Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities. 1st ed. Charlotte: Information age publishing, 2006, 624 s. ISBN-13: 978-1-59311-525-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13. 3. 2014

Jméno a příjmení: LEONA REDAKOVÁ



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou stimulace zaměstnanců ve Fakultní nemocnici Olomouc. Jejím hlavním cílem bylo zlepšit prvky stimulačního systému, který povede k větší spokojenosti zaměstnanců. Teoretická část práce vymezuje význam a základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace zaměstnanců. Získané teoretické poznatky sloužily k vypracování praktické části, která je zaměřena na analýzu současného stimulačního systému v nemocnici. Analýza proběhla formou rozhovorů s managementem nemocnice a dotazníkového šetření pracovníků. Z analýzy vyplynulo, že nejslabším místem ve stimulačním systému je komunikace na pracovišti a s nadřízenými. Na základě zjištěných poznatků byl navržen projekt ke zkvalitnění současného stimulačního systému.

Klíčová slova:

motivace, stimulace, nástroje stimulace, řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců

ABSTRACT

This master thesis addresses the issue of employees stimulation in the Teaching Hospital in Olomouc. It's major goal was to improve the stimuli system elements that would lead to higher satisfaction of the employees. The theoretical part of the thesis defines the impact and the terms from the field of human resources management, motivation and stimulation of the employees. Gained theoretical knowledge was used for working-out of the practical part of the thesis that is focused on the analysis of current stimulation system in the hospital. Analysis was performed by interviewing of the hospital management and with questionnaires for the employees. The analysis revealed that the weakest point in the stimulation system is the communication at workplace and with the superiors. Based on this knowledge a project was proposed in order to increase the quality of current stimulation system

Keywords:

Motivation, Stimulation, Stimulation Tools, Human Resource Management, Rewarding Employees

Mé poděkování patří Ing. Janě Matoškové, PhD. za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 MOTIVACE	14
2.1 MOTIV.....	14
2.2 MOTIVACE A STIMULACE	14
2.3 FRUSTRACE A DEMOTIVACE	15
2.4 MOTIVACE K PRÁCI.....	16
2.5 TYPY MOTIVACE.....	18
2.6 ZDROJE MOTIVACE	19
2.7 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	20
3 STIMULACE	23
3.1 NÁSTROJE STIMULACE PRACOVNÍKŮ	24
3.1.1 Nepeněžní.....	24
3.1.1.1 Pracovní podmínky	25
3.1.1.2 Hodnocení	25
3.1.1.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	25
3.1.1.4 Zaměstnanecké benefity	26
3.1.2 Peněžní	27
4 STIMULAČNÍ SYSTÉM	29
4.1 MOŽNÝ POSTUP ZPRACOVÁNÍ STIMULAČNÍHO SYSTÉMU:	29
5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 FAKULTNÍ NEMOCNICE OLOMOUC	33
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FNOL	33
6.2 STRUKTURA LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ UKAZATELE	34
6.3 PERSONÁLNÍ ÚSEK.....	37
6.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STIMULAČNÍHO SYSTÉMU	38
6.4.1 Vzdělávání a řízení kariéry	38
6.4.2 Hodnocení zaměstnance.....	41
6.4.3 Plat a benefity.....	43
6.4.4 Motivační faktory.....	44
6.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	47
6.5.1 Oblast odměňování a benefitů.....	47
6.5.2 Oblast rozvoje a profesního uplatnění.....	48
6.5.3 Oblast komunikace a vztahů na pracovišti.....	48
6.5.4 Shrnutí výsledků.....	49
6.6 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO SYSTÉMU STIMULACE	51
7 PROJEKT ZKVALITNĚNÍ STIMULAČNÍHO SYSTÉMU VE FAKULTNÍ NEMOCNICI OLOMOUC	53

7.1	CÍL PROJEKTU.....	53
7.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY	53
7.2.1	Zajištění školení v oblasti komunikace, stanovení rozpočtu a realizace školení	54
7.2.2	Porady vedoucích s podřízenými, příprava formuláře pro zavedení zápisů z porad.....	55
7.2.3	Zavedení informačních nástěnek na oddělení	56
7.2.4	Organizace jarní akce	57
7.2.5	Akce v lanovém parku	57
7.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	58
7.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	58
7.4.1	Školení pro manažery v oblasti komunikace	59
7.4.2	Pravidelné porady, zápisy z porad a zavedení informačních tabulí	60
7.4.3	Jarní teambuildingová aktivita	61
7.4.4	Akce v lanovém parku	61
7.4.5	Celkové náklady a výnosnost projektu	62
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA	62
7.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	64
7.6.1	Opatření k eliminaci rizik.....	66
8	SHRNUTÍ PROJEKTU	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Existence člověka ve společnosti je nezbytně podmíněna prací, která ve značné míře formuje jeho osobnost. Motivace pracovního jednání a pracovní spokojenost jsou čím dál častěji užívané termíny a většina manažerů ví, že nemotivovaný zaměstnanec dosahuje mnohem nižších výkonů, než kterých je ve skutečnosti schopen. Organizace může mít kvalitní pracovníky, do kterých investuje mnoho úsilí, ale v případě, že je nedokáže správným způsobem stimulovat, většinou nedosahují svého maximálního potenciálu. Klíčem k úspěšné stimulaci zaměstnanců je odhalit, který z řady stimulačních nástrojů působí v dané situaci nejsilněji.

Finanční odměna je pro motivaci i udržení zaměstnanců důležitá, ale motivace není jen otázkou odměňování a tak relativně vysoký plat či jeho další vzrůst nejsou vždy zárukou zvýšeného pracovního nasazení. Dlouhodobá pracovní motivace je často podmíněna zajímavostí práce, možností seberealizace, či přátelským prostředím na pracovišti. Je tedy vhodné nastavit podmínky, díky kterým by zaměstnanci mohli dosahovat své vnitřní motivace. Taková motivace je totiž mnohem účinnější než využívání nástrojů.

Práce se zabývá motivací pracovního jednání a pracovní spokojeností zaměstnanců ve Fakultní nemocnici Olomouc. V první části jsou zpracována teoretická východiska, týkající se řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace zaměstnanců a zaměstnaneckým benefitům. Konkrétně se jedná o charakteristiky jednotlivých pojmů, rozdíly mezi nimi či popisem benefitů, které zaměstnavatelé poskytují nejčastěji.

Druhá část je věnována současnému stavu ve Fakultní nemocnici Olomouc. Po krátkém představení nemocnice jsou analyzovány rozhovory s manažery nemocnice. Následně je provedeno dotazníkové šetření, které zachycuje spokojenost zaměstnanců v nemocnici. Výsledky dotazníku jsou zaznamenány v grafech a na základě zjištěných poznatků dochází k vytvoření projektu, ve kterém jsou stanoveny cíle a přínosy projektu. Projekt obsahuje časovou, rizikovou a nákladovou analýzu k minimalizaci rizik při implementaci projektu, který by měl vést ke zlepšení stimulačního systému ve Fakultní nemocnici Olomouc.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Diplomová práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, kterou Koubek (1995) popisuje jako vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Tedy vše ve vztahu k organizaci, práci i spolupracovníkům a tím pádem úzce souvisí s motivací a stimulací pracovníků. Bedrnová (2005) uvádí, že lidé jako pracovníci jsou nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity v organizaci. Plamínek (2002) doplňuje, že za lidský zdroj nepovažujeme člověka, ale jeho určité schopnosti, vlastnosti a postoje. Lidské zdroje tedy představují pro organizaci výrobní vstup a motor celé činnosti organizace, je to nejcennější a zároveň i nejdražší zdroj, který uvádí do pohybu ostatní zdroje. Řízení lidských zdrojů je označováno jako jádro celého řízení organizace. (Armstrong, 2002) Oblast řízení lidských zdrojů se měnila vždy v souvislosti se sociálními i ekonomickými podmínkami daného historického období a kultury. V důsledku těchto vnějších vlivů na organizace se měnil i význam dílčích personálních aktivit. (Kocianová, 2010) Současná koncepce personální práce se ve vyspělých zemích začala formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století a její podstatou je, že se stává neoddělitelnou součástí každodenní práce vedoucích pracovníků. Personální činnost vykonává každý, kdo se podílí na řízení práce byť jen jednoho dalšího pracovníka.

Jedná se o strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Zabývá se tedy vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích, doplňuje Armstrong (2002).

Neexistuje jednotný model, který by bylo možné k charakterizování či popisu řízení lidských zdrojů použít. Řízení lidských zdrojů může mít tvrdou podobu, která klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky. Považuje pracovníky za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje. Společnosti chtějí získávat další a další konkurenční výhody a uvědomují si, že musí investovat do lidských zdrojů stejně, jako investují do nové techniky a technologie. Odráží také odvěkou kapitalistickou tradici, ve které je dělník považován za zboží. (Koubek, 1995)

Naproti tomu měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů, která klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tato podoba zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry důvěry a oddanosti. Důležité je přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků by měly být v souladu. (Armstrong, 2002) Například interní dorozumívání ve firmě by mělo být založeno na em-

patii mezi manažery a zaměstnanci. Proto je důležité věnovat pozornost všem aspektům rozhovoru a chování zaměstnanců firmy tzn. i řeči těla. Díky aktivnímu naslouchání a pochopení ostatních lze předejít problémům, které mohou vyvrcholit i v určité formy mobbingu. Mobbing je určitá forma šikany, se kterou se v současné době setkává na pracovišti každý šestý zaměstnanec. (Princlík, 2013)

Úkolem řízení lidských zdrojů je činit taková rozhodnutí, aby organizace byla výkonná, výkon se neustále zvyšoval a udržovala se tak konkurenční výhoda organizace. S tím souvisí i efektivnější využití finančních zdrojů, materiálních zdrojů a lidských zdrojů. (Koubek, 1995) Čím větší je však organizace, náročnější činnost a komplexnější strategie, vyspělejší technika a kvalifikovanější lidé, tím je vyšší úroveň personální práce směřující k řízení lidských zdrojů. (Šikýř, 2014)

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů definuje Koubek (1995) jako:

- Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a zařazení správného člověka na správné místo;
- Optimální využití pracovní doby a kvalifikace pracovníků;
- Formování týmů, efektivního vedení pracovníků a mezilidských vztahů;
- Rozvoj pracovních schopností a sociálních vlastností, které směřují k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů pracovníka a zájmů organizace.

2 MOTIVACE

Motivace je důležitým nástrojem v řízení lidských zdrojů a Armstrong (2002) ji popisuje jako sílu a směr chování zahrnující faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Faktory, které toto chování ovlivňují, se nazývají motivy.

2.1 Motiv

Motivy jsou v lidské psychice působící specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly. (Bedrnová, 2004) Podle Bělohávka (2008) je motiv důvod pro to, abychom něco udělali. Motivy tedy značí specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli, mohou určovat směr, intenzitu i průběh činnosti.

Cílem každého motivu je dosažení určitého finálního stavu nasycení, které mívá podobu vnitřního uspokojení. (Krninská, 2012) Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo očekávaného uspokojení. Během působení motivu na psychiku nepůsobí zpravidla jeden, ale současně hned několik motivů, které mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr i intenzitu. Motivy orientované stejným nebo podobným směrem se vzájemně posilují a tím podporují vznik i průběh motivované činnosti. Naopak protikladné motivy se mohou vzájemně oslabovat, a tak motivovanou činnost oslabovat nebo narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat. (Bedrnová a kol., 2004)

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka lze členit na aktivní motivy, které přímo podněcují výkon nebo podporující motivy. Dále existují motivy prvotní a druhotné. Prvotní motivy neboli vrozené jsou spojeny s biologickými procesy v organismu člověka. Slouží k zachování a k rozvoji života člověka jako biologického druhu. Motivy druhotné neboli získané, které jsou spojeny se zkušenostmi získanými v rámci uspokojování prvotních motivů. Tyto motivy jsou naučené (získané) a bezprostředně nepřispívají k zachování života jedince, ale naopak směřuje k jeho rozvoji na kvalitativně vyšší úrovni. (Nelson, 2009)

2.2 Motivace a stimulace

Niermeyer (2005) uvádí, že motivace nepředstavuje vrozenou lidskou vlastnost, ale je výsledkem určitého procesu. Kdyby byla vrozená, znamenalo by to, že určitý motivační stav zůstává po celý život neměnný. Motivace však podléhá silným výkyvům, za kterými stojí působení různých faktorů, které v různé míře motivaci ovlivňují. Dle Armstronga (2002)

jsou lidé motivováni v případě, že očekávají, že určité jednání nejspíše povede k dosažení určitého cíle a získání hmotné odměny, která uspokojí jejich přání a potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli. Organizace může nabízet prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů - odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Stimulování je uvádění lidí do pohybu ve směru, který je žádoucí za účelem dosažení určitého výsledku. Hlavní úlohu však mají manažeři, kteří musí využívat své dovednosti ovlivňovat motivaci podřízených, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Pro tuto činnost je nezbytné, aby manažeři pochopili proces motivace – to, jak funguje a jaké principy motivace existují. (Bělohlávek, 2012)

Dle Krninské (2012) spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední, je totiž podmíněno celou řadou osobnostních vlastností a probíhajícími psychickými procesy. Patří mezi ně potřeby, hodnoty, postoje, celkové rozpoložení, citové vztahy k objektu, životní filozofie nebo například morální zásady. Plamínek (2002) vysvětluje rozdíl mezi motivací a stimulací jako situaci, kdy je úkol plněn pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Stimulace se může považovat za výhodnou v případě, že dochází ke kompenzaci nepohodlí spojeného s výkonem, může se jednat například o již zmíněnou finanční odměnu. V případě, že přestaneme poskytovat výhody spojené s výkonem, může se očekávat, že práce se zřejmě zastaví, což může být považováno jako nevýhoda stimulace. Naopak motivace je výhodná, že i v případě neposkytování výhod za výkon je práce vykonána. Je však nutné dobře znát motivy (vnitřní pohnutky) pracovníka. Stimuly se mohou vzájemně posilovat nebo oslabovat. Celková je účinnost stimulace závislá na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání člověka.

2.3 Frustrace a demotivace

Jestliže se člověk snaží uspokojit svoji potřebu a postaví se mu do cesty překážka, nastává frustrace, která vede k demotivaci. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával nebo například když mu vedoucí nedá dovolenu, na kterou se těšil. Motivální energie tak zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- Zesilují své úsilí, aby překážku překonali – energizace;
- Vzdávají se svého záměru – únik;

- Vybíjejí potlačenou energii násilím – agrese;
- Hledají náhradní cíle – sublimace, vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb – regrese.

Kromě prvního jednání jsou všechna ostatní z hlediska organizace nežádoucí.

Demotivací pracovníků se zabývá Bělohlávek (2008) a uvádí, že demotivace může být způsobena:

- Nevšímavostí vedoucího k dobrým výsledkům;
- Chaosem nebo špatnou organizací práce;
- Nespravedlivým odměňováním;
- Nezaslouženou kritikou;
- Hrubým jednáním nebo zesměšňováním;
- Neochotou vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených;
- Nedostatkem práce, materiálu, nástrojů atd.

V případě, že manažeři nedokážou pracovníky motivovat, neměli by je alespoň demotivovat.

2.4 Motivace k práci

Motivace pracovního jednání umožňuje vysvětlit, co pohání pracovníky k práci. Krninská (2012) vysvětluje, že motivaci pracovního jednání tvoří psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní stanovisko. Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah, který se projevuje v přístupu k pracovním úkolům, člověk je tedy vždy nějak motivován. Motivace může být objektivně pozitivní i negativní, může tedy směřovat ke splnění úkolu nebo naopak k jeho nesplnění či obcházení.

Výklad motivace pracovního jednání vychází podle Krninské (2012) z následujících obecných předpokladů:

- Práce je součástí lidské podstaty. Život každého jednotlivce a existence lidské společnosti jsou nemyslitelné bez práce;

- Práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Významnou součástí vzdělání je pracovní a profesní příprava mladého člověka ke zvládnutí určitého souboru pracovních úkolů. Práce uspokojuje potřebu aktivní činnosti člověka a často také potřebu tvořivého rozvoje lidských schopností;
- Pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti. Člověk pracuje v rámci určité skupiny. Jeho pracovní úkoly jsou zasazeny do určitých technických, organizačních a personálních struktur;
- Práce je prostředkem k zajištění materiální existence a společenského postavení člověka a jeho rodiny.

V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s pracovním výkonem a celkovou výkonností pracovníka. Pracovní výkon neznámá jen množství a kvalitu práce, ale také přístup k práci, ochotu, absenci, pracovní chování a další významné charakteristiky v souvislosti s vykonávanou prací. (Bedrnová a kol., 2004) Potřeba výkonu se mění v souvislosti s očekáváním hodnocení a souvisí s představou předpokládané odměny za výkon. (Krninská, 2012) Základní prvky, které ovlivňují pracovní výkon, mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, příležitosti k povýšení, ohleduplné řízení či zajímavé a rozmanité úkoly. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních a osobnostních determinant výkonu. Tato skutečnost se vyjadřuje vzorcem:

$$V = f(M * S) \quad (1)$$

V= úroveň pracovního výkonu

M= úroveň motivace

S= schopnosti pracovníka

Může se zdát, že vztah motivace a výkonu je přímo úměrný. Není to však pravda a názor, čím je silnější motiv, tím je výkon větší, neplatí. Když jedinec nechce nebo chce jen málo, věci se zpravidla nedaří a výsledek činnosti tak bývá neuspokojivý. V případě nadměrné motivace výsledek činnosti také nebývá uspokojujivý, protože přílišná motivovanost s sebou nese vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje přirozené fungování lidské psychiky a oslabuje tak subjektivní předpoklady výkonu a celkově výkon snižuje. (Bedrnová a kol. 2004) Spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a naopak velký pracant nemusí být nutně spokojeným pracovníkem. (Armstrong, 2009)

Výkonová motivace úzce souvisí s tendencí dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, ale bývají vyjádřeny individuálně a v odlišné míře. (Nakonečný, 2014)

Vliv na výkonovou motivaci mají výchovné postupy v rodině, individuální zkušenosti nabyté během života jedince, sociální skupiny, ve kterých se pohybuje, národní kultura a jiné. Vysoce výkonově motivovaní jedinci bývají cílově orientovaní. Hladinu pracovní motivace pozitivně ovlivňuje aspirační úroveň pracovníků.

Bedrnová (2004) popisuje aspirační úroveň a aspiraci jako osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon a které mohou být vysoké nebo nízké. Naproti tomu Krninská (2012) aspiraci vymezuje, jako předpokládanou úroveň budoucího výkonu ve známé úloze, již jedinec hodlá v této úloze dosáhnout. Vymezuje se tedy rozpětí mezi minulým prožitkem a prožitkem vztahujícím se k budoucnosti. Nejvýhodnější pro jedince, společnosti i podnik je přiměřená, spíše vyšší aspirační úroveň, protože vede k seberozvoji, k lepšímu hospodářskému výsledku podniku a také k lepší kvalitě života. (Koubek, 1995) Všeobecně však platí, že lidé s vyšším sebevědomím mají tendenci hranice svých aspiračních předpokladů pokládat výše než lidé s nízkým sebevědomím. (Krninská, 2012)

2.5 Typy motivace

Nakonečný (2014) popisuje motivaci jako intrapsychicky probíhající proces, který vychází z nějaké potřeby a vyúsťuje ve výsledný žádoucí vnitřní stav či proces, který je iniciován endogenně (vnitřní ponutka) nebo exogenně (finanční pohnutka). Vnitřní motivaci charakterizují faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují. Lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá či zajímavá a podnětná. Vnitřní motivaci tedy nepodněcují vnější pobídky. Vnitřní motivy mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a ne vnucené z vnějšku. (Armstrong, 2015) Frey (2011) se domnívá, že vnitřní motivace je velice důležitá pro všechny ekonomické aktivity. Je totiž nemyslitelné, aby lidé byli motivováni výhradně vnějšími podmínkami. Vnitřní motivace je charakteristická i pro osoby, které stimuluje výzva, tj. které se snaží dosáhnout náročných cílů, překonat překážky apod. Lankhani a Wolf odkryli řadu motivů a Pink to jednoduše popisuje jako „...*vnitřní motivace založená na zábavě a především to, jak kreativně se člověk cítí, když pracuje na projektu, je tím nejsilnějším a nejpronikavějším pohonem.*“ (Pink, 2011, s. 21) Pracovníci motivováni tímto způsobem se dokonce nemusejí příliš zajímat o hodnocení ze strany ostatních.

Důležité pro ně je uspět tváří v tvář svým vlastním požadavkům, dosáhnout vlastních standardů své práce. (Wolters Kluwer ČR, a.s.)

Dojde-li tedy manažer k závěru, že vnitřní motivace pracovníků hraje důležitou úlohu, měl by se snažit zábavnost práce podporovat a zdůrazňovat. Vnější motivace souvisí s opatřeními, které manažer podnikne k motivaci pracovníků. Tohle počínání zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly...), tak tresty (vyjádření kritiky...). Vnější motivy mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. (Armstrong, 2015) Vnější či finanční motivaci zaměstnanců charakterizuje jejich zájem o finanční a další materiální statky, tj. plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod. K jejím hlavním projevům patří přednostní zájem o to, jakou odměnu jim určitá práce nebo úkol přinesou. K dalším rysům této motivace patří sklon očekávat odměnu za jakoukoli práci navíc, hovořit o tom, kolik si jednotliví zaměstnanci vydělají nebo kolik by si vydělat měli, sledovat a často hovořit o majetku ostatních apod. K motivaci pracovníků, u kterých tato forma motivace převažuje, je vhodné stanovit jasná očekávání výsledků práce a sdělit jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí získají, posílit podíl výkonového odměňování na celkové odměně zaměstnanců, zavést i další, např. nepeněžní odměny, o které zaměstnanci mohou soutěžit nebo jinak usilovat (např. vyšší zaměstnanecké výhody). (Wolters Kluwer ČR, a.s.)

Je tedy důležité si uvědomit, že kladný postoj k nějaké úloze či úkolu může vznikat ze dvou příčin. Jednou příčinou je, že splnění úlohy je spojeno s nějakým ziskem zvenčí, kupříkladu finanční odměnou. Druhou příčinou je, že splnění vychází z niterních hodnot člověka, který úlohu vykonává. (Bedrnová a kol., 2004)

2.6 Zdroje motivace

K hlubšímu pochopení činů či projevů člověka přispívá poznávání zdrojů motivace. Zdroje motivace tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. (Bedrnová a kol., 2004)

Zdrojem motivace mohou být potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

- Potřeby se subjektivně projevují jako nelibě pocíťované stavy napětí, které vyvolávají tendence k odstranění tohoto napětí. Vedou tedy k činnosti, která směřuje k odstranění příslušného nedostatku. (Bedrnová a kol., 2004)

- Návyky se na základě pravidelnosti určité činnosti stávají stereotypy. Jako návyk se tedy označuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti v dané situaci, je to naučený vzorec chování a projevuje se vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v podmětové situaci. (Bedrnová a kol., 2004)
- Zájmy lze chápat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti. (Bedrnová a kol., 2004)
- Hodnoty je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží a co ovlivňuje výběr vhodných cílů jeho jednání. (Krninská, 2012)
- Ideály se rozumí ideová či názorná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro určitého člověka představuje významný cíl jeho úsilí. (Bedrnová a kol. 2004)

Dlouhodobou motivační či preferenční orientaci jako součást celkového profilu osobnosti vyjadřuje motivační profil. Motivační profil rovněž zahrnuje specifikované tendence jedince prosadit se v bezprostředním sociálním prostředí, se kterým přichází průběžně do styku (rodina, zaměstnání...) a také je velkou měrou vázán na celkové temperamentní ladění člověka. (Krninská, 2012)

2.7 Teorie motivace pracovního jednání

Motivace lidského chování je totiž důležitá jak v oblasti soukromého života, tak i z pohledu pracovního. Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a velice zajímavým tématům psychologie. Důvodů tohoto zájmu je více, především však důvody teoretické a praktické z oblasti ekonomie. (Armstrong, 2002) Úvahy o příčinách lidského jednání lze najít již u nejvýznamnějších představitelů starověké západní filozofie a to u Sokrata, Platona či Aristotela. V těchto případech jde většinou o eticky založené spekulace. Aristoteles vyslovil přesvědčení, že nejvyšší cíl lidského života je najít štěstí prostřednictvím rozumného jednání. Platon vedl úvahy o duševních aspektech lidských ctností a Sokrates uvažoval o vztahu rozumu a mravnosti. (Nakonečný, 2014)

Armstrong (2015) uvádí, že teorie pracovní motivace se rozdělují dle toho, odkud motivace pochází, co je její příčinou, či jak působí na chování. Následující motivační koncepce se zaměřují na rozdílné aspekty motivace.

Teorie instrumentality: vychází z přesvědčení, že nejlepším prostředkem k utváření chování je odměna a trest. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na výkon. Uplatňování této teorie je založeno pouze na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.

Teorie zaměřené na obsah: tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby, přičemž neuspokojená potřeba vytváří napětí a nerovnováhu. Obnovení rovnováhy tak vyžaduje stanovit cíl, který danou potřebu uspokojí. Chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami.

Teorie zaměřené na proces: v těchto teoriích se klade důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Označují se také jako kognitivní (poznávací), protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí.

Teorie X a Y (D. McGregor): vychází z reflexe protikladných představ o pracovníkovi a z těchto představ o něm se pak vychází v přístupech k němu.

Člověk X jako pracovník je průměrný člověk, který nerad pracuje a jakmile může, tak se práci vyhne. Průměrný člověk chce být direktivně veden, vyhýbá se odpovědnosti, má málo ctižádosti a cení si především bezpečí. Je to člověk líný, který má vrozenou nechuť k práci. Jsou to lidé nespolehliví, jednají iracionálně, nedá se jim důvěřovat a jsou líní.

Protikladný typ Y předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie a smysl pro odpovědnost a povinnosti v práci je pro člověka přirozeným. Jsou to morální a odpovědní pracovníci, kteří budou usilovat o dobro pro organizaci. (Krninská, 2012) Pink (2011) uvádí, že chování typu Y podporuje větší psychickou i fyzickou pohodu, lidé kteří jsou orientováni na autonomii a vnitřní motivaci mají větší sebeúctu, kvalitnější mezilidské vztahy. Předpoklady pracovníka typu Y je vnější kontrola a ovlivňování hrozbou nejsou jedinými možnými prostředky k navození žádoucího pracovního jednání ve prospěch organizace. Pracovník je schopen uplatňovat ve své pracovní činnosti tvořivý přístup k řešení úkolů organizace.

Teorie však neplatí obecně a to proto, že záleží především na typu úkolů, který je zadáván a k němuž má směřovat motivovaná činnost a také je důležitý převažující styl řízení. Manažeři, kteří spoléhají pouze na motivační funkci peněz budou s velkou pravděpodobností

tvořit ve své skupině takové prostředí, kde budou nejdůležitější peníze a vztahy na pracovišti budou zobrazovat vše, co je zobrazeno v teorii X. Významnou součástí zmíněného konceptu je zjištění, že s postupným ekonomickým, sociálním i kulturním rozvojem lidské společnosti se stále zvyšuje procento pracovníků, kteří odpovídají spíše typu Y. (Krninská, 2012)

3 STIMULACE

Dle Bedrnové (2004) se stimulací rozumí vnější působení na psychiku jedince, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít různé podoby a formy, společně však mají to, že dochází k ovlivňování činnosti člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především ke změně jeho motivace. Může dojít k ovlivňování psychiky záměrně či nevědomě. Stimulem je tedy vnější podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Stimulem může být vše, co je pro pracovníka významné a co může organizace zaměstnanci nabídnout. (Bedrnová a kol., 2004) Na stimulující podněty je nutné nahlížet komplexně, protože se vzájemně prolínají, spojují a ovlivňují. Je možné je obecně shrnout do třech oblastí: hmotné, morální, sociální. Smyslem používání stimulů je podnítit nebo naopak omezit u pracovníka určitou aktivitu. Příliš vysoká nebo naopak příliš nízká úroveň motivace pracovního jednání snižuje účinnosti stimulace. Stimulace je tedy nejefektivnější když má pracovník o práci menší zájem a také když je pracovní úkol poměrně jednoduchý. Při vyhraněném zájmu o práci a při složitějších úkolech roste váha vnitřní motivace pracovníka. „Obecně lze říci, že pracovníka kladně ovlivňuje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot.“ (Krninská, 2012, s. 79)

Výkon řídicí funkce předpokládá záměrné používání stimulujících činitelů a tento požadavek je vedoucími pracovníky běžně plněn. Na pracovištích se však lze setkat s tím, že stimulující význam je přikládán vlivu nebo působení, které takovou funkci sice mělo, ale postupně ji ztratilo. Tím může snadno dojít k převrácení motivačního účinku, to znamená, že pracovní aktivita i pracovní spokojenost se snižuje a projevuje se demoralizace pracovníků a každý takový výsledek se může hodnotit jako závažný neúspěch při výkonu řídicí funkce. Aby se pracovník vyhnul podobným nezdarům, je zapotřebí, aby při vedení pracovní skupiny používal stimulující činitele v souladu s potřebami řízených pracovníků. Předpokladem je dobrá znalost členů řízené skupiny.

Obecně platí, že čím je vyspělejší společnost, tím rozmanitější je používání účinných stimulujících prostředků a naopak. Čím méně je společnost vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace. Cílovým požadavkem vyspělé společnosti je, aby se zařazení člověka ve společenském procesu práce stalo jednou z jeho klíčových hodnot. (Krninská, 2012)

3.1 Nástroje stimulace pracovníků

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně k příjemci. Pro účinnou stimulaci pracovníků je důležitá znalost osobnosti a motivačního profilu. Tedy čím lépe známe motivační strukturu jedince, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se podaří vybrat stimulační podnět, který bude v danou chvíli nejúčinnější. (Koubek, 1995) U kvalifikovaných pracovníků hraje důležitou úlohu schopnost podniku jednat se zaměstnanci s respektem, budit jejich důvěru a navázat s nimi partnerský vztah. (Wolters Kluwer ČR, a.s.) Pink (2011) ve své knize uvádí, že Lepper a Greene na základě svých experimentů na dětech i dospělých došli k závěru, že materiální odměny mají tendenci negativně ovlivňovat vnitřní motivaci. Lidé používají odměny, protože očekávají, že získají výhody ze zvýšení motivace jiného člověka, většinou však zaplatí skryté náklady za to, že podkopou vnitřní motivaci pracovníka. Výrazné stimulační účinky mohou mít všechny aktivity vedoucích pracovníků, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro organizaci a vyjadřují uznání jejich práci, kterou vykonávají. Neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by jednoznačným způsobem jedince stimuloval. (Bedrnová a kol., 2004) V případě, že mají zaměstnanci pocit, že jsou ze strany svých nadřízených uznáváni, přistupují ochotněji k novým úkolům i pracovním zadáním. Laskavost má také význam v oblasti vzdělávání, zaměstnanci mají větší chuť růst a učit se novým věcem. S tím roste i loajalita vůči své firmě a ochota udělat pro ni i něco nad rámec svých povinností. (Červenková, 2017)

Aby stimulace přinášela žádaný efekt, musí být pochopeny tyto principy:

- Každý člověk je jiný. To co jednoho stimuluje, druhého stimulovat nemusí.
- Každý člověk vnímá jinak. Co jednoho motivuje, může druhého demotivovat.
- Na každou situaci a na každého člověka nahlížejme z více pohledů.
- Stimulace může mít různé podoby s různými ovlivněními motivace jedince.
- Lépe stimuluje, pokud poznáme potřeby, hodnoty a myšlení konkrétního člověka. (Akademie Orlita, 2017)

3.1.1 Nepeněžní

Nepeněžní forma odměny za vykonanou práci může být poskytována v různých podobách, například formou povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání. Nepeněžní formy nemusí být hmatatelné, ale souvisí přímo se spokojeností pracovníka

a vykonávanou prací. Tento způsob odměňování se stává v posledních letech populární, protože je považován za prostředek zvyšování pracovního nasazení. (Armstrong, 2009)

3.1.1.1 Pracovní podmínky

Dle Bedrnové (2004) mají vliv na spokojenost pracovníků pracovní podmínky a do určité míry mají i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svým obsahem i charakterem příliš neuspokojuje. Zájem organizace vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dva efekty. Příznivý stimulační účinek pracovní podmínky získávají tehdy, když je pracovník může aktivně upravovat. (Krninská, 2012) Lepší pracovní podmínky se projeví ve zlepšení výkonu a také se zlepšuje vztah mezi zaměstnancem a organizací, protože tím organizace dává najevo, že si jejich práce váží. Do pracovních podmínek můžeme zahrnout také celkovou image podniku, to jak je organizace vnímána ve společenském kontextu, jakou má pověst a prestiž. Tedy čím společensky uznávanější a prestižnější organizace je, tím více je pracovník stimulován k práci a naopak. (Bedrnová a kol., 2004)

3.1.1.2 Hodnocení

Hodnocení pracovníků má mimořádný význam pro odměňování pracovníků a patří mezi významné úkoly každého podniku. Obsah i funkce pracovního hodnocení vyplývají z koncepce systému práce s pracovníky dané organizace a má ukázat obraz a perspektivy posuzovaného pracovníka. Nejdůležitějším důvodem hodnocení je, že nám poskytuje základnu pro spravedlivé stanovení odměny. (Bedrnová a kol., 2004)

Dle Koubka (1995) je hodnocení velice účinný nástroj kontroly, kdy jsou zjišťovány následující kritéria: jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky, jaké je jeho chování a vztahy ke spolupracovníkům či zákazníkům. Poté jsou výsledky zjišťování sdělovány jednotlivým pracovníkům a hledají se cesty ke zlepšení pracovního výkonu a realizují se opatření, která tomu mají být nápomocna. Nevěnuje – li se tomuto hodnocení dostatečná pozornost, dochází k narušování nebo stagnování pracovní ochoty člověka. (Krninská, 2012)

3.1.1.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Neustály technický rozvoj přinášející nové objevy, měnící se technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň výrobků a služeb vyžadují, aby se pracovníci neustále vzdělávali a osvojovali si nové znalosti a dovednosti. Již dávno neplatí, že si člověk vystačí po

celou dobu své ekonomické aktivity pouze se znalostmi a dovednostmi nabytými během přípravy na povolání. (Koubek, 1995) Lidé se učí efektivněji, mají-li motivaci se učit. Když pracovník cítí, že výsledky učení mu zřejmě něco přinesou, jeho motivace k učení bude o to větší. A když zjistí, že očekávání byla naplněna, jeho přesvědčení, že učení je přínosné, se posílí. (Armstrong, 2009) Efektivní vzdělávání může například minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností nebo zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity. Více se vzděláváním zabývá se své publikaci Koubek (1995).

3.1.1.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele, která zlepšují blahobyt pracovníků a jsou nástrojem ke zvyšování oddanosti pracovníka vůči organizaci. Tyto výhody se poskytují nad rámec peněžní odměny a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Jako součást celkové hmotné odměny mohou být odloženy na později nebo mohou mít zásahovou povahu, jako je například penzijní systém, nebo mohou být bezprostřední, jako například podnikový automobil nebo půjčka. (Armstrong, 2009) Význam poskytování benefitů může mít mnoho podob. Z ekonomického hlediska jde o možnost úspory mzdových nákladů, další podoba může být odlišení se od konkurence nebo můžou být součástí krizového plánu (v případě chřipkové epidemie zajistit očkování proti chřipce, vyšší nemocnost totiž přináší hospodářské ztráty). (Pelc, 2011) Řada finančních a zaměstnaneckých výhod je často vnímána jako samozřejmý nárok kompenzující pracovní úsilí zaměstnance. Pracovníci si je často plně uvědomují až tehdy, pokud o jejich část přicházejí. (Wolters Kluwer ČR, a.s.) Současným trendem je, že poptávka pracovníků po benefitech je stále rozličnější a vyjadřuje jejich profesní i mimoprofesní orientaci. Mezi nejoblíbenější benefity patří: příspěvek na stravování, zdravotní dny volna, dny dovolené navíc, poskytnutí služebního vozu. (Pelc, 2011)

Zaměstnanecké výhody lze klasifikovat do následujících kategorií:

Osobní bezpečnost: tyto výhody zahrnují zabezpečení zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které kryje náklady léčení, pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání, ale také nemocenské dávky, které poskytují plnou mzdu po určitou dobu nemoci.

Peněžní pomoc: může mít formu podnikové půjčky, která je bezúročná nebo s nízkým úrokem, dále také půjčky na permanentky, které se vztahují na jízdenky,

kulturní či sportovní události. V neposlední řadě sem patří pomoc při splácení hypoték nebo členské příspěvky v profesních organizacích, jakou může například být sdružení personalistů či účetních. Každý pracovník jistě ocení odměnu za dlouholeté zaměstnání.

Osobní potřeby: můžeme chápat jako volno z osobních důvodů, péči o děti v podnikových zařízeních, podnikové slevy nebo maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích.

Dovolená: zaměstnavatelé jsou povinni poskytovat minimálně 20 dnů placené dovolené ročně, včetně státem uznaných svátků. V současné době mnoho zaměstnavatelů poskytuje 25 dnů placené dovolené.

Podnikové automobily, notebooky a jiná elektronika: podnikový automobil jako firemní benefit je jedním z nejvíce oceňovaných privilegií. Někdy je k firemnímu vozu poskytnuto i bezplatné užívání pohonných hmot. Dále sem můžeme zahrnout mobilní telefony či notebooky, které jsou užívány k soukromým účelům.

Jiné zaměstnanecké výhody: mezi tyto výhody se řadí bezplatné parkování, vánoční a jiné večírky, bezplatné poskytování kávy či jiných nápojů na pracovišti. Dále sem můžeme zahrnout levné či bezplatné ubytování nebo stravu. Mezi jiné zaměstnanecké výhody může patřit také příspěvek na vzdělávání, v podobě kurzů či seminářů.

Zaměstnanecké výhody mohou být drahé, je tedy nezbytné sledovat náklady na jejich poskytování. V organizacích by měl existovat rozpočet nákladů na zaměstnanecké výhody a reálné výdaje by s tímto rozpočtem měly být porovnávány.

Další druhem zaměstnaneckých výhod jsou systémy pružných zaměstnaneckých výhod, poskytující pracovníkům možnost si v rámci určitého limitu zvolit typ nebo rozsah zaměstnaneckých výhod, které jim jejich zaměstnavatelé nabízejí. Tyto systémy existují z důvodu, že, pracovníci některé výhody nechtějí nebo si necení všech zaměstnaneckých výhod stejně a z hlediska zaměstnavatele se některé výhody nemusí vyplácet. Tyto systémy pouze přispívají k získávání a udržování pracovníků, základní a nejdůležitější stimulační forma odměny za vykonanou práci jsou peněžní prostředky. (Armstrong, 2009)

3.1.2 Peněžní

Bedrnová (2004) uvádí, že peněžní odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem prostředků, které jsou důležité pro život pracovníka i jeho rodiny. „*Peníze poskytují to, co většina lidí chce.*“ (Armstrong 2009, s. 169) Význam

této odměny vychází ze skutečnosti, že hmotné zhodnocení pracovního úsilí slouží člověku jako základní prostředek k uspokojování jeho životních potřeb, k zajištění jeho společenského postavení a životní úrovně jeho samotného i jeho rodiny. Čím je životní úroveň pracovníka vyšší, tím se relativně snižuje stimulační hodnota hmotného činitele. (Krninská, 2012) Výše platu či zaměstnaneckých výhod jsou velmi důležité především pro získávání nových pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu. (Wolters Kluwer ČR, a.s.) Existují však pracovníci, kteří si cení více jiných věcí, než výdělku. Někteří jedinci jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř vše. Tito lidé jsou pro vedoucí určitým přínosem, má-li finance, dostaneme z nich maximum. (Bělohávek, 2012) Je však velice důležité, aby peněžní stimulační napomáhala a zintenzivňovala působení dalších motivačních faktorů. (Kleibl a kol., 1998)

K zásadám účinného odměňování patří:

- Čím jednodušší systém, tím silnější bude motivace. Je – li mzda stanovována na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterém není snadná orientace, motivační účinek se ztrácí.
- Včasnost odměny posiluje motivaci. Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu, má mnohem větší váhu než odměna, která je odložena na později. (Armstrong, 2009)

Více se zásadami odměňování zabývá Armstrong (2009).

4 STIMULAČNÍ SYSTÉM

Jak již bylo zmíněno, cílevědomé ovlivňování a usměrňování člověka se nazývá stimulací. V případě, že se jedná o soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním úkolem je dosažení žádoucí motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné, jedná se o stimulační systém. Stimulační systém slouží k dosažení efektivního fungování podniku. Představuje konkretizaci systému práce s pracovníky s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci pracovníků může mít podobu stimulačního systému, který zahrnuje soubor skutečností stimulující pracovníky v souladu s podnikovými cíli. Příprava a uskutečňování stimulačního systému podniku je činnost odborně i organizačně náročná.

4.1 Možný postup zpracování stimulačního systému:

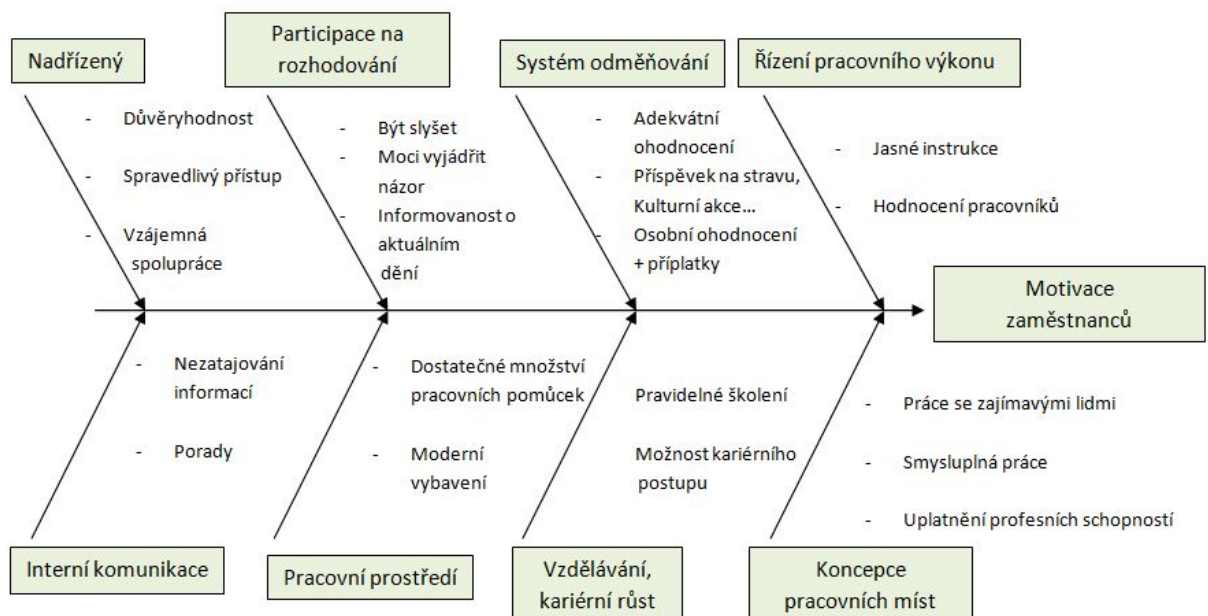
Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (dotazníkové šetření, osobní rozhovory...) Charakteristika motivačního klimatu organizace vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Dále dochází ke stanovení cílů programu, určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů pracovníků, které je žádoucí dosáhnout jako předpokladu splnění cílů organizace. Následuje určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jedná se o opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje zájmu zaměstnanců. Navrhovaná opatření je možno členit do následujících oblastí:

- Zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců pro další plánování profesní kariéry;
- Tvorba účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod akceptující; kvality osobnosti i pracovního výkonu zaměstnance na základě objektivního hodnocení;
- Systémy péče o sociální rozvoj zaměstnance;
- Opatření v oblasti rozvoje zaměstnanců;
- Opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli.

Poté dochází ke zpracování stimulačního systému jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového plánu a odpovědnosti za realizaci programu. (Krninská, 2012)

5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Motivace není vrozenou lidskou vlastností, ale je výsledkem určitého procesu, který se postupem času mění. Velice důležitým nástrojem vedoucích pracovníků je motivace, která může ovlivňovat postoj k práci i výkon pracovníka. V případě, že zaměstnanec vykonává práci, která je pro něj smysluplná a ve které se může realizovat, ovlivňuje se tak jeho vnitřní motivace. Vnější motivaci může firma ovlivnit vztahy na pracovišti, dobrým technickým vybavením, odměnou za práci, benefity či dalšími prostředky, které jsou znázorněny v diagramu dle Ishikawa níže (Obr. 1). Prostřednictvím stimulačního systému firma může do jisté míry ovlivňovat jak vnější, tak i vnitřní motivaci pracovníka. (Plamínek, 2002)



Obr. 1. Ishikawův diagram – Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců (vlastní zpracování)

Následující část práce je zaměřena na analýzu stimulačního systému ve Fakultní nemocnici Olomouc a návržení projektu pro zkvalitnění stimulačního systému v dané organizaci. Na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců jsou zjištěny oblasti, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni a navrhnou se taková opatření, aby se stávající situace v daných oblastech zlepšila. Cílem projektu je dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců, která povede k nižší fluktuaci zaměstnanců. Odhalením slabých míst a provedením opatření ke zlepšení by mělo dojít ke zkvalitnění stimulačního systému.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 FAKULTNÍ NEMOCNICE OLOMOUC

Fakultní nemocnice Olomouc (FNOL) je jedním z největších lůžkových zařízení v České republice. Je součástí sítě devíti fakultních nemocnic přímo řízených Ministerstvem zdravotnictví ČR. Je největším zdravotnickým zařízením v Olomouckém kraji a šestou největší nemocnicí v zemi. Nemocnice je součástí národní sítě komplexních onkologických, hematologických, traumatologických, kardiovaskulárních a cerebrovaskulárních center. Významně působí i v oblasti vědy a výzkumu a vzdělávání budoucích zdravotníků. (interní zdroj)

Historie nemocnice sahá až do roku 1896, kdy předchůdce dnešní Fakultní nemocnice začal vyrůstat v roce 1894 na Tabulovém vrchu v Olomouci. V té době měla nemocnice kapacitu 212 lůžek. Po roce 1989 se začalo s dostavbou a modernizací Fakultní nemocnice v Olomouci, která stále pokračuje.

Olomoucká fakultní nemocnice poskytuje celé spektrum péče od základní až po vysoce specializovanou. Zařízení má k dispozici padesát pracovišť, bezmála 1200 lůžek a téměř 3500 zdravotnických i nezdravotnických profesionálů. Za rok provede průměrně 16 600 operací u 51 000 hospitalizovaných pacientů. Ambulantně nemocnice ošetří průměrně 838 000 pacientů za rok. (interní zdroj)

Fakultní nemocnice Olomouc získala ocenění v rámci celostátního průzkumu „Nemocnice ČR 2011“ v oblasti spokojenosti zaměstnanců nemocnic. (interní zdroj)



Obr. 2. Logo Fakultní nemocnice Olomouc (interní zdroj FNOL)

6.1 Organizační struktura FNOL

Fakultní nemocnice má liniově štábní organizační strukturu, kde štábním útvarem je asistentka ředitele, která je podřízena hlavě organizační struktury, řediteli FNOL. Celá organizace má celkem 6 úseků a mezi ně patří i personální úsek, který má za cíl řídit a rozvíjet

zaměstnance ve FNOL. Personální úsek zajišťuje získávání a výběr pracovníků, personální plánování, řízení talentů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení odměňování, péči o pracovníky, personální správu, plnění ze zákona vyplývajících povinností a všechny další záležitosti, týkající se zaměstnanců a zaměstnaneckých vztahů. (interní zdroj)

Ústav léčebné péče spolu s oddělením vědy a výzkumu a zdravotnických pracovišť je zařazeno do oblasti zdravotní péče, tyto útvary zajišťují zdravotní péči. Dalším z úseků je ekonomický, který pracuje na zajištění ekonomické stability FNOL, zabezpečení smluv a plateb zdravotních pojišťoven. Investiční úsek se zabývá odbornou přípravou a technickou realizací investic FNOL. Obchodní úsek je zodpovědný za nákup léčiv, zdravotnických prostředků, jednorázového materiálu, všeobecného materiálu, zdravotnické techniky a investic.

Odbor kvality je společně s jednotlivými úseky také přímo podřízen řediteli. Odbor kvality zabezpečuje systém řízení kvality a jeho úkolem je prosazovat standardizaci a neustálé zlepšování procesů FNOL, koordinovat plnění akreditačních standardů, certifikačních požadavků a jiných kvalitativních požadavků na všech pracovištích FNOL. Dalším podřízeným útvarem je oddělení auditu Oddělení interního auditu, které je zodpovědné za nezávislé, nestranné a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování řídicích operací a vnitřního kontrolního systému ve FNOL. V rámci auditního šetření posuzuje hospodárnost, efektivnost a účelnost procesů, dodržování obecně závazných i vnitřních norem. Grafické znázornění organizační struktury je uvedeno v příloze (Příloha PIII). (interní zdroj)

6.2 Struktura lidských zdrojů a personální ukazatele

Fakultní nemocnice zaměstnává téměř 4 000 zaměstnanců a je tak významným zaměstnavatelem ve městě Olomouci. Se stálým rozšiřováním zdravotní péče ve fakultní nemocnici se počet zaměstnanců neustále navyšuje. Největší podíl zaměstnanců tvoří všeobecné sestry, druhým nejpočetnějším povoláním jsou lékaři. V posledních letech bylo vytvořeno několik nových pracovních pozic, například pro ergoterapeuty či radiologického technika (viz tab. 1).

Tab. 1. Zastoupení zaměstnanců FNOL dle povolání (interní zdroj FNOL)

Povolání	Rok			
	2010	2013	2014	2015
Lékař	645	662	698	724
Zubní lékař	73	65	68	68
Farmaceut	28	23	22	24
Všeobecná sestra	1 361	1 357	1 391	1 396
Porodní asistentka	64	62	64	69
Ergoterapeut	0	0	0	2
Radiologický asistent	86	85	91	92
Zdravotní laborant	168	164	163	161
Zdravotně-sociální pracovník	7	7	7	7
Nutriční terapeut	10	10	10	10
Zubní technik	17	16	16	15
Zdravotnický záchranář	3	3	3	3
Farmaceutický asistent	27	28	30	27
Biomedicínský technik	0	4	5	4
Radiologický technik	0	1	1	1
Psycholog a klinický psycholog	5	17	16	17
Klinický logoped	4	4	5	5
Fyzioterapeut	35	37	40	40
Radiologický fyzik	10	6	6	6
Odborný pracovník v laboratorních metodách	36	56	71	71
Biomedicínský inženýr	3	6	5	8
Odborný pracovník v ochraně veřejného zdraví	1	0	1	1
Zdravotnický asistent	45	67	93	102
Laboratorní asistent	0	2	3	4
Ošetřovatel	55	51	50	49
Masér	2	2	2	2
Řidič dopravy nemocných	14	30	32	34
Sanitář	337	324	328	332
Psycholog	14	3	4	3
Absolvent matematicko fyzikálního zaměření	4	0	0	1
Absolvent přírodovědného zaměření	27	19	19	18
Absolvent elektro zaměření	3	1	1	1
THP	348	346	348	360
Dělníci	212	204	199	217
Celkem	3 644	3 662	3 792	3 874

V tabulce 2 jsou zaznamenány informace, které se týkají délky zaměstnaneckého poměru ve FNOL. Nejvíce zaměstnanců pracovalo ve FNOL méně než 5 let. Další kategorie jsou poměrně vyrovnané.

Tab. 2. Zastoupení zaměstnanců FNOL dle doby zaměstnání (interní zdroj FNOL)

Délka zaměstnaneckého poměru	Rok			
	2010	2013	2014	2015
Do 5 let	1 305	1 040	936	1 153
6 – 10 let	696	666	801	745
11 – 15 let	514	578	636	598
16 – 20 let	451	573	519	498
21 a více let	678	805	900	880

V tabulce 3 lze vidět jaké je zastoupení zaměstnanců FNOL dle věku. Nevětší část tvoří pracovníci, kterým je mezi 31- 50 let. Naopak nejméně zaměstnanců ve FNOL je do 20 let.

Tab. 3. Zastoupení zaměstnanců FNOL dle věku (interní zdroj FNOL)

Věk	Rok			
	2010	2013	2014	2015
Do 20	3	9	14	6
21-30	743	626	640	657
31-40	1 126	1 163	1 212	1183
41-50	941	1 037	1 056	1127
51-60	694	696	719	731

Tabulka 4 ukazuje souhrnný přehled hospodaření za rok 2015.

Tab. 4. Přehled hospodaření FNOL za rok 2015

(interní zdroj FNOL)

Činnost	Kč/rok
Náklady hlavní činnosti	5 080 330
Výnosy hlavní činnosti	5 376 979
HV Hlavní činnosti	296 648
Náklady hospodářské činnosti	10 732
Výnosy hospodářské činnosti	13 500
HV Hospodářské činnosti	2 768
Celkový HV	299 416

6.3 Personální úsek

Personální úsek ve FNOL zajišťuje získávání a výběr pracovníků, personální plánování, řízení talentů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení odměňování, péči o pracovníky, personální správu, plnění ze zákona vyplývajících povinností a všechny další záležitosti, týkající se zaměstnanců a zaměstnaneckých vztahů. Hlavou personálního úseku je personální náměstek, který v rámci své funkce formuluje a řídí personální politiku organizace, rozhoduje o strategickém plánování oblasti řízení lidských zdrojů ve FNOL.

Oddělení personálních a mzdových činností odpovídá za metodiku aplikace pracovněprávních předpisů a norem ve FNOL, realizuje stanovenou personální administrativu týkající se personálních činností, zajišťuje fungování personálního informačního a plánovacího systému, odpovídá za pořizování a uchovávání osobních dokumentů, provádí zpracování výplat a všech náležitostí, provádí roční zúčtování daně, zpracovává roční mzdové listy zaměstnanců FNOL, vede evidenční listy důchodového zabezpečení.

Oddělení profesního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů se zabývá plánováním a realizací profesních i rozvojových vzdělávacích programů pro jednotlivé kategorie zaměstnanců v rámci celoživotního vzdělávání. Oddělení je garantem náboru a výběru nových zaměstnanců FNOL, odpovídá za vyhlášení a realizaci personálních výběrových řízení, vyřizuje akreditace pro specializační vzdělávání, zajišťuje ve spolupráci s příslušnými vedoucími zaměstnanci odborné stáže vlastních zaměstnanců i zaměstnanců jiných zdravotnických subjektů. Pracovní psycholog vytváří systém psychodiagnostických výběrů pro zefektivně-

ní nábory nových zaměstnanců, realizuje mapování a navrhuje optimalizování psychosociálních podmínek zaměstnanců. (interní zdroj FNOL)

6.4 Analýza současného stimulačního systému

Analýza současného stimulačního systému byla provedena prostřednictvím rozhovorů, které byly uskutečněny s vedoucí profesního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a s hlavní sestrou. Hlavní sestra má za úkol určovat strategii a koncepci v oblasti nelékařských oborů, v oblasti ošetrovatelské péče dle zákonných norem. Hlavní sestra také hodnotí kvalitu a bezpečnost poskytované péče a zajišťuje její kontinuální zvyšování přes indikátory kvality péče. Dále vytváří podmínky pro zavádění nových poznatků, forem a metod ošetrovatelské péče do praxe a zodpovídá za odbornou úroveň poskytované ošetrovatelské péče. Spolu s primáři řídí a kontroluje vrchní sestry jednotlivých oddělení a ostatní vedoucí zdravotnické pracovníky nelékařských povolání.

Oba rozhovory proběhly v nemocnici v průběhu února 2017. Rozhovory byly strukturované, byly tedy předem připravené otázky z oblastí pracovních podmínek, vztahů v organizaci, vzdělávání a rozvoje, řízení a odměňování. Odpovědi na tyto otázky byly zaznamenávány písemně, formou terénních poznámek. Rozhovory byly doplněny o obsahovou analýzu interních dokumentů, kterými jsou směrnice či formuláře pro hodnocení zaměstnanců. Každý rozhovor trval přibližně hodinu.

6.4.1 Vzdělávání a řízení kariéry

Fakultní nemocnice je provzdělanostně nastavená organizace, která podporuje účast jak na zahraničních pracovních aktivitách, tak i na tuzemských. Investice do vzdělávání jsou každoročně plánovány a průběžně vyhodnocovány. V roce 2016 bylo na tuzemské vzdělávání zaměstnanců alokováno přes 5 milionů korun, což činí v průměru 1 282 Kč na jednoho zaměstnance. Na zahraniční vzdělávání bylo alokováno přes 3 miliony korun, tedy v průměru 770 Kč na jednoho zaměstnance. Manažeři FNOL označují jako důležitou podporu vzdělávání, díky které zaměstnanci získávají a prohlubují cenné znalosti a dovednosti, které mohou mnohdy uplatnit i v jiných profesích. Pro mnohé pracovníky je silně motivující také možnost kariérního růstu. Nejbližšími cílem, kterého chce FNOL dosáhnout je posílení kompetence zdravotníků v nelékařských profesích v rámci odborných seminářů, a to především efektivní komunikační techniky. Dále posílit spolupráci v týmu a řešení pro-

blému, které jsou důležité pro efektivní práci na pracovišti a s tím také vylepšit zvládnání pracovní zátěže.

Ve vzdělávání svých zaměstnanců se nemocnice řídí vlastními směrnicemi. Ve směrnici je jasně definovaný pojem vzdělávání a jasně stanovený cíl odborného vzdělávání. Cílem je zvyšovat znalosti a dovednosti zaměstnanců FNOL a umožnit zaměstnanci nebo mu přímo poskytnout vzdělávání jak v rámci FNOL, tak mimo FNOL. Směrnice uvádí typy dalšího odborného vzdělávání:

- Typy dalšího odborného vzdělávání ve FNOL určené zdravotnickým pracovníkům (lékařům, zubním lékařům a farmaceutům):
 - a) specializační vzdělávání - v základních oborech,
 - b) specializační vzdělávání v certifikovaných kurzech,
 - c) akreditované kvalifikační a certifikované kurzy
 - d) stáže,
 - e) semináře, workshopy, konference, kongresy konané v ČR,
 - f) semináře, workshopy, konference, kongresy konané mimo ČR,
 - g) školení ze zákona,
 - h) manažerské formy vzdělávání,
 - i) studium středních, vyšších odborných a vysokých škol kombinovanou formou (tj. při zaměstnání).
- Typy dalšího vzdělávání ve FNOL určené nezdravotnickým pracovníkům:
 - a) odborné kurzy, školení
 - b) školení ze zákona,
 - c) semináře, workshopy, konference, kongresy konané v ČR,
 - d) semináře, workshopy, konference, kongresy konané mimo ČR,
 - e) studium VŠ kombinovanou formou (tj. při zaměstnání),
 - f) manažerské formy vzdělávání.

Směrnice také popisují plánování a postup při realizaci odborného vzdělávání. Plán odborného vzdělávání na příslušný kalendářní rok sestavuje vedoucí zaměstnanec pracoviště. Tento plán odborného vzdělávání vychází ze strategie FNOL a koncepce zdravotní péče ve FNOL. Vedoucí zaměstnanec specifikuje požadavky na typ odborného vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance, se kterými návrh dalšího odborného vzdělávání projednal při hodnotícím pohovoru. Tyto požadavky sdělí referentce oddělení profesního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů (OVLZ) nejpozději do 15. 2. příslušného kalendářního roku. Do Plánu odborného vzdělávání se zahrnují jen tyto typy odborného vzdělávání – specializační vzdělávání, akreditované kvalifikační, certifikované, odborné kurzy, vč. manažerského vzdělávání a VŠ studium. Účast na seminářích, konferencích, workshopech, kongresech konaných v ČR schvaluje a pokyn k účasti vydává průběžně během roku vedoucí zaměstnanec dle plnění finančního rozpočtu a potřeb pracoviště. Semináře, workshopy, konference, kongresy konané mimo ČR schvaluje náměstek pro léčebnou péči FNOL. Manažerské formy vzdělávání jsou plánovány a realizovány s ohledem na pracovní pozici a pracovní náplň, studium doporučuje vedoucí zaměstnanec, schvaluje jej příslušný náměstek. Povinná školení zaměstnanců FNOL vyplývají ze zákona nebo ustanovení příslušných právních předpisů, norem nebo jsou stanovena zaměstnavatelem. FNOL jako zaměstnavatel má povinnost tato školení organizovat, zaměstnanci FNOL jsou povinni se těchto školení zúčastnit. Za účast na povinných školeních FNOL má odpovědnost vedoucí zaměstnanec. Studium všech typů škol kombinovanou formou (tj. při zaměstnání) doporučuje vedoucí zaměstnanec, schvaluje jej příslušný náměstek. Na základě plánů odborného vzdělávání sestavuje odborný garant personálního úseku rozpočet na vzdělávání pro příslušný kalendářní rok. V případě vyčerpaného rozpočtu na celoživotní vzdělávání pro dané pracoviště, rozhodne ekonomický náměstek spolu s příslušným náměstkem, zda vzdělávání bude povoleno, či nikoliv. V případě, že odborné vzdělávání je realizováno na náklady zaměstnance, je o této skutečnosti zaměstnanec povinen informovat příslušného vedoucí zaměstnance.

Posledním bodem směrnice jsou výstupy a evidence celoživotního vzdělávání. Výstupem odborného vzdělávání je diplom o specializaci, certifikát o absolvování certifikovaného kurzu, doklad o závěrečné zkoušce, diplom o ukončení VŠ studia, atd. Zaměstnanec je povinen informovat vedoucího zaměstnance pracoviště a neprodleně předložit kopii diplomu o specializaci, dokladu o závěrečné zkoušce, atd. referentce oddělení profesního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů personálního úseku. Výstupem odborného kurzu, školení, stáže, semináře, workshopy, konference, kongresy konané v ČR i mimo ČR je

písemné potvrzení o účasti nebo písemný záznam v průkazu odbornosti, toto potvrzení předkládá zaměstnanec pouze příslušnému vedoucímu zaměstnanci. Personální úsek zajistí vložení údajů o specializaci, VŠ studia apod. do personálního počítačového programu a založení do osobního spisu zaměstnance.

6.4.2 Hodnocení zaměstnance

Další směrnice popisuje formu hodnocení zaměstnance. Formální hodnocení probíhá jednou ročně při předem plánovaném setkání. V průběhu prvního měsíce kalendářního roku je prováděno motivační hodnocení zaměstnance za uplynulý kalendářní rok. Termín pro ukončení hodnocení zaměstnanců je do 31. ledna daného roku. Toto hodnocení zahrnuje sebehodnocení zaměstnance, motivační hodnocení konkrétních oblastí pracovního výkonu a pracovního chování, aktualizaci odborných kompetencí, vyhodnocování a stanovování pracovních a rozvojových cílů na další pracovní období a požadavků na další vzdělávání zaměstnance FNOL.

Základním cílem je:

- a) zmapovat formou sebezprezentace profesní cíle a potřeby zaměstnance, představu o jeho dalším vzdělávání, získat objektivní informace o pracovišti,
- b) posoudit hodnoceného zaměstnance za období od jeho posledního hodnocení, vyhodnotit plnění zadaných úkolů a stanovit cíle na další pracovní období,
- c) získat objektivní podklady pro motivaci zaměstnanců, zlepšení komunikace a zaměstnaneckých vztahů,
- d) poskytnout hodnocenému zaměstnanci formou hodnotícího pohovoru informaci (zpětnou vazbu) o výsledcích jeho pracovního působení ve FNOL.

Výstupem formálního hodnocení je písemný záznam na formuláři „Záznam periodického motivačního pohovoru“, který je uveden v příloze (Příloha PI)

Účelem hodnotícího rozhovoru je hovořit zejména o hodnocení dosažených výsledků a stanovených úkolů z předešlého období (z pozice hodnotitele i hodnoceného), úrovni znalostí a dovedností hodnoceného (kompetence), přednostech (silných stránkách) hodnoceného, nedostatecích (slabých stránkách) hodnoceného, námětech na zlepšení vlastní práce hodnoceného, možnostech dalšího rozvoje hodnoceného, jeho další pracovní kariéře, vzdělání, odborné způsobilosti a výkonnosti pracovníků laboratorních oborů, spokojenosti hod-

noceného s prací, s informovaností o cílech a záměrech pracoviště a nemocnice, se způsoby zadávání a hodnocení úkolů atd. Poté hodnocený vyjádří své stanovisko k hodnocení (souhlas nebo nesouhlas včetně uvedení důvodů) do příslušné rubriky formuláře.

Postup samotného hodnotícího pohovoru začíná jeho přípravou. Hodnotitel oznámí hodnoceným s dostatečným časovým předstihem (doporučuje se minimálně 1 týden) termín a místo konání motivačně hodnotícího rozhovoru. Zároveň zaměstnanec obdrží formulář k přípravě sebehodnotící části, kde odpovídají na 6 připravených otázek. Je také žádoucí připomenout zaměstnancům význam a účel hodnocení. Hodnotitel si připraví hodnocení jednotlivých podřízených zaměstnanců podle kritérií uvedených na formuláři „Záznam periodického motivačního pohovoru“, kde hodnotí 10 posuzovaných oblastí. Formulář je uveden v příloze (Příloha PI) Přitom vychází ze závěrů neformálních hodnocení pracovního výkonu a chování v průběhu hodnoceného období.

Při přípravě hodnocení postupuje hodnotitel podle následujících kroků. Nejdříve si zrekapituluje hlavní pracovní výsledky zaměstnance, typické projevy jeho pracovního chování, pracovních postojů a motivace a definuje si jeho hlavní silné i slabší stránky. Připraví si konkrétní příklady nadstandardního, dobrého i slabšího výkonu zaměstnance v uplynulém období. V případě potřeby si připraví hlavní směry zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a způsoby jejich dosažení. Připraví si návrhy osobních cílů nebo výkonová očekávání pro zaměstnance na budoucí období (cíle a úkoly musí být specifikovatelné, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Připraví si návrhy hlavních směrů dalšího rozvoje zaměstnance. Takto připraven prodiskutuje hodnotitel s hodnoceným v průběhu hodnotícího pohovoru jednotlivé části hodnocení.

Rozhovor hodnotitele s hodnoceným je nejdůležitější částí hodnocení zaměstnanců. Měl by mít charakter dialogu dvou partnerů (hodnotitele a hodnoceného) společně formulujících cíle a úkoly v souladu s cíli pracoviště a nemocnice. Takový dialog dle směrnice probíhá o samotě, na místě tomu určeném, většinou v zasedací místnosti. Hodnocení pomocí hodnotících kritérií slouží hodnotiteli k ujasnění si názoru na hodnoceného z různých pracovních a osobnostních aspektů a je podkladem pro rozhovor.

Hodnocení je ukončeno podpisem hodnotitele a hodnoceného. Formulář „Záznam periodického motivačního pohovoru“ vyplňuje hodnotitel ve 3 vyhotoveních. Jedno vyhotovení obdrží hodnocený, druhé zůstává hodnotiteli, třetí je uloženo na personálním úseku u odpovědné referentky zaměstnance. Výsledky hodnocení zaměstnanců mohou být využity

vedoucími pracovníky ke kariéernímu růstu a jiným personálním opatřením vůči zaměstnanci, k řízení pracovního výkonu jednotlivých podřízených zaměstnanců, k odměňování (úprava osobního ohodnocení) a ke vzdělávání, rozvoji a motivaci zaměstnanců.

6.4.3 Plat a benefity

Platové ohodnocení zaměstnanců vychází z níže uvedených zákonů a vyhlášek:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.
- Nařízení vlády 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, v platném znění.
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění.
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v platném znění.

K základní hodinové mzdě jsou pracovníkům dle zákona vypláceny příplatky za práci v noci, o víkendech či svátcích. Ve FNOL jsou příplatky vypláceny vyšší, než uvádí zákon č. 262/2006 Sb. Tato výhoda může mít velký motivační vliv na zaměstnance.

V tabulce 5 jsou uvedeny průměrné výdělky jednotlivých povolání ve FNOL. Průměrné výdělky všech profesí ve fakultní nemocnici neustále rostou. Nejvyšších průměrných výdělků dosahují lékaři, nejnižších naopak dělníci. Průměrné měsíční hrubé výdělky jsou uváděny v korunách za rok. Výdělky ve FNOL jsou nadprůměrné oproti ostatním nemocnicím v kraji.

Tab. 5. Průměrné měsíční výdělky zaměstnanců FNOL v Kč (interní zdroj FNOL)

Povolání	Rok			
	2010	2013	2014	2015
Lékaři	60 212	75 544	76 866	78 760
Farmaceuti	45 109	48 484	50 745	47 577
Všeobecné sestry + porodní asistentky	27 366	29 724	50 137	31 976
Ostatní nelékařský personál	26 840	28 666	29 000	30 061
Zdravotničtí pracovníci s odbornou způsobilostí	31 221	35 977	36 269	37 697
Zdravotničtí pracovníci pod odborným dohledem	17 650	18 844	19 031	20 028
Jiní odborní pracovníci s odbornou způsobilostí	31 506	31 620	36 123	37 976
THP	24 208	29 224	30 023	31 069
Dělníci	16 328	17 204	17 512	18 222

6.4.4 Motivační faktory

Většina zaměstnanců (lékaři, všeobecné sestry, porodní asistentky...) pracuje ve dvou-směnném provozu v denních a nočních službách. Denní služba začíná v 6:30 a končí v 19:00 a noční služba začíná v 18:30 a končí v 7:00. Během 12 hodin trvajících služby má zaměstnanec nárok na dvě půlhodinové přestávky. Zbýlá část zaměstnanců pracuje pouze ve všední dny a na ranní služby. Zdravotní pracovníci chodí na pracoviště oděni do zdravotnického oděvu a bezpečné zdravotní obuvi. Tyto oděvy poskytuje FNOL, která se také stará o praní těchto oděvů.

Jako velkou výhodou vnímá FNOL fakt, že jsou ekonomicky stabilním zaměstnavatelem s dobrou pověstí, která poskytuje superspecializovanou péči pro celý Olomoucký kraj. Nemocnice sleduje moderní trendy a díky dlouhodobé ekonomické stabilitě nemocnice investuje do svého rozvoje a nákupu nejlepší zdravotnické techniky tak, aby zajistila pacientům, co nejlepší a dostupnou medicínskou péči. Velikost společnosti a dobrá pověst může být pro zaměstnance jedním z motivujících faktorů, tyto faktory je však nutné podpořit zajímavými zaměstnaneckými výhodami, kterými FNOL disponuje. Jedním ze zajímavých benefitů je týden dodatkové dovolené navíc. Nárok na dodatkovou dovolenou vzniká zdravotnickým pracovníkům ze zákona. Zaměstnanci mají tedy celkem nárok na 5 týdnů dovolené, kterou je možné si vybrat kdykoliv po předchozí domluvě s nadřízeným, FNOL nemá řízenou dovolenou.

Poslední dobou se stává rozšířenějším benefitem nenárokové zdravotní placené volno, takzvaný „sick day“. Jedná se o volno, které nemusí zaměstnanec dokládat potvrzením od lékaře. Slouží k vyléčení náhlých nevolností, které není nutno řešit za pomoci lékaře. Zaměstnanci mají ročně k dispozici 3 dny takového volna a nemělo by být zneužíváno k prodloužení dovolené, nemělo by tedy být vybíráno před a po plánované dovolené.

Příspěvky na stravování, které je zajištěno prostřednictvím nemocniční jídelny, jsou dalším ze zaměstnaneckých výhod. Tuto výhodu mohou zaměstnanci čerpat dny, kdy jsou v zaměstnání, a mohou si vybrat z několika jídel. Příspěvek na stravu či penzijní připojištění jsou benefity, na které zaměstnancům FNOL přispívá určitou částku. Zaměstnanec tak za každý oběd zaplatí pouze určitou část, a to 33 Kč, tato částka je mu strhávána z platu. U penzijního připojištění zaměstnavatel přispívá dle toho, kolik činí vlastní příspěvek zaměstnance. Zaměstnavatel přispívá až 1000 Kč, a to v případě, že zaměstnanec si sám hraď 2000 Kč a více. Nejnižším příspěvkem od zaměstnavatele je 200 Kč za předpokladu, že zaměstnanec přispívá na penzijní připojištění nejméně 300 Kč.

Důležitými benefity jsou také možnost dalšího odborného růstu, které je poskytováno odborným školením či konkurenceschopné finanční ohodnocení za vykonanou práci, které je vyšší než v okolních nemocnicích. Motivačně může působit také modernizace jednotlivých pracovišť, které ve FNOL neustále probíhají.

Při řízení a motivaci zaměstnanců vnímá management FNOL jako důležitý prvek práci s lidskými zdroji v různých formách, klíčové jsou však vlastnosti manažera. Dobrý manažer by měl mít přirozenou autoritu, kterou budou pracovníci respektovat. S tím souvisí i komunikace na úrovni a přesvědčivé vystupování. Dobrý manažer musí umět delegovat činnosti, být otevřený a empatický vůči svým podřízeným, tím si získá důvěru. V činnosti s lidskými zdroji jsou důležité porady a zpětné vazby pracovníkům. Ve FNOL se koná každý měsíc porada vedoucí NLZP s hlavní sestrou, kde se probírají činnosti a situace vzniklé z období minulého a plán činností na období následující. Na jednotlivých klinikách probíhají porady dle aktuální potřeby. Na poradách se probírají akutní problémy, dále dlouhodobé záležitosti jako například motivační hodnocení či diskuze nad různými problémy a také návrhy a nápady na zlepšení pocházející od zaměstnanců. Nemocnice se snaží dát prostor pro vyjádření svých názorů, zaměstnanci tedy nejsou řízeni zcela direktivně. Vyjádření svého názoru vnímají pracovníci FNOL velmi motivačně, oceňují například možnost podílet se na vylepšení chodu oddělení. V případě, že by měl pracovník připomínku či stížnost ohledně pracovních podmínek a chtěl zůstat v anonymitě, může využít z několika

schránek umístěných v prostorách FNOL, do které svoji připomínku vloží. O konkrétním umístění schránek jsou zaměstnanci informováni vedoucími zaměstnanci a prostřednictvím intranetu FNOL. Za správu a kontrolu funkčnosti schránek, sběr připomínek a jejich následné vyhodnocení zodpovídá pracovní psycholog FNOL. V případě, že náměty a připomínky zaměstnanců FNOL jsou natolik závažné a zásadní povahy, je personální náměstek povinen neprodleně písemně informovat vedoucího zdravotní péče eventuelně nezdravotní péče, do jehož kompetence problém spadá. Vybrané aktuality, důležité informace či změny v předpisech jsou vyvěšeny v interním systému, kde jsou k dispozici k pročtení.

Nejméně jedenkrát ročně probíhá ve FNOL neformální setkání zaměstnanců na kterých mohou zaměstnanci vznést své dotazy, náměty a připomínky k pracovním podmínkám. V případě, že nejsou řešeny na místě, zaznamenává je pracovní psycholog FNOL a personální náměstek je předá k řešení kompetentním osobám.

Jako nejvíce motivační faktory označuje management nemocnice vztahy na pracovišti. Špatné vztahy na pracovišti mohou v mnohých případech vést až ke změně zaměstnání. Vztahy na pracovišti se snaží utužovat večírkem, který je organizován pro celou nemocnici, zpravidla se však účastní pouze část zaměstnanců. Další akcí bývají Vánoční večírky, které si pořádají jednotlivé oddělení či kliniky sami. Začátkem každého roku bývá také organizován reprezentační ples FNOL. Další z akcí, na kterých se zaměstnanci setkávají, jsou dobrovolnické dny pořádané při různých příležitostech. Tyto dny nejen, že posílí kolektiv, ale také přináší pocit z dobré činnosti. V posledních letech to byly například oslavy 120 let od založení nemocnice. Při této příležitosti byl připraven zajímavý program pro širokou veřejnost na olomouckém náměstí. Zájemcům bylo provedeno preventivní vyšetření, představovaly se novinky v léčbě některých onemocnění a poskytovali rady s problémy a spoustu dalšího. Podobně tomu bývá například při příležitostech světových dnů (ledvin, ústního zdraví, dárců krve...). Při těchto příležitostech se mohou lidé přijít do nemocnice bez předchozího objednání vyšetřit nebo jsou připravovány různé programy v obchodních centrech. Všechny zmíněné akce mohou mimo jiné sloužit k utužení vztahů mezi pracovníky.

Získat motivovaného a dobře pracujícího zaměstnance, který je loajální vůči organizaci není jednoduché, a proto je investice do lidských zdrojů klíčová, tvrdí management FNOL.

6.5 Dotazníkové šetření

Tato část analýzy je zaměřena na dotazníkové šetření, ve kterém bylo hlavním cílem zjistit, vliv stimulace na motivaci ve Fakultní nemocnici Olomouc. Dotazník byl rozdělen na dvě části, kde v první části jsou respondenti dotazováni na spokojenost v určitých oblastech. Ve druhé části dotazníku respondenti odpovídají, jak jsou pro ně již zmíněné oblasti z pracovního hlediska důležité. Odpověď volili dle hodnotící stupnice od 1 do 4 (1=nespokojen, 4=spokojen) a výsledky byly kvadrantovou analýzou zaznamenány do grafu.

Celkem bylo distribuováno 275 dotazníků, které byly rozmístěny na jednotlivá oddělení a kliniky. Z distribuovaných dotazníků se navrátilo 231 dotazníků. Čtyři dotazníky byly vyřazeny pro nejednoznačné odpovědi a celková návratnost dotazníků tedy byla 84%. Dotazník a absolutní hodnoty z dotazníkového šetření jsou uvedeny v přílohách (Příloha PII a PIII).

6.5.1 Oblast odměňování a benefitů

Zavádění zaměstnaneckých benefitů je čím dál rozšířenější, důvodem je spokojenost zaměstnanců, která vede k vyšší motivaci a loajalitě vůči organizaci. Dle tabulky 6 není se zaměstnaneckými benefity spokojeno 5 % dotazovaných pracovníků FNOL. Platové ohodnocení je považováno za nejvíce motivační prvek pracovníků. Téměř polovina dotazovaných, tedy 40 % zaměstnanců FNOL, je se svým platovým ohodnocením spokojena. Nikomu nepřijde plat nedůležitý a jen pro 3 % odpovídajících je plat spíše nedůležitý.

Tab. 6. Spokojenost a důležitost v oblasti odměňování a benefitů (vlastní zpracování)

	Benefity		Plat		Vybavení	
	Spok.	Důl.	Spok.	Důl.	Spok.	Důl.
Nespokojen / nedůležité	5%	6%	7%	0%	4%	12%
Spíše nespokojen / spíše důležité	10%	11%	15%	3%	20%	30%
Spíše spokojen / spíše důležité	42%	47%	38%	24%	52%	38%
Spokojen / důležité	43%	36%	40%	73%	24%	20%

6.5.2 Oblast rozvoje a profesního uplatnění

Profesní schopnosti a zodpovědnost jsou důležité pro odvedení kvalitní práce. V současné době jsou kladeny čím dál větší požadavky na stálé prohlubování dovedností a schopností pracovníků. Z tabulky 7 vyplývá, že pro 53 % dotazovaných pracovníků FNOL je zodpovědnost při práci poměrně důležitá, což znamená, že pracovníci jsou ochotni nést za vykonanou práci zodpovědnost a chtějí odvádět kvalitní práci. S nestalým technologickým pokrokem je důležité, aby se pracovníci stále vzdělávali v různých oblastech. 40 % z dotazovaných zaměstnanců je s formami vzdělávání spokojeno a 43 % téměř spokojeno, lze se tedy domnívat, že FNOL poskytuje kvalitní vzdělávání a různé formy v oblasti odborného rozvoje. Celkově jsou zaměstnanci v oblasti vzdělávání a profesního uplatnění spokojeni.

Tab. 7. Spokojenost a důležitost v oblasti rozvoje a profesního uplatnění (vlastní zpracování)

	Zodpovědnost k úkonům		Uplatnění prof. schopností		Vzdělávání a rozvoj	
	Spok.	Důl.	Spok.	Súl.	Spok.	Důl.
Nespokojen / nedůležité	3%	1%	2%	4%	4%	11%
Spíše nespokojen / spíše nedůležité	17%	9%	9%	6%	13%	15%
Spíše spokojen / spíše důležité	46%	53%	42%	35%	43%	33%
Spokojen / důležité	34%	37%	47%	55%	40%	41%

6.5.3 Oblast komunikace a vztahů na pracovišti

Špatné vztahy s nadřízeným mohou vést až ke změně zaměstnání, proto vztah s nadřízeným hraje v zaměstnání poměrně důležitou roli. Dle tabulky 8a 9 je se vztahem s nadřízeným spokojeno 43 % odpovídajících, může to znamenat, že FNOL má kvalitní manažery. Stejně důležitý jako vztah s nadřízeným, je v zaměstnání i vztah s kolegy. 35 % respondentů vyjádřilo spokojenost se vztahy v pracovním týmu a 43 % je poměrně spokojeno. Celkově je tedy se vztahy na pracovišti nespokojena pouze jedna čtvrtina odpovídajících. Výkonnost a efektivitu práce na pracovišti mohou ovlivňovat kvalita a úroveň komunikace. Že je komunikace na pracovišti důležitým aspektem si myslí i zaměstnanci FNOL, pouze pro 11% tázaných je komunikace v práci nedůležitá. S komunikací souvisí i zpětná vazba od nadřízeného, která není pouze důležitým nástrojem zlepšování výkonu, ale je i

důležitým motivačním faktorem. Více než polovina dotazovaných zaměstnanců FNOL nepovažuje zpětnou vazbu jako důležitou.

Tab. 8 a 9. Spokojenost a důležitost v oblasti vztahů na pracovišti (vlastní zpracování)

	Vztahy s nadřízeným		Vztahy v týmu		Komunikace na pracovišti	
	Spok.	Důl.	Spok.	Důl.	Spok.	Důl.
Nespokojen / nedůležité	8%	10%	5%	2%	7%	4%
Spíše nespokojen / spíše nedůležité	13%	28%	17%	14%	26%	8%
Spíše spokojen / spíše důležité	36%	35%	43%	43%	46%	37%
Spokojen / důležité	43%	27%	35%	41%	21%	51%

	Komunikace od FNOL		Zpětná vazba	
	Spok.	Důl.	Spok.	Důl.
Nespokojen / nedůležité	4%	5%	11%	18%
Spíše nespokojen / spíše nedůležité	19%	6%	22%	36%
Spíše spokojen / spíše důležité	54%	42%	38%	26%
Spokojen / důležité	23%	47%	29%	20%

6.5.4 Shrnutí výsledků

Pracovní spokojenost může v organizaci významně ovlivňovat například fluktuaci pracovníků. Spokojení zaměstnanci bývají většinou k zaměstnavateli loajálnější a vyšší pracovní spokojenost se očekává spíše u starších zaměstnanců. Dle tabulky 10 s FNOL jako zaměstnavatelem není spokojeno pouze 1 %, tedy celkem 3 respondenti. Spokojeno se svým zaměstnavatelem je více než polovina dotázaných, a to 53 %. Obecně lze říci, že s FNOL jako zaměstnavatelem jsou pracovníci spokojeni.

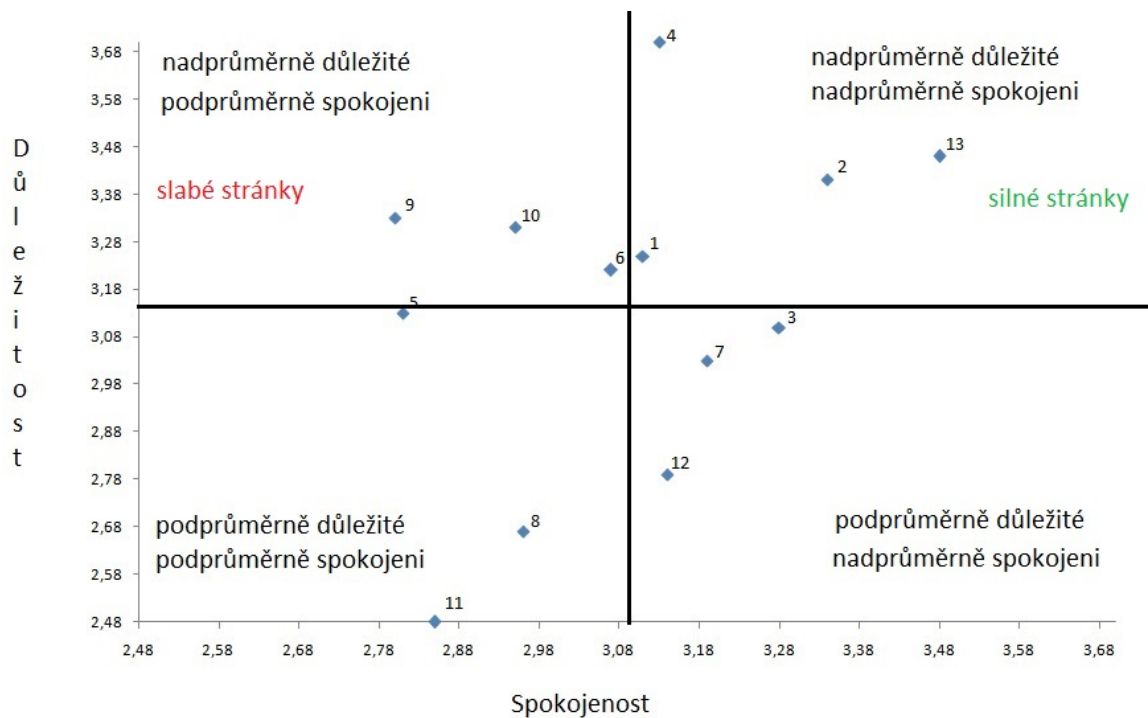
Tab. 10. Spokojenost a důležitost v oblasti řízení (vlastní zpracování)

	Celk. řízení		FNOL	
	Spok.	Důl.	Spok.	Důl.
Nespokojen / nedůležité	7%	8%	1%	1%
Spíše nespokojen / spíše nedůležité	26%	15%	3%	8%
Spíše spokojen / spíše důležité	46%	33%	43%	35%
Spokojen / důležité	21%	44%	53%	56%

Průměrná spokojenost a důležitost zkoumaných oblastí.

Tab. 11. Průměrná spokojenost a důležitost zkoumaných oblastí (vlastní zpracování)

		Spok.	Důl.
1	Spokojenost a důležitost míry zodpovědnosti vázající se k prac. úkolům	3,11	3,25
2	Spokojenost a důležitost uplatnění profesních schopností	3,34	3,41
3	Spokojenost a důležitost poskytovaných benefitů	3,28	3,1
4	Spokojenost a důležitost platového ohodnocení	3,13	3,7
5	Spokojenost a důležitost vztahu s přímým nadřízeným	3,14	2,79
6	Spokojenost a důležitost vztahů v pracovním týmu	3,07	3,22
7	Spokojenost a důležitost možností dalšího specializačního vzdělávání	3,19	3,03
8	Spokojenost a důležitost kvality a dostupnosti pracovního vybavení	2,96	2,67
9	Spokojenost a důležitost úrovně komunikace na pracovišti	2,8	3,33
10	Spokojenost a důležitost způsobu komunikace od vedení FNOL	2,95	3,31
11	Spokojenost a důležitost zpětné vazby od nadřízeného za vykonanou práci	2,85	2,48
12	Spokojenost a důležitost celkového řízení pracoviště	2,81	3,13
13	Spokojenost a důležitost spokojenosti s FNOL jako zaměstnavatelem	3,48	3,46
	Celkový průměr	3,09	3,14



Obr. 3. Analýza spokojenosti zaměstnanců FNOL (vlastní zpracování)

6.6 Přednosti a nedostatky současného systému stimulace

Z obrázku 3 vyplývá, že přednostmi FNOL v oblasti spokojenosti zaměstnanců je plat, který je vyšší než v okolních nemocnicích a tím je pro zaměstnance zajímavý. Dalšími silnými stránkami, kterých si zaměstnanci cení, jsou možnosti uplatnit své profesní schopnosti a být zodpovědný za svoji práci. Nejdůležitější předností je však celková spokojenost zaměstnanců s FNOL jako zaměstnavatelem. To může být způsobeno již zmiňovaným konkurenceschopným platem, prestiží samotné nemocnice či jinými zaměstnaneckými benefity.

Oblastmi se kterými zaměstnanci nejsou spokojeni, ale ani pro ně nejsou při práci moc důležité, jsou vztahy s nadřízeným, či zpětná vazba. Zaměstnance možná nezajímá, zda svoji práci odvádějí dobře.

Zaměstnanecké benefity, možnosti dalšího vzdělávání či celkové řízení pracoviště jsou oblastmi, se kterými jsou pracovníci spokojeni, ale nejsou pro ně příliš důležité. Tyto výsledky mohou být přisuzovány tomu, že jsou pracovníci zvyklí na jistý standard, kterému nemají moc co vytknout.

Dle dotazníkového šetření i rozhovorů vyšlo najevo, že je zapotřebí zapracovat na zlepšení v oblasti komunikace v rámci celé FNOL a také na jednotlivých pracovištích. Pracovníci zřejmě nemají dostatečné informace ohledně novinek a změn na pracovišti, což může vyvolat chaos na pracovišti a v konečném důsledku se tyto skutečnosti mohou projevit i v péči o pacienta. Může například docházet k neadekvátní péči v souvislosti se stresem, který je vyvolán právě chaosem na pracovišti. Proto by měly být v pravidelných intervalech dodržovány interní firemní schůzky a diskuze na těchto schůzkách by měly být položeny na demokratickou a otevřenou úroveň. Zaměstnanci snadněji přijmou standardy, na kterých se společně domluvili a chápou jejich podstatu, než ty co jim byly nastaveny povinně.

V neposlední řadě je nutné zaměřit se na vztahy v pracovním týmu. Vztahy na pracovišti mohou být hodně ovlivněny stresem při práci a také tím, že zaměstnanci nepracují vždy spolu, ale střídají se na směnách a nemají tak možnost sehrát se při práci.

V následující kapitole budou popsána opatření, která by měla vést ke zlepšení ve výše zmíněných oblastech tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců. A spokojený zaměstnanec je poháněn motivací, která vede k vyšší výkonnosti.

7 PROJEKT ZKVALITNĚNÍ STIMULAČNÍHO SYSTÉMU VE FAKULTNÍ NEMOCNICI OLOMOUC

Dle výsledků z provedené analýzy jsou navržena opatření jak zlepšit stávající stimulační systém ve fakultní nemocnici Olomouc. Projekt vychází z výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů se zástupci nemocnice a celkového mapování současné situace. Z analýzy vyplývá, že pracovníci FNOL jsou spokojenými zaměstnanci, ale jsou určité oblasti, ve kterých může dojít ke zlepšení, k tomu bude sloužit následující projekt. Důležité je však stanovit si cíle a aktivity, kterými bude cílů dosaženo. Cíle a aktivity jsou zaznamenány v logickém rámci projektu, který je uveden v příloze (Příloha PV).

7.1 Cíl projektu

Cíl projektu vychází z hierarchie cílů, které jsou uvedeny v logickém rámci projektu. V rámci projektu jsou uvedeny hlavní přínosy projektu, ke kterým jsou specifikovány klíčové aktivity. Cílem je navrhnout aktivity, prostřednictvím kterých bude dosaženo:

- Zvýšení loajality zaměstnanců;
- Zvýšení výkonu zaměstnanců;
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců;
- Snížení fluktuace zaměstnanců.

Očekávané přínosy z realizace projektu jsou:

- Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem a v oblasti komunikace bude v říjnu 2018 o 8% vyšší;
- Fluktuace zaměstnanců bude v říjnu 2018 nižší o 3% než v červnu 2017;
- Minimálně 2 týmové aktivity v roce 2018.

7.2 Klíčové aktivity

Klíčovými aktivitami projektu jsou označovány činnosti, které jsou nezbytné pro sestavení projektu. Je důležité sestavit takové aktivity, které povedou k úspěšnému dokončení projektu. Klíčové aktivity projektu jsou následující:

7.2.1 Zajištění školení v oblasti komunikace, stanovení rozpočtu a realizace školení

Školení manažerských komunikačních dovedností má za cíl řádně proškolit vedoucí pracovníky, aby došlo ke zlepšení komunikace vedoucích pracovníků vůči svým podřízeným. Školení bude zajištěno prostřednictvím externího školitele z vybrané společnosti, na které bude vypsáno výběrové řízení. Za výběr vhodného školitele bude zodpovídat personální náměstek. Školení bude probíhat ve školící místnosti přímo ve FNOL. V průběhu školení získají pracovníci informace o tom, na jakých základech komunikace stojí a dojde k prohloubení komunikačních dovedností. Školení by mělo být zaměřeno na několik oblastí, především na zvládnání obtížných komunikačních situací a situační vedení a koučování. Účastníci se také seznámí s nejčastějšími problematickými situacemi v komunikaci jako např. řešení konfliktů s podřízeným, efektivní předávání informací mezi kolegy. Budou pracovat jednotlivě i ve skupinách a řešit modelové situace, se kterými se mohou při své práci setkávat. Školení také pomůže účastníkům identifikovat silné a slabé stránky v komunikaci a rozvíjet jejich schopnost uspět v různých pracovních situacích.

Aby bylo školení pro účastníky přínosné, mělo by trvat alespoň 6 hodin, během kterých bude několik menších přestávek. Kvůli zachování individuálního přístupu a efektivitě školení je optimální, aby se jednoho školení zúčastnilo nejvýše 12 osob. Účastníků školení bude přibližně 300, proto je nutné rozdělit školení do 25 školících dnů po 12 účastnících.

Největší finanční položku bude tvořit cena za služby školitele. Za pronájem prostor pro uskutečnění školení nebudou vynaloženy žádné finanční prostředky, protože školení bude probíhat v prostorách FNOL. Tím dojde ke značnému snížení celkových nákladů. Další výhodou vlastních prostor je dostupnost pro účastníky školení, prostory nemocnice znají a nemusejí nikam dojíždět. Ve školící místnosti by mělo být alespoň 13 míst k sezení u stolů, plátno s data projektorem a flipchart s fixem k názorným ukázkám. Dalším finančním nákladem bude poskytnutí občerstvení ve formě nápojů a ovoce. Pro účastníky i školitele bude připraven nápojový bar, kde bude možné si nabídnout vodu, kávu či čaj a dále zde bude k dispozici čerstvé ovoce. Obědy budou zajištěny dle zvyklosti v nemocniční jídelně či z vlastních zdrojů. Školiteli bude poskytnut oběd z jídelny na náklady nemocnice. Za připravenou školící místnost a občerstvení, bude zodpovídat personalista, který pověří pracovníky jídelny a technického oddělení tak, aby bylo vše pečlivě připraveno a nedocházelo k potížím např. při zapojení počítače k data projektoru.

Dále bude zahájeno výběrové řízení, ve kterém budou oslovené společnosti seznámeny s jasnou představou školení pro zaměstnance FNOL. Personální náměstek pověří pracovníky personálního úseku k vyhlášení výběrového řízení. Společnost, která uskuteční školení, bude vybírána dle následujících kritérií:

- Cena,
- Zkušenosti školitelů,
- Prestiž společnosti,
- Časové možnosti organizace.

Poté co bude vybrána nejvhodnější společnost, dojde k upřesnění termínů školení a personální bude o školení informovat všechny účastníky. Získané znalosti by měli zaměstnanci prakticky využít při poradách a při předávání informací svým podřízeným, aby nedocházelo k nedostatečné informovanosti zaměstnanců. Účastníkům bude vystaveno osvědčení o absolvování s uvedením rozsahu a obsahové náplně kurzu.

7.2.2 Porady vedoucích s podřízenými, příprava formuláře pro zavedení zápisů z porad

Porady budou zavedeny z důvodu větší informovanosti zaměstnanců o aktuálním dění či o událostech, které nadcházejí v celé FNOL či na jednotlivých odděleních. Porady budou probíhat jednou měsíčně ve stanovený den na stanoveném místě, zúčastní se jí všichni přítomní na oddělení a bude mít jasnou strukturu, které se manažeři budou držet. Na poradách bude probíráno, co důležitého se v posledním měsíci událo a co důležitého se bude dít v následujícím měsíci. A to ať už v rámci oddělení (mimořádné události, změny ohledně pracovníků, plánované kontroly, nepřítomnosti...), tak i v rámci celé nemocnice (pořádané akce, důležité změny ve směrnících, personální změny...). V rámci porady bude vyčleněn prostor pro připomínky pracovníků k předneseným informacím. Dále mohou vznášet připomínky či nespokojenost z jiných oblastí. Na závěr porady bude prostor pro diskuzi. Aby veškeré probírané informace na poradě byly uchovány, je nutné si vést zápis z porady. Zápis z porady bude mít na starosti některý z přítomných zaměstnanců, kterého manažer vždy určí. Nejpozději do dvou dnů od konání porady sepíše probírané body, aby do zápisu mohli nahlížet i ostatní zaměstnanci, kteří nebyli na poradě přítomni. Zápis z porad bude vyvěšen na informační nástěnce na oddělení. Porady se budou konat na jednotlivých odděleních jak na úrovni lékařské péče, tak i nelékařské. Za celý proces zavedení porad bude zodpovídat

personalita, který bude mít na starosti informování vedoucích pracovníků. Formulář pro zápisy porad je uveden v příloze (Příloha PVI).

7.2.3 Zavedení informačních nástěnek na oddělení

Vzhledem ke skutečnosti, že většina zaměstnanců na odděleních pracuje ve směnném provozu, je zřejmé, že pravidelných porad se budou vždy účastnit pouze ti zaměstnanci, kteří jsou právě přítomni na službě. Ne všichni z oddělení tak budou mít informace zprostředkované přímo od vedoucího pracovníka. Aby se minimalizovalo riziko nepřesných informací, které by mohly vzniknout předáváním informací porad z pracovníka na pracovníka, bude vždy zápis z porady vyvěšen právě na informační tabuli. Informační tabule bude na oddělení umístěna na takovém místě, aby k ní měl přístup pouze personál, ne však pacienti. Nejlépe na sesterně či v pracovně lékařů. Všichni pracovníci oddělení budou mít povinnost zápisy z porad číst a mohou k nim vznášet připomínky. Tímto způsobem by měla vzniknout efektivnější komunikace a mělo by dojít k zamezení rozšiřování neověřených informací.

Tabule bude mít formu korkové nástěnky, která je praktická a efektivní ve způsobu použití. Magnetická tabule by například nemusela udržet připnutí několika listů. Nástěnka bude umístěna na viditelném místě, kolem kterého se pohybuje většina, nejlépe všichni zaměstnanci. Na tabuli se dále mohou připínat osobní vzkazy ostatním pracovníkům, informace o plánovaných akcích či nabídky různých vzdělávacích akcí. Nástěnka může mít i soukromé využití, například v podobě inzerce. Neměl by být však zastíněn původní účel a tím je vyvěšení zápisů z porad, tyto zápisy musí být vždy vidět. Zápisy z porad, které již nejsou aktuální, budou archivovány k pozdějšímu dohledání. Tento archiv bude v kompetenci vedoucího oddělení. Za celý proces zavedení nástěnek bude zodpovědný personalita. Personalista může dále určit zaměstnance, který bude mít na starost například koupě nástěnek. Instalaci nástěnek bude provádět technicko-hospodářský pracovník. Vzhledem k množství instalovaných nástěnek je důležité pečlivě naplánovat harmonogram instalace na jednotlivých odděleních.

7.2.4 Organizace jarní akce

Jaro je obdobím, kdy se všichni rádi po dlouhé zimě objevují venku a jistě většina zaměstnanců ocení právě venkovní akci spojenou se sportem. Akce bude uskutečněna ve formě výletu na kole nebo pěšího výletu v okolí Olomouce. Vzhledem ke směnnému provozu se akci nikdy nemůžou zúčastnit všichni zaměstnanci, proto by měla být dodržena zásada, že každý zaměstnanec se zúčastní alespoň jedné teambuildingové akce ročně. Zodpovědný za tuto akci budou vedoucí jednotlivých oddělení. Vedoucí provedou průzkum mezi zaměstnanci, který z výletů je preferovanější, případně může dojít ke kombinaci pěšího i cyklo výletu. Výběr cílového místa je také volbou většiny účastníků, ale měl by být předem určen. V případě, že se zaměstnanci nedohodnou na konkrétním místě, rozhodne vedoucí. Vzhledem k tomu, že akce se uskuteční po odděleních, termín pro uskutečnění této akce je stanoven od dubna do konce května. Tento výlet by měl být předem avizován na poradě již v průběhu března 2018, aby byl dostatek času pro výběr termínu i cílu akce. Každý účastník dostane příspěvek na akci ve výši 100 Kč, který bude sloužit k libovolnému občerstvení během cesty či v cíli. Za spravedlivé rozdělení příspěvků bude odpovídat vedoucí oddělení, který si příspěvky vyzvedne na oddělení financí, dle seznamu nahlášených účastníků. Přínos a spokojenost s touto akcí bude ověřena dotazníkovým šetřením, které proběhne v říjnu 2018.

7.2.5 Akce v lanovém parku

Léto je nejvhodnějším obdobím pro venkovní aktivity. Aktivitou, která může prověřit schopnost komunikace, důvěru i spolupráci v týmu je program v lanovém parku. Přímo v Olomouci se nachází lanový park, který dokáže sestavit program na míru pro firmy i jednotlivce. Aktivity budou speciálně připraveny tak, aby intenzivně rozvíjely tým a zlepšovaly komunikační dovednosti a kreativitu při řešení problémů. Na začátek programu budou voleny aktivity, které navodí uvolněnou atmosféru. Hlavní část programu budou tvořit aktivity zaměřené na kooperaci a koordinaci v týmu na nízkých i vysokých překážkách. Po celou dobu programu jsou účastníci pod dohledem odborně vyškolených instruktorů, kteří dbají na bezpečnost. Po programu bude následovat raut, který bude zařízen lanovým parkem.

Akce v lanovém parku bude z důvodu velkého počtu zaměstnanců a omezené kapacity lanového parku konána vždy po několika odděleních. Přesný harmonogram určí personálista a jednotlivé akce se uskuteční od června do konce září. Po stanovení pevného harmo-

nogramu bude personalista informovat vedoucí jednotlivých oddělení o datu konání akce. Vzhledem k směnnému provozu nebude nikdy na akci celé oddělení současně. Každé oddělení tak bude rozděleno na dvě části a každá část se zúčastní akce samostatně, aby se mohl akce zúčastnit každý zaměstnanec FNOL. Přínos a spokojenost s touto akcí bude ověřena dotazníkovým šetřením, které proběhne v říjnu 2018.

7.3 Matice odpovědnosti

Metoda RACI je jednou z možných metod, která vyjadřuje vztah mezi úkolem a zodpovědnou osobou.

R - Responsible - kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu

A - Accountable - kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno

C - Consulted - kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu

I - Informed - kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu

Tab. 12. Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnost / zodpovědné osoby	Ředitel	Ekonomický náměstek	Perso-nální náměstek	Per-sona-lista	Vedoucí odd.	Za-měst-nanci
Zajištění a realizace školení			I,C	A	R	
Stanovení finančního rozpočtu školení	I	R	A			
Upřesnění parametrů porad vedoucích a zam.	C, I		A	R		
Příprava formuláře pro zápisy z porad	C, I		A	R		
Zavedení informačních nástěnek na oddělení			I	A, C	R	
Organizace jarní akce				I, C	A	R
Organizace akce v lanovém parku				I, C	A	R
Organizace a realizace dotazníkového šetření	I		C	A		R

7.4 Nákladová analýza

Nákladová analýza vyhodnocuje finanční náročnost navrhovaného projektu a skutečnost, zda je takový projekt vůbec výnosný. Všechny uvedené náklady vycházejí z průměrných aktuálních cen a platů, jsou to tedy pouze hrubé odhady. Skutečné náklady se tedy mohou lišit a projekt v tuto chvíli nelze přesně vyčíslit. Náklady na projekt se mohou zdát vysoké, ale je třeba si uvědomit, že nemocnice zaměstnává téměř 4 000 zaměstnanců a i přes takto

vysoké náklady na navrhovaný projekt je odchod zaměstnanců při současné míře fluktuace mnohem nákladnější.

7.4.1 Školení pro manažery v oblasti komunikace

Do nákladů spojených se školením komunikace pro manažery bude zahrnuta cena za školi-tele a cestovní náklady. Dále kancelářské potřeby v podobě psacích potřeb a občerstvení v podobě vody, kávy, čaje a čerstvého ovoce. Uvedené ceny nebudou zcela přesné, neboť ceny kancelářských potřeb a občerstvení se mohou lišit v závislosti na čase. Cena za školi-tele se bude odvíjet dle konkrétní společnosti, která bude vybrána. V projektu se počítá s průměrnými cenami za den školení tohoto typu a pro tolik účastníků.

Aby se snížili náklady na školitele, bude vybrán kvalitní školitel ze vzdělávací společnosti přímo z Olomouce. Cestovní náklady budou zahrnuty přímo v ceně školení. V celkové ceně za školitele tak bude zahrnuta doprava školitele, náklady spojené se školicím materiá-lem, práce školitele a osvědčením o absolvování školení pro účastníky. Mimo připravený materiál od školitele budou pro každého účastníka školení připraveny papíry na poznámky a kuličkové pero. Z kapacitních důvodů školicí místnosti, individuálního přístupu při ško-lení a velkému počtu účastníků školení, bude školení rozděleno na více skupin. Jak již bylo zmíněno, celkem se uskuteční 25 školení po 12 účastnících.

Občerstvení bude připraveno v podobě kávy, čaje a balené vody, kterou bude možné si rozlívát do kelímků. Ke kávě a čaji budou připraveny cukry a smetana. Dále budou pro každého připraveny dva kusy čerstvého ovoce. Vzhledem k tomu, že školení budou probí-hat v průběhu dvou měsíců, lze nespotřebované zboží, které nepodléhá zkáze mít připrave-no na následující školící dny.

Dalšími náklady, které v souvislosti se školením vzniknou, jsou náklady obětované příleži-tosti. Pracovník, který se účastní školení, nemůže vykonávat svoji p a čas strávený na ško-lení bude mít pracovník zaplacen tak, jako by vykonával svoji běžnou práci. Náklady obě-tované příležitosti jsou velmi hrubými odhady, protože při jejich výpočtu se vychází z průměrných platů zaměstnanců za rok 2015. Při zprůměrování platů na jednotlivých po-zicích vyjde průměrný plat ve výši 41 212 Kč. Z této částky je nutné vypočítat hodinovou sazbu, kde předpokládáme 160 odpracovaných hodin měsíčně, tedy běžný měsíční fond. Po výpočtu dostaneme průměrnou hodinovou sazbu pracovníka FNOL 257 Kč, kterou je nutné vynásobit časem stráveným na školení. Výslednou částkou je tak 1 542 Kč za jedno-ho zaměstnance.

Celkové náklady na školení manažerů včetně nákladů obětovaných příležitosti jsou 675 400 Kč. Jednotlivé náklady jsou rozepsány v tabulce

Tab. 13. Celkové náklady na školení manažerů (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady na jednotku (Kč)	Počet jednotek	Náklady celkem (Kč)
Školení manažerů	8 000	25	200 000
Kancelářské potřeby	4, 67	300	1 400
Občerstvení	1 900	6	11 400
Náklady obět. příl.	1 542	300	462 600
Celkem			675 400

7.4.2 Pravidelné porady, zápisy z porad a zavedení informačních tabulí

Porady vedoucích a zaměstnanců konané na jednotlivých odděleních jsou spojené s náklady na tisk zápisů z porad a instalaci informačních tabulí na odděleních. Na jednotlivých odděleních musí být nainstalované vždy dvě informační tabule a to z důvodu rozdělení na nelékařskou a lékařskou péči, tedy zvláště pro sestry a pro lékaře. Porady budou konané jednou měsíčně a s tím je spojen tisk přibližně 500 papírů. Počítá se s průměrným tiskem 2 papírů za jednu poradou.

Průměrná cena korkové nástěnky ve velikosti 90 cm x 60 cm je 140 Kč a ke každé nástěnce bude poskytnuto balení špendlíků. Celkové náklady v souvislosti se zavedením porad a informačních tabulí činí 18 540 Kč a jsou uvedeny v tabulce 13.

Tab. 14. Celkové náklady související s poradami (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady na jednotku (Kč)	Počet jednotek	Náklady celkem (Kč)
Kancelářské potřeby	300	1	300
Tabule + špendlíky	160	114	18 240
Celkem			18 540

7.4.3 Jarní teambuildingová aktivita

Jarní teambuildingová akce v podobě dobrovolného cyklo či pěšího výletu je spojena s náklady na odměnu pro zúčastněné. Odměna bude ve formě příspěvku 100 Kč na libovolné občerstvení během akce. Akce se bude konat o víkendu a nebude tak zasahovat do pracovní doby. Jedná se o akci zcela dobrovolnou konanou na místě, na kterém se účastníci předem dohodnou. Za předpokladu, že se akce zúčastní všichni zaměstnanci, budou celkové náklady na tuto akci vyčísleny ve výši 390 000 Kč.

7.4.4 Akce v lanovém parku

Program i cena v lanovém parku budou vzhledem k velkému počtu účastníků přizpůsobeny na míru. Dle odhadů se cena za jednoho účastníka bude pohybovat okolo 350 Kč. V této ceně bude zahrnuta cena za program a občerstvení v podobě točené limonády a steaku z grilu po skončení programu. Další občerstvení bude na náklady účastníků. Aby bylo jídlo i pití spravedlivě vydáváno, dostane obsluha před akcí jmenný seznam účastníků. Při vyzvednutí jídla a pití nahlásí účastník své jméno a bude ze seznamu vyřazen. Za předpokladu aktuálního počtu zaměstnanců budou náklady na samotnou akci ve výši přibližně 1 365 000 Kč. Dalšími náklady, které je nutné započítat, jsou náklady obětované příležitosti. Přibližně 1000 zaměstnanců nepracuje ve směnném provozu a budou tak v době akce mimo zaměstnání. Vychází se ze stejného výpočtu jako výše, tedy průměrná hodinová mzda 257 Kč. Za předpokladu, že akce bude trvat přibližně 5 hodin, budou tyto náklady vyčísleny na 1 285 000 Kč. Celkové náklady za akci v lanovém parku jsou uvedeny v tabulce 14 a jsou vyčísleny na 2 650 000 Kč.

Tab. 15. Celkové náklady na akci v lanovém parku (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady na jednotku (Kč)	Počet jednotek	Náklady celkem (Kč)
Akce v lanovém parku	350	3900	1 365 000
Nákl. obět. příl.	1 285	1000	1 285 000
Celkem			2 650 000

7.4.5 Celkové náklady a výnosnost projektu

Zda je projekt výnosný, zjistíme porovnáním úspory za sníženou fluktuaci v případě naplnění cílů projektu a nákladů na uvedený projekt. Aktuální míra fluktuace se ve FNOL pohybuje okolo 11 %. Cílem je fluktuaci snížit o 3 %, tedy na 8 %. Urban (2013) ve své publikaci uvádí, že náklady na jednoho řadového zaměstnance, který odchází ze zaměstnání, se pohybují v rozmezí 10 – 15 % hrubého ročního platu. V případě vedoucích pracovníků se hodnoty pohybují mezi 50 – 150 % ročního.

Náklad na jednoho odchozího řadového zaměstnance ve FNOL činí přibližně 64 290 Kč. Aby byl projekt výnosný, je nutné, aby se počet odcházejících zaměstnanců snížil o 58 osob, tedy o 1,4 %.

Celkové náklady na projekt jsou uvedeny v tabulce 16 a jsou vyčísleny na 3 733 690 Kč.

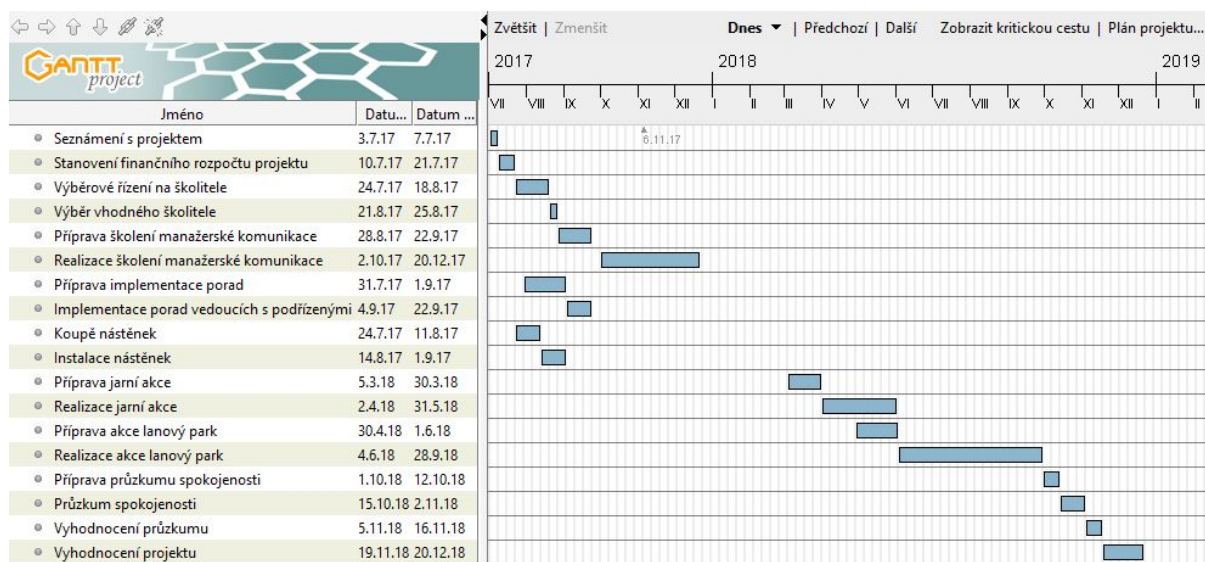
Tab. 16. Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady
Školení komunikace	675 400
Nástěnky na odd.	18 540
Výlet	390 000
Lanový park	2 650 000
Celkem	3 733 940

7.5 Časová analýza

Aby byl projekt úspěšný a nedošlo k jeho selhání, je nutné si všechny aktivity související se zaváděnými změnami správně časově naplánovat. Některé aktivity na sebe navazují a je tak důležité si stanovit přesný časový rámec na každou z těchto aktivit. Časový harmonogram je sestaven i s rezervami v případě, že některá z aktivit potrvá déle. Časový plán byl navržen pomocí metody CPM – Critical Path Method a je navržen od seznámení projektu až po jeho vyhodnocení.

Ganttův diagram zpracovaný v programu GanttProject (obr. 4) a tabulka č. 16. zobrazují sled jednotlivých aktivit projektu. V tabulce jsou zaznamenány aktivity, které souvisí s projektem a vyčleněný čas na realizaci každé činnosti. Dny k realizaci jednotlivých činností jsou uváděny bez víkendů a svátků, započítány jsou tedy pouze pracovní dny. Celý projekt od samotného počátku až po vyhodnocení výsledků by i s časovými rezervami měl dle naplánovaného harmonogramu trvat 425 pracovních dní. V případě, že dojde k opoždění jedné aktivity, opozdí se celý projekt.



Obr. 4. Ganttův diagram (vlastní zpracování)

Tab. 17. Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Označení	Aktivita	Doba tr- vání	Předcházející aktivita
A	Seznámení s projektem	6	-
B	Stanovení fin. rozpočtu projektu	9	A
C	Výběrové řízení na školitele	29	B
D	Výběr vhodného školitele	5	C
E	Příprava školení manažerské kom.	20	D
F	Zajištění občerstvení na školení	6	E
G	Realizace školení manažerské kom.	56	C, D, E
H	Příprava implementace porad	25	G
I	Implementace porad vedení s podř.	15	H
J	Koupě nástěnek	15	H, I
K	Instalace nástěnek	15	J
L	Příprava jarní akce	20	B
M	Realizace jarní akce	40	L
N	Příprava akce lanový park	23	B
O	Realizace akce lanový park	82	N
P	Příprava průzkumu spokojenosti	10	O
Q	Průzkum spokojenosti	15	P
R	Vyhodnocení průzkumu	10	Q
S	Vyhodnocení projektu	24	R

7.6 Riziková analýza

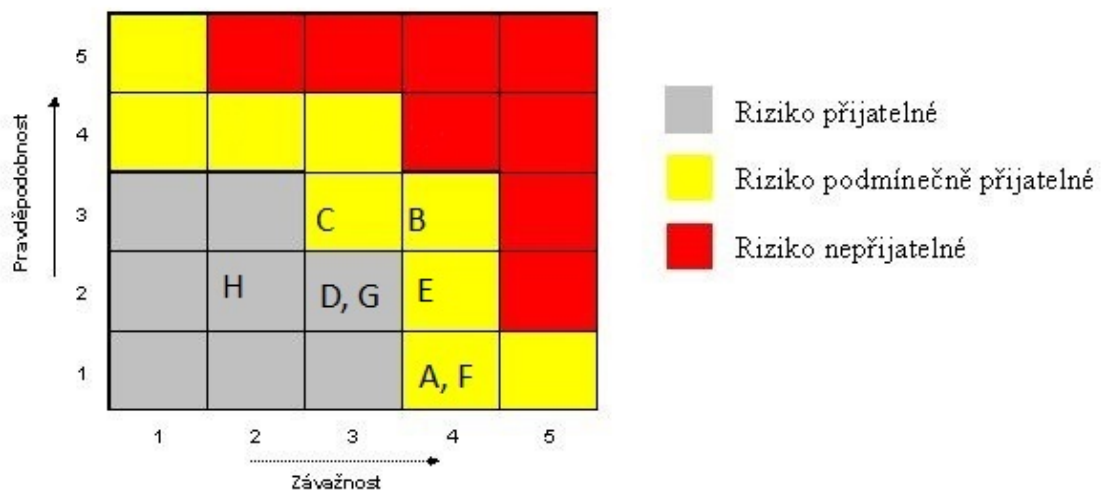
V průběhu projektu mohou nastat situace, které mohou negativně ovlivnit průběh projektu, případně znemožnit jeho dokončení. Takovými riziky se zabývá riziková analýza, která identifikuje možná rizika a míru ohrožení projektu. Rizika, která mohou nastat, jsou uvedena v tabulce 17 a vyhodnocení jejich závažnosti je uvedeno na obrázku 5. Rizika, která mohou negativně ovlivnit průběh projektu:

- neochota vedoucích na projektu spolupracovat (neúčast na školeních, poradách, či akcích...)
- neochota řadových zaměstnanců na projektu spolupracovat
- špatně strukturované školení
- nevhodně zvolen školitel
- nedostatek finančních zdrojů
- překročení finančního rozpočtu
- slabá podpora managementu

- nevhodně zvoleny teambuildingové aktivity
- nedodržení termínů dle harmonogramu

Tab. 18. Seznam možných rizik (vlastní zpracování)

Označ.	Riziko	Pravděpodob. výskytu	Závažnost rizika	Hodnota rizika
A	Neochota vedoucích na projektu spolupracovat	1	4	4
B	Neochota řadových zaměstnanců na projektu spolupracovat	3	4	12
C	Špatně strukturované školení	3	3	9
D	Nevhodně zvolen školitel	2	3	6
E	Překročení finančního rozpočtu	2	4	16
F	Slabá podpora managementu	1	4	4
G	Nevhodně zvoleny teambuildingové aktivity	2	3	6
H	Nedodržení termínů dle harmonogramu	2	2	4



Obr. 5. Vyhodnocení rizik

(vlastní zpracování)

Přijatelné riziko představuje takovou míru rizika, kdy není potřeba provádět žádné opatření. Podmínečně přijatelné riziko znamená, že projekt může dál pokračovat, ale v dlouho-

dobém horizontu je nutné naplánovat a realizovat ochranná opatření, která míru rizika sníží. Nepříjemné riziko představuje takovou míru rizika, při níž nemůže projekt pokračovat a musí být ihned učiněna opatření.

7.6.1 Opatření k eliminaci rizik

Aby se snížily šance na vznik rizik, je nutné učinit preventivní opatření.

Neochota vedoucích a zaměstnanců na projektu spolupracovat - je důležité motivovat pracovníky ke spolupráci. Dopředu dostatečně objasnit jaké výhody ponese spolupráce na projektu a naopak jaké důsledky může mít jejich nespolupráce. K tomu je potřeba vyčlenit si dostatek času.

Špatně strukturované školení a nevhodně zvolen školitel – k eliminaci tohoto rizika je zapotřebí znát, jaké jsou cíle v oblasti školení a ujasnit si jasné požadavky s organizací a školitelem, který bude školení provádět. Školení musí odpovídat požadavkům nemocnice. Důležitá je tedy komunikace mezi FNOL a školícími společnostmi.

Překročení finančního rozpočtu – aby k tomuto riziku nedošlo, je důležité co nejpřesněji odhadnout náklady spojené s projektem a dle toho stanovit rozpočet. Je nutné započítat i dostatečnou rezervu pro případ neočekávaných nákladů.

Slabá podpora managementu – managementu budou předneseny výhody, díky kterým je žádoucí projekt podpořit.

Nevhodně zvoleny teambuildingové aktivity – je důležité předem vhodně zvolit aktivity, které budou zaměřeny na kooperaci v týmu a při nichž bude možnost se lépe poznat se svými kolegy.

Nedodržení termínů dle harmonogramu – k eliminaci zmíněného rizika je nutné co nejpřesněji stanovit kolik času je potřebné vyčlenit na jednotlivé aktivity. K jednotlivým aktivitám je nutné započítat i dostatečnou rezervu pro případ nedodržení stanoveného časového rámce u některé z aktivit.

8 SHRNUÍ PROJEKTU

Cílem projektu bylo vytvořit takové aktivity, které povedou k větší spokojenosti zaměstnanců, a tím dojde ke snížení fluktuace zaměstnanců. Na základě zjištěných poznatků z analytické části byly navrženy takové aktivity, díky kterým se dosáhne stanovených cílů.

Navrhované aktivity byly zaměřeny především na zkvalitnění komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci. Dále také aktivity, během kterých se zaměstnanci lépe poznají a vylepší komunikaci a spolupráci mezi sebou. Návčik efektivní spolupráce mimo pracoviště jim pomůže usnadnit práci v kolektivu na pracovišti. Při vytváření aktivit byly zohledněny již zavedené aktivity. Návrh nového projektu byl také ovlivněn skutečností, že většina zaměstnanců FNOL pracuje na směny. Ke každé klíčové aktivitě byl zvolen pracovník, který je zodpovědný za splnění dané aktivity.

Každou aktivitu bylo nutno podrobit nákladové analýze a vyčíslit tak přibližné náklady. Celkové náklady na projekt činí 3 733 940 Kč. Tato suma je poměrně vysoká, ale je nutné vzít v úvahu počet zaměstnanců, na které se tento projekt vztahuje a také úspory spojené s odchodem zaměstnanců, který by se měl snížit.

Aby nedošlo k selhání projektu z nedostatečného časového naplánování, došlo ke zpracování časové analýzy, ve které je uveden přesný harmonogram jednotlivých aktivit. U každé aktivity je počítáno s časovou rezervou pro případ, že by se některá aktivita z neočekávaných důvodů opozdila a nemuselo tak dojít ke skluzu. Časový harmonogram jednotlivých aktivit byl vytvořen pomocí Ganttova diagramu.

Po časové analýze byla zpracována riziková analýza, která uvádí, jaká existují možná rizika, která by mohly narušit průběh implementace projektu. Mezi těmito riziky je například i překročení finančního rozpočtu. Je tedy nutné podniknout preventivní opatření, aby zmíněná rizika neohrozila projekt.

ZÁVĚR

Stále více se organizace zajímají o spokojenost svých zaměstnanců. Nespokojený zaměstnanec totiž neváhá opustit současné zaměstnání, což bývá pro organizace mnohdy velice nákladné.

Hlavním cílem práce bylo zkvalitnění stimulačního systému ve Fakultní nemocnici Olomouc, který povede ke snížení fluktuace zaměstnanců. V teoretické části byla provedena literární rešerše týkající se řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, stimulace zaměstnanců a stimulačního systému.

V praktické části byla krátce představena Fakultní nemocnice v Olomouci a některé její personální ukazatele. Následně byla provedena analýza aktuálního stimulačního systému na základě rozhovorů s managementem nemocnice a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci nemocnice. Provedená analýza odhalila nedostatky v komunikaci vedení FNOL k zaměstnancům a vzájemné komunikaci na pracovišti. Dalším nedostatkem jsou v nemocnici vztahy na pracovišti, které mohou vyplývat ze špatné komunikace.

Dle poznatků z analýzy a získaných poznatků z teoretické části byl navržen projekt, který má za cíl odstranit zjištěné nedostatky. V projektu byly navrženy aktivity spojené se zlepšením komunikace v nemocnici. Jedná se o školení manažerské komunikace a zavedení informačních porad na jednotlivých odděleních. V rámci posílení vztahů na pracovišti byly navrženy sportovní akce a akce v lanovém parku, která má mimo jiné za cíl posílit i spolupráci v týmu.

Všechny navržené aktivity byly podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze, aby nedošlo k podcenění možných rizik a implementace navrhovaného projektu mohla být úspěšná. V nákladové analýze došlo k předběžnému vyčíslení nákladů na projekt, které sahají téměř k 4 milionům korun. Časová analýza uvádí přesný harmonogram projektu, tak aby jeho průběh probíhal hladce a nedošlo k nenaplnění projektu z důvodu časového nenaplňování. V rizikové analýze byla definována rizika, která mohou negativně ovlivnit průběh projektu a byla navržena preventivní opatření. V případě, že budou splněny stanovené cíle projektu, bude implementace projektu pro Fakultní nemocnici v Olomouci přínosná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Akademie Orlita, s.r.o. [online]. ©2013 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z <http://www.orlita.cz/services/jak-motivovat/>

ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael, 2002. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Grada, 156 s. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, Michael, 2015. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 13. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2004. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 2. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Praha: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8

BĚLOHLÁVEK, František, 2012. 20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Vyd. 2. Praha: Grada, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3

BRANHAM, Leigh, 2009. 7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem. Vyd. 1. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9

Fakultní nemocnice Olomouc, 2013 [online]. ©2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.fnol.cz>

ČERVENKOVÁ, Alena, 2017. Uznání zaměstnance jako nástroj k růstu motivace a loajálnosti. HR forum [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/uznani-zamestnanec-jako-nastroj-k-rustu-motivace-loajalnosti/>

HERZBERG, Frederick a kol., 2010. The motivation to work. 12th ed. New Jersey: Transaction Publisher, 157 s. ISBN 978-1-56000-634-3

HŮLA, Libor, 1996. Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi. Vyd. 1. Praha: Menu, 127 s. ISBN 80-902152-2-X

KLEIBL, Jiří a kol., 1998. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 147 s. ISBN 80-7079-202-7

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

- KOUBEK, Josef, 1995. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Management Press, 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- KRNINSKÁ, Růžena, 2012. Motivace a stimulace pracovního jednání. Vyd. 1. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 133 s. ISBN 978-80-7394-1
- NAKONEČNÝ, Milan, 2014. Motivace chování. Vyd. 3. Praha: Triton, 599 s. 978-80-7387-830-6
- NELSON, Bob, 2009. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. Vyd. 1. Praha: Pragma, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4
- NIERMEYER, Rainer, 2005. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Vyd. 1. Praha: Grada, 109 s. ISBN 80-247-1223-7
- PELC, Vladimír, 2011. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Vyd. 1. Praha: Leges, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0
- PINK, Daniel, 2011. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje! Vyd. 1. Olomouc: ANAG, 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6
- PLAMÍNEK, Jiří, 2002. Vedení lidí, týmů a firem. Vyd. 1. Praha: Grada, 151 s. ISBN 80-247-0403-X
- PLAMÍNEK, Jiří, 2014. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Vyd. 2. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1
- PRINCLÍK, Jan, 2013. Firemní komunikace. ProExperty. [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://theexperts.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/49-firemni-komunikace>
- SIMS, Ronald R., 2006. Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities. 1st ed. Charlotte: Information age publishing, 624 s. ISBN-13: 978-1-59311-525-8
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9
- URBAN, Jan, 2013. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8
- Wolters Kluwer ČR, a. s. [online]. ©2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

FNOL Fakultní nemocnice Olomouc

VŠ Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Ishikawův diagram	31
Obr. 2. Logo fakultní nemocnice Olomouc	33
Obr. 3. Analýza spokojenosti zaměstnanců FNOL.....	51
Obr. 4. Ganttův diagram	63
Obr. 5. Vyhodnocení rizik	65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Zastoupení zaměstnanců FNOL dle povolání	35
Tab. 2. Zastoupení zaměstnanců FNOL dle doby zaměstnání	36
Tab. 3. Zastoupení zaměstnanců FNOL dle věku.....	36
Tab. 4. Přehled hospodaření FNOL za rok 2015	37
Tab. 5. Průměrné měsíční výdělky zaměstnanců FNOL v Kč.....	44
Tab. 6. Spokojenost a důležitost v oblasti odměňování a benefitů.....	47
Tab. 7. Spokojenost a důležitost v oblasti rozvoje a profesního uplatnění.....	48
Tab. 8. Spokojenost a důležitost v oblasti vztahů na pracovišti	49
Tab. 9. Spokojenost a důležitost v oblasti vztahů na pracovišti	49
Tab. 10. Spokojenost a důležitost v oblasti řízení	50
Tab. 11. Průměrná spokojenost a důležitost zkoumaných oblastí	50
Tab. 12. Matice odpovědnosti.....	58
Tab. 13. Celkové náklady na školení manažerů	60
Tab. 14. Celkové náklady související s poradami	60
Tab. 15. Celkové náklady na akci v lanovém parku	61
Tab. 16. Celkové náklady na projekt	62
Tab. 17. Harmonogram projektu.....	64
Tab. 18. Seznam možných rizik.....	65

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Záznam periodického motivačního pohovoru FNOL
- PII Dotazník
- PIII Absolutní hodnoty v dotazníkovém šetření
- PIV Organizační struktura FNOL
- PV Logický rámec projektu
- PVI Formulář pro zápisy z porady

PŘÍLOHA PI: ZÁZNAM PERIODICKÉHO MOTIVAČNÍHO POHOVORU FNOL

(interní zdroj FNOL)



I. P. Pavlova 6, 775 20 Olomouc
Tel. 588 441 111, E-mail: fn@fnol.cz
IČO: 00098892

Záznám periodického motivačního pohovoru (lékař, zubní lékař, farmaceut)

Dokument č.:
Fm-P003-HODNOC-001

verze č. 1, str. 1/2

Jméno, příjmení, titul zaměstnance:	
Osobní číslo:	Pracovní zařazení:
Pracoviště:	
Jméno, příjmení, titul vedoucího pracovníka:	

Sebehodnocení zaměstnance

1. Co považujete za své silné stránky využitelné pro výkon vámi zastávané pracovní pozice?
2. Co považujete v této oblasti naopak za své slabé stránky?
3. Jaké jsou Vaše profesní cíle pro následující kalendářní rok?
4. Jaká je Vaše představa dalšího vzdělávání?
5. Co považujete za silné a co naopak za slabé stránky našeho pracoviště?
6. Co byste změnil(a) v organizaci své práce, co vás nejvíce brzdí?

Společná část hodnoceníPosuzovací škála:

Stupeň A – Vynikající, dosažená úroveň je nad rámec požadavků kladených na danou pracovní pozici

Stupeň B – dobrý, dosažená úroveň je v souladu s požadavky dané pracovní pozice

Stupeň C – dobrý s výhradami, standardní přijatelná úroveň vyžadující však zlepšení v dílčích oblastech

Stupeň D – nevyhovující, dosažená úroveň zřetelně neodpovídá požadavkům kladených na danou pracovní pozici

POZNÁMKA: Vámi zvolený stupeň hodnocení označte symbolem X

POSUZOVANÉ OBLASTI	Dosažená úroveň
1. Odborné znalosti	A B C D
2. Odborné dovednosti	A B C D
3. Kvalita poskytované péče	A B C D
4. Profesionální přístup k pacientům	A B C D
5. Administrativní činnosti, vedení dokumentace	A B C D
6. Hospodárnost při práci, ekonomické chování	A B C D
7. Dodržování vnitřních norem FNOL	A B C D
8. Týmová spolupráce	A B C D
9. Vstřícná komunikace, podpora kvalitních vztahů na pracovišti	A B C D
10. Pozitivní přístup k profesnímu rozvoji	A B C D

Aktuální speciální kompetence: Změna v pracovní náplni Ano Ne

Požadavek na odborné vzdělávání: Ano Ne

Závěr pohovoru:

Vyjádření zaměstnance:

souhlasím nesouhlasím

připomínky:

V Olomouci dne:

.....
Podpis zaměstnance

.....
Podpis vedoucího pracovníka

Rozdělovník: 1x osobní spis
1x vedoucí zaměstnanec
1x zaměstnanec

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

(vlastní zpracování)

Vážený respondente,

jsem studentkou oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, jehož účelem je zjištění názoru v oblasti motivace zaměstnanců ve Fakultní nemocnici Olomouc. Výsledky průzkumu mohou přispět ke zlepšení některých z uvedených oblastí. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Leona Sedláková

Vyjádřete míru **spokojenosti** s následujícími oblastmi ve Vašem zaměstnání. Odpovídejte zakroužkováním jednoho čísla na stupnici 1-4. 1=nespokojen, 2= spíše nespokojen, 3= spíše spokojen, 4= spokojen.

S mírou zodpovědnosti vázající se k pracovním úkolům?	1	2	3	4
S možností uplatnit své profesní schopnosti?	1	2	3	4
S benefity, které zaměstnavatel poskytuje (dotace stravy, vzdělávání...)?	1	2	3	4
S platovým ohodnocením na Vaší pozici?	1	2	3	4
Se vztahem s přímým nadřízeným?	1	2	3	4
Se vztahy v pracovním týmu (přátelská atmosféra, vzájemná spolupráce)?	1	2	3	4
S možnostmi dalšího specializačního vzdělávání, výcviku a odborného rozvoje?	1	2	3	4
S kvalitou a dostupností pracovního vybavení (materiál, pomůcky...)?	1	2	3	4
S úrovní komunikace na pracovišti?	1	2	3	4
Se způsobem komunikace od vedení FNOL k jednotlivým pracovištím?	1	2	3	4
Se zpětnou vazbou, kterou získáváte od svého nadřízeného na vykonanou práci?	1	2	3	4
S celkovým řízením pracoviště?	1	2	3	4
S FNOL jako zaměstnavatelem?	1	2	3	4

Vyjádřete, jak moc jsou pro Vás následující oblasti v zaměstnání **důležité**. Odpovídejte zakroužkováním jednoho čísla na stupnici 1-4. 1=nedůležité, 2= spíše nedůležité, 3= spíše důležité, 4= důležité.

Míra zodpovědnosti vázající se k pracovním úkolům?	1	2	3	4
Možnost uplatnit své profesní schopnosti?	1	2	3	4
Benefity, které zaměstnavatel poskytuje (dotace stravy, vzdělávání...)?	1	2	3	4
Platové ohodnocení Vaší pozice?	1	2	3	4
Vztah s přímým nadřízeným?	1	2	3	4
Vztahy v pracovním týmu (přátelská atmosféra, vzájemná spolupráce)?	1	2	3	4
Možnosti dalšího specializačního vzdělávání, výcviku a odborného rozvoje?	1	2	3	4
Kvalita a dostupnost pracovního vybavení (materiál, pomůcky...)?	1	2	3	4
Úroveň komunikace na pracovišti?	1	2	3	4
Způsob komunikace od vedení FNOL k jednotlivým pracovištím?	1	2	3	4
Zpětná vazba, kterou získáváte od svého nadřízeného na vykonanou práci?	1	2	3	4
Celkové řízení pracoviště?	1	2	3	4
FNOL jako zaměstnavatel?	1	2	3	4

PŘÍLOHA P III: ABSOLUTNÍ HODNOTY V DOTAZNÍKOVÉM ŠETŘENÍ

(vlastní zpracování)

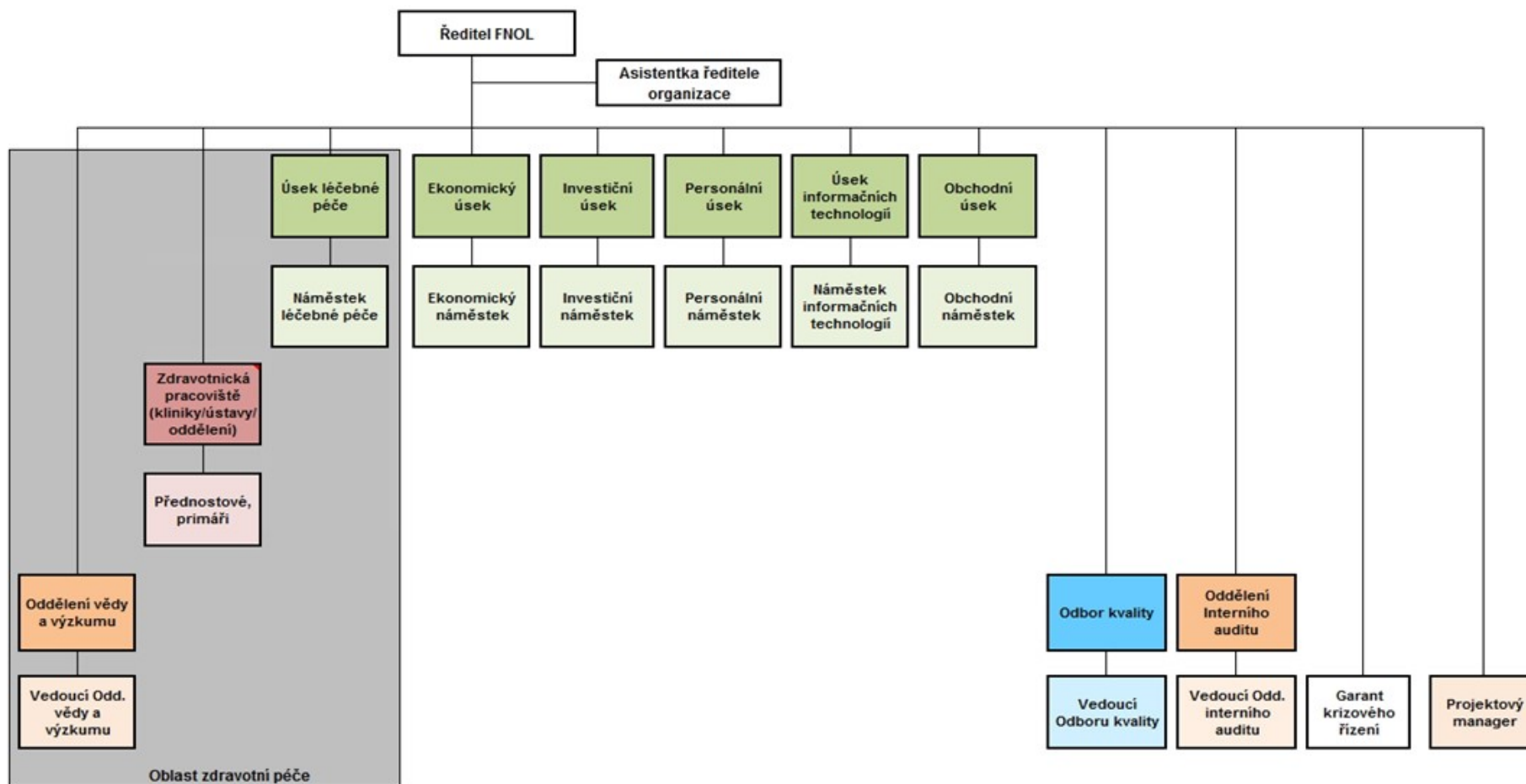
	1		2		3		4		5		6		7	
	spok.	důl	spok.	důl	spok.	důl	spok.	důl	spok.	důl	spok.	důl	spok.	důl
Nespokojen / nedůležité	11	13	16	0	7	3	5	9	9	26	18	22	12	5
Spíše spokojen / spíše nedůležité	23	25	34	7	39	20	20	14	29	34	30	64	39	32
Spokojen / důležité	96	108	86	54	104	121	95	79	98	75	81	80	97	98
Spokojen / důležité	97	81	91	166	77	83	107	125	91	92	98	61	79	92
Průměr	3,3	3,1	3,1	3,7	3,1	3,3	3,3	3,4	3,2	3	3,1	2,8	3,1	3,2

	8		9		10		11		12		13	
	spok.	důl	spok.	důl	spok.	důl	spok.	důl	spok.	důl	spok.	důl
Nespokojen / nedůležité	17	9	10	11	9	27	25	41	16	18	3	2
Spíše spokojen / spíše nedůležité	58	18	43	14	45	68	50	82	59	34	6	19
Spokojen / důležité	105	84	122	95	118	86	86	59	104	75	98	79
Spokojen / důležité	47	116	52	107	55	46	66	45	48	100	120	127
Průměr	2,8	3,33	2,95	3,31	2,96	2,67	2,85	2,48	2,81	3,13	3,48	3,46

1	Spokojenost a důležitost poskytovaných benefitů
2	Spokojenost a důležitost platového ohodnocení
3	Spokojenost a důležitost míry zodpovědnosti vázající se k prac. úkolům
4	Spokojenost a důležitost uplatnění profesních schopností
5	Spokojenost a důležitost možností dalšího specializačního vzdělávání
6	Spokojenost a důležitost vztahu s přímým nadřízeným
7	Spokojenost a důležitost vztahů v pracovním týmu
8	Spokojenost a důležitost úrovně komunikace na pracovišti
9	Spokojenost a důležitost způsobu komunikace od vedení FNOL
10	Spokojenost a důležitost kvality a dostupnosti pracovního vybavení
11	Spokojenost a důležitost zpětné vazby od nadřízeného za vykonanou práci
12	Spokojenost a důležitost celkového řízení pracoviště
13	Spokojenost a důležitost spokojenosti s FNOL jako zaměstnavatelem

PŘÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FNOL

(interní zdroj FNOL)



PŘÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	-Zvýšení loajality, výkonu a spokojenosti zaměstnanců - Snížení fluktuace zaměstnanců	- spokojenost zaměstnanců v oblasti komunikace a s pracovním kolektivem bude v říjnu 2018 o 8 % vyšší (ověření dotazníkovým šetřením) -Fluktuace zaměstnanců bude v říjnu 2018 nižší o 3% než v červnu 2017	- výsledky dotazníkového šetření - výroční zpráva	- neochota vedoucích na projektu spolupracovat (neúčast na školeních, poradách, či akcích...) - neochota řadových zaměstnanců na projektu spolupracovat - špatně strukturované školení - nevhodně zvolen školitel - nedodržení termínů dle harmonogramu
Projektové cíle (účel, specifický cíl)	1. Zlepšení komunikace od vedení FNOL a na jednotlivých pracovištích 2. Zlepšení vztahů a spolupráce na jednotlivých pracovištích	- konání porad 1x měsíčně - konání teambuildingové akce 2x ročně - dotazníkové šetření	- zápisy z porad -informační zprávy z teambuildingových aktivit	- slabá podpora managementu - nevhodně zvoleny teambuildingové aktivity - překročení finančního rozpočtu
Výstupy (výsledky)	1.1. Proškolení manažerů v oblasti komunikace 1.2. Pravidelné porady manažerů a podřízených 1.3. Informační tabule na oddělení 2.1. Realizace týmových aktivit 2.2. Realizace dotazníkového šetření pro ověření spokojenosti	- do prosince 2017 budou proškoleni všichni manažerů (cca 300 osob) - informativní schůzky zavedeny od září 2017 - minimálně 2 týmové aktivity v roce 2018 - minimálně 40 % zaměstnanců se zúčastní dotazníkového šetření	- doložení certifikátů o absolvovaném školení - zápisy z porad vyvěšeny na informační tabuli	
Aktivity	1.1.1. Zajištění školení v oblasti komunikace 1.1.2. Stanovení finančního rozpočtu 1.1.3. Realizace školení 1.2.1. Upřesnění parametrů porad (místo, den, čas, obsah, personálního složení...) 1.2.2. Příprava formuláře pro zápisy z porad 1.3.1. Výběr vhodného místa pro umístění a instalace informační tabule 2.1.1. Výběr vhodných teambuildingových aktivit 2.1.2. Stanovení finančního rozpočtu 2.1.3. Organizace jarní akce 2.1.4. Organizace akce v lanovém parku 2.2.1. Příprava a realizace dotazníkového šetření	Prostředky: -Finanční zdroje - Školící místnost s dataprojektorem - Kancelářské pomůcky - Školitel -Lidské zdroje	Časový rámec aktivit: Červenec 2017 – výběrové řízení na školitele Říjen 2017 – zahájení školení v oblasti komunikace Duben, květen 2018 – uskutečnění jarní akce Léto 2018 – uskutečnění akce v lanovém parku Říjen 2018 – dotazník pro ověření spokojenosti Listopad 2018 – vyhodnocení projektu	Předběžné podmínky: Podpora managementu nemocnice

Stížnosti, připomínky a jiné: <ul style="list-style-type: none">•••
Plánované události: <ul style="list-style-type: none">•••

Úkoly na základě projednaných bodů		
KDO	CO	DO KDY

Termín další porady:
Zápis ověřil: