

Projekt na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci

Mgr. Radek Zemánek

Diplomová práce
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Radek Zemánek**
Osobní číslo: **M190008**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zabývající se oblastí motivace a spokojenosti zaměstnanců formulujte teoretická východiska pro praktickou část.

II. Praktická část

- Analyzujte aktuální stav spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti.
- Vypracujte projekt vedoucí ke zlepšení problémových oblastí a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti.
- Proveďte časovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, England: Kogan Page, 2020, 800 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- ARNOLD, John, Raymond RANDALL a Fiona PATTERSON. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 7th edition. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2020, 656 s. ISBN 978-12-922-694-36.
- FLYNN, Walter J., Robert L.MATHIS, John H. JACKSON a Sean VALENTINE. *Healthcare human resource management*. Third edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016, 448 s. ISBN 978-1-285-05753-8.
- ROUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Brno: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Mgr. Radek Zemánek

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá spokojeností zdravotnických zaměstnanců Nemocnice Boskovice s.r.o. Cílem práce bylo navrhnout projekt na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace, který měl za úkol eliminovat zjištěné nedostatky. Analýza byla provedena pomocí kvantitativního výzkumného nástroje a strukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Jako výzkumný nástroj byl použit polostandardizovaný dotazník. Výsledky výzkumu poukazují na celkovou spokojenost zdravotnických zaměstnanců. V případě zaměstnaneckých benefitů, systému odměňování a personálního zajištění, však byly odhaleny problematické oblasti. V projektové části byla navržena konkrétní opatření v podobě zavedení nového zaměstnaneckého benefitu a nové variabilní složky platu ve formě „Odměny za spokojenost pacienta“. Projekt byl podroben časové analýze, nákladové analýze a analýze možných rizik. Klíčovým přínosem diplomové práce je návrh k vyřešení problematických oblastí zjištěných ve vybrané organizaci.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, analýza spokojenosti, zaměstnanecké benefity, Nemocnice Boskovice s.r.o.

ABSTRACT

The diploma thesis discusses about the satisfaction of employees at the Nemocnice Boskovice s.r.o. The aim of the diploma theses is to analyse the satisfaction of the employees in the selected organization and design project for eliminated identified deficiencies. A part of this thesis is the analysis of the current state of healthcare employee happiness, which was conducted using quantitative research with a questionnaire. Results show employees are generally happy. However, when it comes to employee benefits, reward systems and staffing, some problematic areas were found. In the project part, therefore, specific measures were proposed in the form of the introduction of a new employee benefit and a new variable component of salary in the form of "Remuneration for patient satisfaction". Lastly, the project was subduced to time analysis, expense analysis and it also analyzed the potential risks. The key contribution of this thesis is that it brings up possible solution to these issues.

Keywords: work satisfaction, satisfaction analysis, employee benefits, Hospital Boskovice s.r.o.

Poděkování

Děkuji paní doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytnutí cenných rad, podkladů k práci, a hlavně za její trpělivost. Dále bych chtěl poděkovat rodině za podporu po celou dobu mého studia.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 LIDSKÉ ZDROJE	13
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	16
2.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	16
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	17
2.3 DŮVODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	19
2.4 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	23
3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	25
3.1 VNITŘNÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	26
3.2 VNĚJŠÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	26
3.3 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	27
4 SWOT ANALÝZA.....	30
5 ZDRAVOTNICKÝ PERSONÁL	32
5.1 LÉKAŘSKÁ ZDRAVOTNICKÁ POVOLÁNÍ	32
5.2 NELÉKAŘSKÝ ZDRAVOTNICKÝ PERSONÁL.....	33
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
7 POPIS A CHARAKTER SPOLEČNOSTI	38
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	40
7.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI	41
7.3 SOUČASNÁ STRATEGIE ORGANIZACE V KONTEXTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	42
7.4 PERSONÁLNÍ SITUACE ORGANIZACE.....	43
7.5 EKONOMICKÁ OBLAST ORGANIZACE	46
7.6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	48
7.7 ORGANIZACE PRÁCE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	50
7.8 SWOT ANALÝZA NEMOCNICE BOSKOVICE S.R.O.	52
7.9 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	54

8 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ NEMOCNICE BOSKOVICE S.R.O.	56
8.1 CÍLE A METODY	56
8.2 VÝSLEDKY ANALÝZY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	62
8.3 DISKUSE VÝSLEDKŮ ANALÝZY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	73
8.4 SHRNUÍ ANALÝZY SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ NEMOCNICE BOSKOVICE	79
9 PROJEKT NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACE	80
9.1 CÍLE PROJEKTU A PŘÍNOSY PROJEKTU	80
9.2 KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU	81
9.3 MATICE ODPOVĚDNOSTI	89
9.4 ČASOVÁ ANALÝZA.....	90
9.5 NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	92
9.6 RIZIKA PROJEKTU.....	96
9.7 SHRNUÍ PROJEKTU.....	98
ZÁVĚR	100
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	107
SEZNAM OBRÁZKŮ	108
SEZNAM GRAFŮ	109
SEZNAM TABULEK	110
SEZNAM PŘÍLOH	111

ÚVOD

Zdravotničtí zaměstnanci jsou klíčovou součástí lidského kapitálu všech nemocničních zařízení, ať už se jedná o soukromý nebo veřejný sektor. Práce zdravotníků s sebou přináší nespočet různorodých situací, které mohou být pro personál značně stresující. Organizace by se tak měla snažit svým zaměstnancům zajistit takové podmínky, aby jejich pracovní spokojenost byla co možná nejvyšší a míra fluktuace následně nedosahovala nepříznivých hodnot. V profesi zdravotníků jsou faktory, které ze strany zaměstnavatele není možné ovlivnit, a tak je nutné, aby se management zaměřil na oblasti, které dokážou kompenzovat náročnost tohoto povolání. Jedná se například o různé zaměstnanecké benefity, odpovídající finanční ohodnocení, nabídku sebevzdělávání, rozšíření specializace atd.

Vedení Nemocnice Boskovice s.r.o. si uvědomuje, jak je spokojenost zaměstnanců důležitá, a proto se tomuto tématu chce intenzivně věnovat. Cílem organizace je zvyšovat spokojenost lékařů, nelékařských zdravotnických pracovníků, ale i pomocného zdravotnického personálu, a z tohoto důvodu byla pro diplomovou práci vybrána právě tato organizace.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě výzkumného šetření navrhnout projekt, pomocí kterého bude možno částečně nebo úplně eliminovat zjištěné nedostatky.

V teoretické části jsou představeny kapitoly týkající se řízení lidských zdrojů, spokojenosti zaměstnanců, motivace zaměstnanců, problematiky SWOT analýzy, ale také detailnější rozbor jednotlivých zdravotnických profesí.

Praktická část je věnována bližší charakteristice vybrané organizace a výzkumnému šetření, které proběhlo pomocí kvantitativního výzkumného nástroje. Na základě zjištěných dat byl zhotoven projekt, který navrhuje konkrétní opatření na odstranění zjištěných nedostatků. Ten byl následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh projektu na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců Nemocnice Boskovice, s.r.o. Snahou projektu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, omezit fluktuaci a další nežádoucí faktory spojené se zaměstnaneckou nespokojeností jako je například nízká motivace k pracovní činnosti nebo riziko syndromu vyhoření.

K splnění hlavního cíle je nutné naplnění dílčích cílů, které jsou stanoveny následovně:

1. provedení literární rešerše související s tématem práce
2. provedení analýzy aktuálního stavu spokojenosti zdravotnických zaměstnanců
3. návrh projektu na zlepšení spokojenosti zaměstnanců Nemocnice Boskovice, s.r.o.

Diplomová práce je orientována teoreticko-výzkumným profilem. Teoretická část diplomové práce je zhotovena pomocí literární rešerše publikované i šedé literatury, která je zaměřena na řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci. Zároveň jsou rozebrány kompetence jednotlivých zdravotnických profesí, ať už se jedná o lékařské nebo nelékařské pracovní pozice.

Analytická část je tvořena bližší charakterizací vybrané organizace, včetně její historie, struktury společnosti, současné strategie organizace v kontextu řízení lidských zdrojů, personální situace, ale také ekonomické oblasti. Dále je rozebrána péče Nemocnice Boskovice o své zaměstnance, organizace jejich práce a odměňování. Na základě konzultace s vedoucí personálního oddělení byla provedena SWOT analýza, která je teoreticky specifikována v kapitole č. 4 „SWOT analýza“ a následně v kapitole č. 7.8 „SWOT analýza Nemocnice Boskovice s.r.o.“

K tomu, aby došlo k naplnění daných cílů, jsou pro praktickou část diplomové práce zvoleny analytické metody, jako dotazníkové šetření empirickou formou, které je detailněji rozebráno v kapitole 8.1. Dále je využita kvalitativní metoda, a to strukturovaný osobní rozhovor s vedoucí personálního oddělení Nemocnice Boskovice s.r.o.

Jelikož se projekt podrobuje časové analýze, je vytvořen ganttův digram pro grafické znázornění naplánování posloupnosti činností v čase. Taktéž je využit nástroj pro přiřazení odpovědnosti za jednotlivé úkoly konkrétním osobám, zainteresovaných do projektu, v podobě RACI matice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kapitola řízení lidských zdrojů vymezuje teoretické základy pro specifickou činnost v organizaci, která se zabývá řízením lidského kapitálu a přistupuje k němu jako k celku.

Lidské zdroje se řadí bezesporu mezi jedny z nejdůležitějších kapitálů organizace. Díky jejich činnosti jsou rozvíjeny jak zdroje finanční, materiální, tak i informační. Zároveň však zdravě motivování a schopní lidé jsou jedinečným kapitálem organizace, do něhož je nutné systematicky investovat, aby docházelo k rozvoji jejich znalostí a dovedností a byli tak schopni adaptace na různé změny (Šikýř, 2016).

S tímto faktem velmi úzce souvisí skutečnost, že personální management nebo řízení lidských zdrojů je ve všech vyspělých státech řazeno do skupiny nejdůležitějších částí managementu a je klíčové pro úspěšnost podniků a organizací. (Matoušek, 2013)

Je logické, že úroveň managementu a řízení lidských zdrojů jsou v jednotlivých organizacích odlišené a rozdíly mezi nimi jsou značné. Hlavním důvodem, proč organizace dosahují markantních rozdílů jsou individuální názory, jak by měl personální odbor vykonávat svoje funkce. (Kociánová, 2012)

Klíčové rozdíly lze nalézt mezi nestátními a státními organizacemi. Nestátní organizace, které jsou v počátečním období své existence charakteristické stejnorodým týmem kolegů, který se v čase mění a nutnost odborného řízení a personálního zajištění je nezbytné. Tyhle rysy však ve státních organizacích pozorovat téměř nelze. (Matoušek, 2013)

Hlavní faktor, který však ovlivňuje řízení lidských zdrojů je především přístup vedoucích pracovníků této oblasti. (Kociánová, 2012)

Systém pro řízení lidských zdrojů je typicky založený na zásadách a postupech výběru, vzdělávání a hodnocení lidí a jejich odměňování. K tomu, aby bylo docíleno vyžadovaného výkonu, je tedy nutné lidi vzdělávat, případně motivovat, odměňovat a hodnotit na základě jejich výsledků. (Šikýř, 2016)

Pokud budeme mluvit o přístupu k řízení lidských zdrojů v oblasti zdravotních služeb, tak tento management je zatím využíván jen minimálně a stále převažuje forma rutinních a tradičních postupů nebo i alternativních improvizací. Poskytovatelé zdravotních služeb ve velké míře převzaly modely řízení z předrevoluční doby a podmínky pro změnu systému se nevyskytují. Zásadní příčinou obtíží v oblasti zdravotních služeb bývá často zmiňován

nedostatek finančních prostředků, ale problematika ve věci řízení institucí státního charakteru je výrazně hlubší. (Matoušek, 2013)

1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno výše, řízení lidských zdrojů je specifická činnost a je možno ji provádět pomocí různých strategií. Taková strategické řízení lidských zdrojů je možné definovat jako jedinečnou metodu v rozhodování o dalším postupu organizace v souvislosti s personálními záležitostmi, což je například zaměstnávání a propouštění zaměstnanců, rozvoj, vzdělávání, motivace a v neposlední řadě odměňování zaměstnanců. Strategické řízení lidských zdrojů tak má za primární úkol tvorbu plánu ohledně života zaměstnanců v určité podniku nebo společnosti, které by se měli koncentrovat na správnou motivaci zaměstnanců, ale i jejich kvalifikaci, aby bylo možné dosáhnout stále konkurenční výhody. (Mužík, Krpálek, 2017)

Důležitá je také celková provázanost strategického řízení lidských zdrojů se strategickým řízením celé organizace, což ve své publikaci zdůrazňuje autor Koubek. Podle něho by strategické řízení mělo především řešit otázky, jako je například podnikatelská filozofie, kterou si chce daná společnost utvořit nebo jakou roli se určitá organizace snaží zaujmout ve společnosti či jaké chce mít dlouhodobé poslání. Další otázka, kterou by si mělo strategické řízení lidských zdrojů pokládat jsou jak pozitivní, tak negativní vnější vlivy, jimž společnosti musí čelit. Klíčové je také znát, kterými přednostmi společnosti disponuje, ale zároveň si uvědomovat i jejich nedostatky. Kromě toho, že by daná organizace měla mít jasně určené cíle, kterých chce dosáhnout, měla by být také schopna reagovat na otázku jakým způsobem těchto cílů chce dosáhnout a jakou podnikatelskou strategii zvolí. (Koubek, 2015)

1.2 Lidské zdroje

Českým ekvivalentem pro anglický pojem humanresources (HR) je označení „lidské zdroje“. Tímto pojmem je možno nazvat ve své podstatě všechny personál, který je v určité organizaci zaměstnaný. Zajímavý je však fakt, že pojem lidské zdroje neoznačuje pouze fyzické pracovníky. Zaměstnanci dané organizace tvoří tzv. lidský kapitál, kde tento pojem zahrnuje i znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků. (Dohnalová, Deverová, Legnerová 2015)

Urban ve svém slovníku definuje lidské zdroje jako jeden ze základních výrobních faktorů ekonomiky, ale i jako podstatný podnikový zdroj. (Urban, 2004)

Autoři Noe, Hollenbec, Gerhart et al., kladou důraz na skutečnost, že společnost by se měla ke svému zaměstnanci chovat tak, aby nedocházelo ke vnímání pracovníků jako nákladové položky, nýbrž jako zásadní zdroj, kdy se po investování prostředků do zaměstnanců očekává návratnost s přidanou hodnotou, například ve formě nových znalostí a dovedností pracovníků, které mohou hrát velkou roli na trhu práce v kontextu konkurenčního boje. (Noe, Hollenbec, Gerhart et al., 2019)

Na druhou stranu někteří autoři tenhle názor kritizují a tvrdí, že lidské zdroje by se neměly zařazovat do stejné skupiny zdrojů, jako například peníze, materiál nebo technologie, protože na rozdíl od lidských zdrojů zdroje materiální, technologické či peněžité jsou hodnotnými jen do takové úrovně, v jaké mohou být použity pro ekonomickou hodnotu. (Armstrong a Taylor, 2020)

Na lidské zdroje se dá nahlížet i z jiného úhlu pohledu, kdy lidé nejsou vnímáni jako takoví, ale jako potenciál k výkonu. Nositelem tohoto potenciálu jsou však lidé. Na základě této teorie je možno rozdělit lidské zdroje do třech kategorií. První z nich jsou vlastnosti, které představují komplex lidských zdrojů. Vlastnosti není možné úspěšně měnit obyčejnými manažerskými metody, protože tyto vlastnosti mají návaznost na psychologický anebo i biologický základ. To je jeden z hlavních důvodů, proč člověka v pozici zaměstnance nelze měnit v kontextu jeho vlastností. Další kategorií jsou schopnosti, které chápeme jako soubor všech znalostí a dovedností, kterými jedinec disponuje. Na rozdíl od výše zmíněných vlastností, je možno tuto kategorii dále rozvíjet, a to především pomocí vzdělávacích programů. Získané schopnosti s podporou vlastností jedince pak může zaměstnanec využít, což přináší přímý prospěch pro organizaci. S tímto faktem velice úzce souvisí poslední kategorie, což jsou postoje. Postoje jedince v této problematice rozhodují primárně o tom, zda zaměstnanec bude naplňovat svůj pracovní potenciál v plné míře. Klíčová slova pro tuhle kategorii jsou loajalita, a zdravá neboli pozitivní motivace zaměstnance k výkonu. Postoje je možné dále rozdělit na dvě podskupiny. První z nich je zaměřena na to, čemu lidé věří, a co si myslí, a druhá po čem touží nebo co chtějí. (Plamínek, 2018; Ismail, Sembiring, Nasution, 2019)

Ať už se jedná o jakoukoliv společnost, pro její správné fungování je nezbytné shromáždit a využívat informační, materiální, finanční a lidské zdroje, které budou navzájem

propojeny. Je důležité si uvědomit, že takzvané neživé zdroje, jako jsou například zdroje informační nebo materiální, je nutné aktivovat a k tomu jsou využívány zdroje lidské. Aby mohli zaměstnanci „uvést do pohybu“ neživé zdroje potřebují získané znalosti a dovednosti. (Koubek, 2015)

Výší investice do zaměstnanců není nutné vnímat jako negativní stránku v kontextu konkurenčního boje, ale naopak jako předpoklad, že pracovní síla společnosti disponuje velkými schopnostmi, a proto mají zaměstnanci lepší výkonnost. (Noe, Hollenbeck, Gerhart et al., 2019)

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Základním kamenem prosperující firmy či organizace, který zaměstnavateli přináší zisk je jednoznačně spokojený zaměstnanec. Spokojený zaměstnanec se vyznačuje chutí do dalšího vzdělávání, či vynaložením péle na svém rozvoji a rozvoji firmy. Takový zaměstnanec, který má uspokojené všechny své pracovní potřeby, nezvyšuje fluktuaci ve firmě, která není ztratná na vynaložené práci hledání nových zaměstnanců. Finanční prostředky, které tímto uspoří, může firma investovat například do jiných potřebných sfér, což dále podpoří její rozvoj. (Woo, Jasmine, Tam, 2017)

2.1 Pracovní spokojenost

Termín „pracovní spokojenost“ označuje, v jaké míře jsou zaměstnanci v dané organizaci spokojeni nejen s prací jako takovou, ale taktéž s pracovním prostředím a jaký mají postoj k zaměstnání. Dehonestující či negativně laděné postoje zaměstnanců jsou varovných signálem. Pracovní spokojenost lze vyjádřit několika způsoby. Prvním z nich může být definována jako spokojenost zaměstnance, jenž zahrnuje samotné podmínky a je taktéž charakterizována jako podmínka vyhodnocování v souvislosti s prací personální politiky dané firmy. Platí zde přímá úměra – čím více spokojenost narůstá, tím je o zaměstnance firmou lépe pečováno. Spokojenost zaměstnanců může v druhém slova smyslu být myšlena jako předpoklad vzhledem k výkonosti zaměstnanců. Tedy čím více podporuje zaměstnavatel adekvátní podmínky práce, o to více se u pracovníků projeví satisfakce z dobře odvedeného výkonu, pocit vlastního zadostiučinění apod. Dalším možným směrem, jakým je spokojenost zaměstnanců chápána, je postavena na smyslu splnění základních cílů, tedy satisfakce těch nejnižších. Tento směr může být dán samotnými charakterovými vlastnostmi daného jedince, kdy je spokojen se splněním nejnütnějšího a jedinec nepocit'uje vůli či účast na dalším vynaložení péle. (Grubaughová, Flynn, 2018)

Podle autorů Horváthové, Bláhy a Čopíkové lze věcnou stránku spokojenosti pracovníka signifikantně vyjádřit kvalitou výsledků činnosti, výkonnosti, účinnosti atd. Oproti tomu stránku objektivní, charakterizuje hodnotová orientace, aspirace, uspokojení zaměstnance v souvislosti s podmínkami práce. Nicméně obě stránky ať už objektivní či subjektivní spolu velice úzce souvisí. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

Mužík a Krpálek (2017) spokojenost pracovníků charakterizují jako niterný stav a rozpoložení daného jedince značící kvalitu a výši jeho satisfakce při zaměstnání,

které vykonává. Tento pocit značně ovlivňuje celkovou spokojenost i s osobním životem. Bohužel v praxi, nebývá spokojenost zaměstnanců pro firmu či organizaci prioritou číslo jedna, nýbrž z dlouhodobého hlediska se jedná spíše o sekundární cíl organizace. (Mužík, Krpálek, 2017)

Autoři Horváthová, Bláha, Čopíková uvádějí základní faktory, jež mohou u zaměstnanců navýšit celkovou spokojenost. Jedná se konkrétně o faktory, jako příležitost k povýšení, vyšší mzda, spravedlivý způsob odměňování, pestré pracovní úkoly, ozvláštnění pracovní náplně. Míra uspokojení zaměstnance je modulována na základě vnějších a vnitřních motivačních faktorů, kvalitou řízení a interpersonálními vztahy. Vhodným motivátorem zaměstnance je taktéž podněcování jeho angažovanosti, kdy odměnou zaměstnavateli mohou být benefity jako aktivita zaměstnance, jeho loajalita, nadšení, zainteresovanost. Angažovanost zaměstnance jde ruku v ruce s aktivací, zatímco spokojenost úzce souvisí s uspokojením. Autoři v neposlední řadě poukazují na fakt, že spokojenost nesouvisí nutně s vyšším výkonem, ale zároveň vysoký výkon zaměstnance neznamena celkovou spokojenost. Jinými slovy, ten, jenž odvede hodně práce, nemusí být nutně spokojený. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

Podle Urbana (2013) nelze nespokojeného zaměstnance účinně motivovat. Podle něj za to v nejvyšší míře může chování přímých nadřízených daných zaměstnanců. Toto chování je mnohdy zcela neprofesionální a nepotýká se s „objektivní“ stránkou práce. Vyhne-li se nadřízený těmto chybám, bude pro něj daleko jednodušší své podřízené motivovat a více angažovat do výkonů jejich profese, aniž by bylo zapotřebí navýšení mezd. (Urban 2013)

2.2 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců je možné rozdělit do dvou skupin dle toho, zda pracovní spokojenost posilují nebo naopak snižují. (Arnold, Randall, Patterson, 2020)

2.2.1 Faktory posilující pracovní spokojenost

Mezi typické zástupce faktorů, které posilují pracovní spokojenost patří například průhledná organizační a personální politika dané organizace. Jinými slovy, zaměstnanci jsou informováni o tom, jakým způsobem je organizační a personální politika řízena. Dalším takovým faktorem mohou být zadané cíle zaměstnanci. Ty by měly být jasně

definované a zároveň přiměřené. K pracovní spokojenosti může také přispívat různorodost práce. V nemocničním zařízení je tohoto záměru obtížné dosáhnout. Práce se postupem času stává stereotypní a zaměstnanci jsou ohroženi syndromem vyhoření. Příznivým rysem ve zdravotnictví je příležitost vlastní kontroly nad svou prací a autonomie v rámci kompetencí zdravotnických pracovníků, jež umožňuje během výkonu profese využívat vlastní schopnosti a zkušenosti. Pozitivní stránkou posilující pracovní spokojenost je ocenění práce a sociální pozice ve skupině. V případě nelékařského zdravotního personálu jsou sociální pozice pro všechny zaměstnance na stejné úrovni. Ocenění jejich práce přichází v momentě ošetrovatelských úspěchů v podobě zotavení pacienta. Je potřeba si uvědomit, že práce ve zdravotnictví vyžaduje velkou kolektivní spolupráci, a proto klíčovým faktorem spokojenosti zaměstnanců jsou mezilidské vztahy. (Arnold, Randall, Patterson, 2020; Flynn et al., 2016)

Khoa T Tran et al., (2018) uvádí, že mezilidské vztahy a pracovní kolektiv je pro zaměstnance přinejmenším stejně tak důležitý, jako finanční ohodnocení. Je ale pravda, že finanční ohodnocení a případně zaměstnanecké benefity, hrají hlavní roli v kontextu spokojenosti zaměstnanců. Posilujícím faktorem spokojenosti zaměstnanců by měla být i bezpečnost práce. Té se však ve zdravotnických zařízeních mnohdy nedaří dosáhnout. Zdravotnický personál se během každodenního pracovního procesu setkává s různými riziky infekčních onemocnění, ale i poraněními, jako například píchnutí injekční jehlou, říznutí skalpelem apod. Hrozí i napadnutí nespolupracujícími a agresivními pacienty (Flynn et al., 2016; Tran et al., 2018).

2.2.2 Faktory zeslabující pracovní spokojenost

Mezi faktory negativně ovlivňující spokojenost zaměstnanců patří například převaha nepředvídatelných událostí a vlivů na práci. S tímto se však v rámci poskytování ošetrovatelské péče zdravotnický personál setkává téměř denně, protože klinický stav pacientů se může měnit každým okamžikem a zdravotnický personál na něj musí reagovat. S tím úzce souvisí i časový tlak na zdravotníky. Nejedná se pouze o urgentní řešení zdravotních stavů, ale především o zvládnutí časového harmonogramu ošetrovatelské péče. Mnohdy není reálné časového plánu dosáhnout kvůli velkému počtu pacientů. Pracovní zátěž je v takovém případě enormně vysoká a pracovní nároky na zdravotnický personál jsou nereálné. Tohle vše má velký vliv na spokojenost zaměstnanců ve zdravotnictví. Flynn et al., uvádí, že krátkodobé maximální vytížení je reálné zvládnout.

Z dlouhodobého hlediska se jedná o velký rizikový faktor, který přímo úměrně souvisí s fluktuací zdravotnických zaměstnanců. (Flynn et al., 2016)

Důležitost mezilidských vztahů na pracovišti byla již zmíněna výše. V opačném případě, kdy v pracovní sociální skupině převažuje nepohoda a špatné vztahy mezi spolupracovníky a nadřízenými, spokojenost zaměstnanců rapidně klesá. (Tran et al., 2018)

S vysokou pracovní zátěží také souvisí i nedostatek času na osobní a rodinný život jedince. Jako jeden z preventivních faktorů syndromu vyhoření u pomáhající profese, se ukazuje čas věnovaný osobní psychohygieně. Z důvodu nedostatku personálu však není pro psychohygienu mnohdy dostatek prostoru. Zaměstnanci jsou nuceni pracovat přes čas, čímž se zmenšuje prostor na osobní a rodinný život se tak zmenšuje. Následky takových faktorů mohou být pro jedince fatální, protože se mohou projevit psychosomatické důsledky pracovního vyčerpání, jako je například hypertenze, onemocnění kardiovaskulárního systému, insomnie, depresivní syndrom atd. (Flynn et al., 2016)

2.3 Důvody zjišťování pracovní spokojenosti

Jeden z důvodů, proč je důležité zjišťovat pracovní spokojenost, je například objevení stimulů či motivujících faktorů svých zaměstnanců. Firma pak má možnost lépe balancovat s případnou nespokojeností pracovníků nebo dále navýšit jejich spokojenost. Znalost těchto činitelů je pro organizaci výhodná taktéž pro eliminaci absence pracovníků či jejich přecházení ke konkurenci a fluktuaci. Všechny tyto faktory v dlouhodobém měřítku optimalizují zaměstnancovo pracovní prostředí. (Wolter, Bock, Mackey et al., 2019)

Pracovní výkonnost

Termín pracovní výkon Koubek charakterizuje jako vztah k určenému stupni nebo míře výkonu, jež je smyslem zaměstnance. Ve výsledku lze hovořit o vzájemném poměru úsilí, dovednosti zaměstnance a percepce úkolů. (Koubek, 2015)

Urban (2013) blíže specifikuje korelaci mezi spokojeností zaměstnanců a jejich výkonností. Tento vztah je mnohdy velmi obtížně charakterizován, poněvadž ne vždy jej lze jednoznačně popsat a výjimečně mohou i nevýkonní zaměstnanci být v práci spokojeni a stejně tak i v opačném případě ne vždy musí být spokojeni ti, jenž jsou nejvíce výkonní. (Urban, 2013)

Armstrong (2011) uvádí, že výkon je výsledkem mnoha oblastí, jehož měření je variabilní na základě různorodosti faktorů. Klíčové je si uvědomit, co je cílem měření výkonu. Zda posoudit chování pracovníka, anebo jeho výsledky. (Armstrong, 2011)

Podle Koubka (2015) pracovní výkon byl, je a bude hlavním posláním personální práce. Organizace najímají různé počty zaměstnanců kvůli hlavnímu účelu, a to plnění určitého výkonu a tím splnění cílů organizace. Pro to, aby byl pracovní výkon realizován adekvátně, jsou zapotřebí všechny zmíněné faktory ve vhodné míře. (Koubek, 2015)

Prvním krokem k navýšení pracovní výkonosti je vytyčení pochopitelných cílů, na jejichž základě je pracovník ohodnocen. Výkonová kritéria dělí Urban na výkonové ukazatele a kvalitativní požadavky. Výkonové ukazatele sumarizují a vyhodnocují nejpodstatnější výsledky práce. Kvalitativní požadavek se vztahuje především k postojům zaměstnance k práci a sumarizuje jeho jednotlivé kroky či celé postupy. (Urban, 2013)

Ze stran vedoucích pracovníků je často očekáváno nadstandardní výkon bez ohledů na zaměstnancův zdravotní stav, věk, zkušenost s prací atd. Všechny tyto zmíněné aspekty mají nemalý dopad na zaměstnancův psychický i fyzický stav, což vede k celkové nespokojenosti pracovníka, která může vést k případné fluktuaci. (Měrtlová, 2014)

Loajalita

Jak popisují Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) v explicitním významu slova se jedná o povinnost a disciplínu pracovníka vůči organizaci, nicméně nejedná se o synonymum ke slovu oddanost. Získání si loajality u svých podřízených často nelze dosáhnout v krátkém časovém sledu, ale jedná se spíše o dlouhodobý cíl. Následkem loajality podřízených pak může být například zvýšení jejich aktivity, pracovního tempa a nasazení, či jejich zlepšené chování. Opakem projevů loajality ze strany zaměstnanců jsou například zneužívání podnikových zdrojů, pomluvy, vynášení interních záležitostí apod. Projevy neloajality mívají daleko rychlejší spád, oproti dlouhodobému získávání loajality. Pro budování loajality je výhodná časová investice. (Horváthová, Bláha, Čopíková 2016; Pauknerová, 2012)

Loajalitu lze upevnit odměňováním zaměstnanců za předpokladu, že na odměnu může dosáhnout svým úsilím každý zaměstnanec a současně jsou oceňováni i ti jedinci, s nimiž se pracovník ztotožňuje. (Bednář, 2018)

Absence

Urbanem je absence explicitně definována jako nepřítomnost v zaměstnání. Důvody tohoto fenoménu se odvíjejí především od charakteru prováděné práce a jejími podmínkami. Jedná se konkrétně o pestrost pracovní náplně, velikost firmy, časový harmonogram práce, stresující faktory na pracovišti, firemní kulturu, styl vedení firmy, systém odměn, věk a pohlaví jedince, interpersonální vztahy na pracovišti. (Urban, 2004; Bradley, Green, Leeves, 2014)

Z obecného hlediska lze absenci dělit na chtěnou a nechtěnou. Nechtěná nepřítomnost není zapříčiněná zaměstnancem. V takovém případě jsou na vině činitelé, jenž on sám nemůže ovlivnit. Kdežto cílená neboli chtěná nepřítomnost je zapříčiněná nespokojeností pracovníka s okolnostmi výkonu práce. Taková situace má mnohá řešení, nicméně chtěná absence je nejméně efektivním řešením, která obvykle vede k ukončení pracovního poměru a fluktuací. (Bradley, Green, Leeves, 2014)

Fluktuace

Fluktuace zachycuje míru fenoménu, a to konkrétně četnost odchodu pracovníků z firmy na podkladě osobních či právních důvodů. Jedná se taktéž o personální ukazatel. Fluktuace nastává nejčastěji v případě, že nejsou plněny očekávání pracovníků v rámci okolností výkonu práce, a taktéž lze říct, že značí negativní a nežádoucí jev v personální praxi dané firmy. Pokud ale míra fluktuace nepřekročí určitou mez, může být v některých ohledech pro firmu výhodná. Kladné body můžeme nalézt v podobě nových myšlenek a nápadů, nové motivace k práci apod. (Mužík, Krpálek, 2017)

Fluktuace se může projevovat jako fluktuace sezonní, která souvisí úzce s periodickým přívalem a odchodem pracovníků nejčastěji dle periodických období prodeje – sezonní období od-do. Obvykle tyto zaměstnanci jsou odměňováni za vykonanou práci úkolově, proto po skončení období si hledají jiné pracovní příležitosti. Fluktuace za odpovědnosti nastává poté, co zaměstnanec dosáhl po určitém období cílů a již nemá kam dále postupovat, a proto se rozhodne pozici opustit. Hromadný odchod je pro zaměstnavatele nejčernější scénář, kdy se velké množství podřízených rozhodne organizaci opustit, třebaže z důvodů rozkolů s novým manažerem, či mzdovým zapříčiněním, či vlivem médií. (Curiie, Hill, 2012)

Pokud se jedná o fluktuaci, která překračuje akceptovatelnou hranici, z cela jistě není pro danou firmu příznivá. Zaměstnavateli se navyšují náklady, například na proškolení nových zaměstnanců, vyhlášení výběrových řízení atd. Aby nedocházelo k takovým situacím, existují různé metody, které lze využít a aplikovat. Mezi ně se řadí například naslouchání zaměstnancům. Manažeři by měli využívat diskuzí a volných hovorů tak, aby dostali možnost se vyjádřit všichni zaměstnanci. Pokud je to mimo časové dispozice manažera, měl by využít svých zástupců, jenž disponují kompetencemi pro vedení diskuze s týmem. Jako efektivní metoda se taktéž ukázaly v této souvislosti anonymní průzkumy. Další způsob vhodného řešení může být vylepšení výběrových řízení. V tomto případě neméně důležitým krokem, je vybírat do budoucna takové kandidáty, kteří se jeví jako flexibilní, se schopnosti držet krok s měnícími se potřebami trhu a firmy. Naprosto klíčová je komunikace se zaměstnanci. Jedná se o naprosto nedílnou součást jakéhokoli fungujícího managementu, kdy je skryté vedení firmy nežádoucí. Naopak management firmy může velmi profitovat bude-li se svými zaměstnanci jednat otevřeně, sdílet s nimi své vize a nápady nebo tvůrčí činnost. Navyšování benefitů je nejčastěji myšleno v kontextu navyšování platů, což uvítá každý jedinec, nicméně do sekce benefitu lze řadit i výhody či vylepšení související s nedokonalostmi firmy. Neméně důležité je školení a rozvoj zaměstnanců (Arnold, Randall, Patterson, 2020).

Periodické proškolení a plány, které sdílí vedení se svými zaměstnanci jim dává jasně najevo, že s nimi jakožto se členy svého týmu do budoucna počítá. Vhodné jsou pravidelné setkávání týmu se členy i vyššího managementu. V současné době jsou moderní teambuldigové akce a společenské událostí. Ve špičkových podnicích mezi vedením a podřízenými panuje přiměřené kamarádství. Zapojení zaměstnanců do plánování společných akcí, do kterých budou zainteresováni, taktéž navyšuje chuť a zájem zaměstnanců účastnit se těchto událostí. (Halter, Boiko, Pelone et al., 2017)

Důvody, proč zaměstnanci nejčastěji opouští svá zaměstnání jsou následující. Na prvním místě stojí za zmínku finanční ohodnocení, kdy jsou zaměstnanci nalákáni ke konkurenčním organizacím právě za vidinou lepší mzdy, náborových bonusů či jiných finančních benefitů. Někdy toto hledisko může být potlačeno např. přátelským kolektivem, příjemným pracovním prostředím či pocitem užitečnosti v současném zaměstnání. Pokud však ale jejich mzda nedosahuje k prahu minimálních potřeb, nepůsobí na ně ani zmíněné benefity současného zaměstnání, dojde pravděpodobně k jejich odchodu. U nepodhodnocených zaměstnanců často s vyšší kvalifikací, jenž mají adekvátní mzdové

ohodnocení, tj. výše jejich platu, bývá důvodem jejich odchodu ze současného zaměstnání vidina nové zkušenosti, navýšení svých osobních cílů na jiné kvalifikovanější pozici či osobní výzva. Důvodem odchodu ze současného zaměstnání je v takovém případě absence vidiny možnosti kvalifikovat se nebo povýšit na vyšší úroveň. Další možností, proč lidé opouštějí svá stávající zaměstnání je nalákání konkurencí nejen na benefity a plat, ale taktéž na výhodnější okolnosti výkonu práce, jako je například již zmíněné přátelské prostředí, milý kolektiv, možnost kariérního růstu, možnost odborných konferencí, kurzů atd. (Curiie, Hill, 2012, Arnold, Randall, Patterson, 2020)

2.4 Měření pracovní spokojenosti

Pro úspěšný proces sledování a měření spokojenosti svých zaměstnanců je nutné dodržovat stanovený postup, který se řídí určitými pravidly. První z nich je stanovení, kdo je zaměstnanec a co pro firmu znamená (zajištěna spokojenost zaměstnanců). Dále je potřeba vytyčit symptomy spokojenosti zaměstnanců. Jednou z metod měření spokojenosti je dotazníkové šetření. V postupu pro úspěšnou monitoraci je tedy dalším bodem výběr konstrukce výzkumného nástroje vztahující se ke sledování s následným měřením spokojenosti. Následující krok je volba adekvátního způsobu sběru dat a tvorba vhodných metod pro analýzu dat, zahrnující i kroky kvantifikace míry spokojenosti. Po vyhodnocení výsledku následuje praktická aplikace výsledků měření spokojenosti v rámci výstupu pro podnikové procesy zlepšování. (Dhamija, Gupta, Bag, 2019)

Na podkladě zkušeností lze s jistotou vytyčit nejpodstatnější znaky jenž dále modifikují satisfakci zaměstnanců, jenž oproti jejich individuálním znakům spokojenosti budou více obecné, a proto musí být určeny předem. Je nutno však nezaměňovat termíny jako motivátory a satisfaktory. Motivace sama o sobě patří mezi znaky spokojenosti a proto, by bylo těžko uchopitelné uvádět dále její dílčí části ve smyslu konkrétních znaků spokojenosti. Mnohé šetření či rozhovory a průzkumy mohou v některých případech nejen identifikovat, ale určit taktéž význam znaků. Původně určených sedmnáct znaků spokojenosti bylo do dnešní doby postupně zredukováno vyřazením motivačních faktorů a dalších úprav na podkladě diskuse s odborníky na personální práci. Následně vznikly znaky spokojenosti ve finální podobě. Firmy je mohou využívat v různých variantách pro různé skupiny zaměstnanců. (Judge, Zhang, Glerum, 2020; Flynn et al., 2016)

Existují určité znaky, které je možné naplňovat i pozorovat a vypovídají o spokojenosti zaměstnanců. Jedním z nich je například komunikace. V tomto slova smyslu se myslí ochota jedince účastnit se diskuse na všech úrovních a eliminovat komunikační bariéry neformálním setkáním. Důležitým znakem jsou také pracovní vztahy. Nejedná se jen o vztah pracovník – pracovník, ale také pracovník – nadřízený a nadřízený – nadřízený. To, jestli bude zaměstnanec spokojený ovlivňuje také jeho pracovní prostředí. Pod tímto pojmem si lze například představit sociální zařízení, hlučnost pracoviště, vybavení, případně prašnost. S tímto faktem úzce souvisí také bezpečnost práce, která bezesporu musí být dodržena, a to nejen pro spokojenost zaměstnance, ale primárně pro jeho bezpečí. Aby pracovník cítil pracovní uspokojení, měl by mít pocit smysluplnosti, angažovanosti, využití svých znalostí a pocit radosti z práce. Zaměstnavatel by měl svému pracovníkovi poskytnout možnost se vzdělávat, například formou rekvalifikace, účasti na odborných konferencích, nabídku kurzů atd. Jak již bylo řečeno výše, informovanost ve firmě a její otevřené jednání může být jednoznačně ve prospěch organizace. Společnost by měla své zaměstnance informovat o firemní strategii, ale poskytovat i zpětnou vazbu. Dalším faktorem, který zcela jistě pracovníci ocení je zaměstnanecká jistota. To v praxi znamená jistotu finančního zabezpečení. Pojmu motivace, který lze jistě zařadit do znaků, kterými disponuje spokojený zaměstnanec, je věnována následující kapitola, a proto jí bude věnován detailnější rozbor níže. V tomto kontextu se však jedná o uspokojení s motivačními činiteli ve firmě, kdy zaměstnanec může získat pochvalu, ale i ocenění. K tomu neodmyslitelně patří i možnost autonomního rozhodování zaměstnance a jeho samostatnost. Pokud je v zájmu organizace, aby byli její pracovníci spokojeni, jsou na místě zaměstnanecké výhody. To mohou být například stravenky, firemní vozidlo nebo vstupenky na kulturní akce. Každý spokojený zaměstnanec by měl mít ambice na kariérní růst a vedení organizace by mu takové podmínky měla umožnit. V neposlední řadě je nutné zmínit spravedlivé a objektivní odměňování, které hraje hlavní roli v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Materiální hodnoty jsou pro spokojenost zaměstnance klíčové, ale je důležité si uvědomit, že velký vliv na spokojenosti zaměstnance má i jednání jeho nadřízených pracovníků, a to, jak se ke svým podřízeným chovají. (Dhamija, Gupta, Bag, 2019; Judge, Zhang, Glerum, 2020; Urban, 2013)

3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace zaměstnanců napříč obory velice úzce souvisí s jejich spokojeností. Explicitní vysvětlení tohoto termínu hovoří o motivaci jakožto o síle podněcující jednání jedince se stimulačním charakterem. Pro zaměstnance, kteří jsou správně motivováni představuje motivace benefit lepšího výkonu, tím že díky motivaci jsou schopni do práce vynaložit daleko větší píli, než je zapotřebí. (Armstrong, Taylor, 2015)

Motivace je rozdělena na dvě hlavní skupiny, a to motivace vnitřní a vnější. Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) uvádějí jako příklad vnější motivace situaci, kdy firma svým podřízeným zabezpečí dostatek pracovních zdrojů, zajistí příjemnou pracovní atmosféru a motivuje podřízené k dosažení cíle a pracovního nasazení. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

Armstrong a Taylor se shodují, že jedinci, jejichž snahou je si pracovní postup zjednodušit na principu sociální srovnání pracovníků ve skupinách nebo potřeb, obvykle selžou a cíle není dosaženo efektivně. Pracovníci často vykazují mnohem efektivnější a lepší motivaci k práci, mají-li k dispozici adekvátní prostředí a podmínky práce, jsou odměňováni za opravdu odvedenou práci a je jim věnováno dostatek uznání ze stran vedení. Motivace obvykle u různých jedinců vychází z různých podmětů a nelze předpokládat, že pro všechny budou fungovat tytéž motivační prostředky. (Armstrong, Taylor, 2020)

Motivace podřízených, jejich pracovní tempo, nadšení, aktivita či snaha odrážejí chování a jednání manažera podniku. Výkonnost, kterou jednotliví pracovníci disponují se neodvíjí pouze od jejich vědomostí a dovedností, nýbrž vychází taktéž z jejich píle, úsilí, vytrvalosti, či angažovanosti, se kterou plní své pracovní cíle. Valná část organizací a firem vychází z faktu, že největším motivátorem je plat a finance. (Urban, Vysokajová, Stýblo, 2011)

Motivace jako taková má základ v psychice každého jedince, tedy prostředky, které jedince motivují. Zaměstnanci sociálních podniků jsou často motivováni vnitřně. Další pracovníci mohou oproti tomu být motivováni z vnějšku. Nejčastější motivy, které uvádí Dohnalová, Deverová, Legnerová et al., jsou například kariérní růst, jistota a bezpečí, finanční zabezpečení, uznání spojené s ceněnou pracovní pozicí a mezilidské kontakty. (Dohnalová, Deverová, Legnerová et al., 2015)

Kociánová pro úplnost uvádí v rámci vnějších motivů také potřebu sounáležitosti partnerského vztahu. Obecně ji lze chápat jako získávání a navazování kontaktů v pracovním prostředí. (Kociánová, 2010)

3.1 Vnitřní motivace zaměstnanců

Průcha definuje vnitřní motivaci jako motivaci utvářenou vlastnostmi samotného jedince, zejména tím, jak vnímá svou osobní zdatnost a tím jaká jaké jsou jeho osobní cíle a tužby. (Průcha, 2020)

Řada českých i zahraničních autorů, ve svých publikacích zmiňuje vnitřní motivaci v souvislosti s Maslawovou pyramidou potřeb, konkrétně se seberealizace a s potřebou uznání a ocenění. V tomto smyslu konstrukt vnitřní motivace souvisí s využíváním schopností jedince, čelením výzvam, radostí z odvedené práce, pocíťováním úspěchů, přijímáním pozitivního ocenění a uznání, s respektem, získáváním zpětné vazby a účastí na rozhodování. (Gheitani, Imani, Seyyedamiri et al., 2019)

Pokud je cílem zaměstnavatelů navýšit pracovní výkon a zároveň dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců, je nezbytné umožnit zaměstnancům naplňovat zmíněné vyšší potřeby a pracovat s jejich vnitřní motivací. Minbaeva (2008) poznamenává, že vnější motivace udržuje člověka v zaměstnání, zatímco vnitřní motivace je nezbytná pro motivaci k vyššímu výkonu. (Minbaeva, 2008)

Armstrong a Taylor (2015) uvádí několik charakteristik, které činí práci motivační. První z nich je určitá míra samostatnosti a autonomie. Neméně důležitý faktor zvyšující vnitřní motivaci, je uplatnění dovedností, znalostí a taktéž jejich navyšování, zdokonalování se. Poslední dvě charakteristiky, které činí práci motivující se spolu úzce pojí, dají se označit jako viditelnost výsledků a nalezení smyslu práce, jejího přínosu v kontextu širší společnosti. (Armstrong, Taylor, 2015)

3.2 Vnější motivace zaměstnanců

To, co zaměstnanec díky adekvátně splněným pracovním cílům od zaměstnavatele dostane, se nazývá vnější motivací. Konkrétně se jedná o odměnu, pochvalu, finanční prémii apod. (Urban 2017)

Motivovat nezahrnuje v obecné rovině „něčeho si brát“, ale znamená to „něco dávat“. Jedná se o jednotlivé kroky, kdy firma proto, aby bylo dosaženo pracovních cílů, podněcuje pracovníky k saturaci jejich potřeb a zájmu, avšak nikoli ve smyslu manipulace s lidmi, nýbrž ze stran vedení porozumění a pochopení zájmu a potřeb podřízených. Je tedy možné říct, že motivace je altruisticky laděná. (Plamínek 2015)

3.3 Motivační teorie

Ať už je řeč o ziskových či neziskových podnicích, v obou případech lze tvrdit, že motivační teorie jsou pro obě platné a využitelné. Jejich hlavní myšlenka spočívá v naplňování potřeb. Mezi nejznámější motivační teorie patří Maslowova teorie, Herzbergerova dvoufaktorová motivační teorie sounáležitosti, teorie spravedlnosti a teorie X aY. (Dohnalová, Deverová, Legnerová et al., 2015)

3.3.1 Maslowova teorie potřeb

Maslow vyčlenil motivy do pyramidy, kde její základna zahrnuje základní fyziologické potřeby a vrchol tvoří pocit bezpečí a seberealizace. Pyramida znázorňuje v praktickém využití fakt, že pokud podřízení neuspokojí základní potřeby, může dojít k jejich fluktuaci, ačkoli mají v zaměstnání adekvátně zabezpečeny faktory sounáležitosti a seberealizace. (Dohnalová, Deverová, Legnerová et al., 2015)

3.3.2 Herzbergerova teorie dvou faktorů

Herzbergerova teorie obsahuje dva základní atributy, vyskytující se na pracovišti. A to sice motivační a hygienický. Hygienický faktor nevede k satisfakci zaměstnance, ale u motivačního atributu jeho existence vede ke spokojenosti, nicméně jeho absence nezpůsobuje nespokojenost zaměstnance. Do první skupiny hygienických atributů patří například podmínky práce, plat, interpersonální vztahy a benefity. Do druhé skupiny je možné zařadit úspěch, odpovědnost, satisfakci nebo třeba progres pracovníka. Obě tyto skupiny faktorů Doležal analyzoval na základě komparace a došel k závěru, že satisfakce u první skupiny je pouze krátkodobá, kdežto satisfakce u skupiny druhé má dlouhodobé trvání a zaměstnanec je tak déle spokojenější. (Doležal, 2016)

Teorie X a Y

Autor McGregor popisuje motivaci zaměstnanců velmi protichůdnými způsoby. Teorie X zahrnuje zaměstnance nepracovité, pracující pouze na základě donucení, kdy taková skupina pracovníků potřebuje neustále motivaci a kontrolu odvedené práce. Jedná například o odměnu či trest. Oproti tomu pracovníci Y nepotřebují vnější motivaci, neboť sami jsou si vědomi faktu, že je v jejich nejlepším zájmu podat co nejlepší pracovní výkon. (Měrtllová, 2014)

Motivační program

Motivační program zahrnuje instrumenty podněcování zaměstnanců v souladu s personální a sociální strategií a s personální a sociální politikou. Je součástí celého systému managementu lidských zdrojů ve firmě. Hlavním úkolem je modifikovat ochotu zaměstnanců, jejich výkonnost, spokojenost či vyrovnanost. Jedná se o přesný systém práce s lidmi zahrnující poměrně úzké zaměření na kladné ladění pracovní motivace. Motivační program zahrnuje základní systém využívání podněcujících prostředků. V užším slova smyslu se jedná o shrnutí pravidel a kroků, kdy jejich základním cílem je získání adekvátní motivace a správného přístupu pracovníků k práci. Motivační program by měl být v souladu s obecnými zásadami o motivaci lidí a měl by respektovat analyzování motivace pracovníků dané organizace. (Kocianová, 2010)

Chceme-li, aby byl motivační program účinný, je nutné, aby se ztotožňoval se strategií lidských zdrojů firmy. Nabízí se zde několik možností, jak postupovat při tvorbě motivačního programu (Dvořáková, 2012). Jednou z nich může být například analýza stavu a efektivity bazálních atributů motivace k práci. Je však také možné určit povahu motivačního prostředí organizace, která vychází ze zjištěného stavu. Dále pak upřesnit důvody pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Další alternativou je zjištění vnitřního klimatu mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli. Nutné je také stanovení cílů motivačního programu a specifikovat nástroje, díky kterým může následně dojít k dosažení cíle. (Dvořáková, 2012)

Motivace finančním odměňováním

Peněžní bonifikace má mnoho motivujících funkcí. Nejčastějším cílem tohoto kroku ze stran vedení je získání a udržení pracovníků, navýšit u nich pracovní tempo a nasazení, navýšit pracovní produktivitu. V rámci odměňování osobní schopnosti zaměstnance je zapotřebí především dlouhodobého sledování a vyhodnocování zaměstnance. V popředí se nacházejí jeho pracovní výsledky, či schopnosti, kdy je zpravidla předem určena výše této částky. Dalším motivačním prvkem je pohyblivá tzv. výkonová složka platu, kdy zaměstnanec je bonifikován za dosažení určitého cíle, produktivity, úspore apod. Může být ovlivňována individuálním výkonem, celou skupinou pracovníků či dokonce celým podnikem. Cílem je podněcování k efektivnější práci a výkonnosti. (Urban, 2017)

4 SWOT ANALÝZA

Autor Zelenka (2015) tvrdí, že marketingová situační analýza obsahuje analýzu cílových segmentů a jejich identifikace, analýzu mikroprostředí a makroprostředí, dále pak analýzu konkurence, analýzu prodejů a portfolia, různé druhy prognóz a v neposlední řadě také SWOT analýzu. Data, která jsou využitelná v různých rozhodovacích procesech, například při stanovování strategie nebo při tvorbě marketingového plánu, mohou být různě interpretována. Analýza zároveň akceptuje povahu vnitřního a vnějšího prostředí dané organizace. (Zelenka, 2015)

Pod označením SWOT se pod jednotlivými písmeny ukrývají slova Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Tato metoda patří mezi jedny z nejvýznamnějších a používá se ve velké škále různých oborů. Pod zkratkou jednotlivých písmem v překladu skrývají kategorie pro analýzu silných a slabých stránek organizace, příležitosti trhu a hrozby. Co se týká silných a slabých stránek, tak tyto složky líčí interní skutečnost podniku a v případě jejich rozboru pomáhá určit podmínky, které jsou důležité pro případný úspěch. Dobře a jasně identifikované silné stránky je možné zcela použít pro prosperitu organizace na trhu. Naopak zjištěné slabé stránky je žádoucí odstranit a tím dosáhnout tíženého zlepšení a zefektivnění služeb či výroby. (Cagaňová, Balog, Knapčíková et al., 2019)

Nejžádanějšími silnými stránkami jsou typické tím, že je obtížné jejich převzetí a existuje určitý předpoklad trvanlivosti dosahování zisku. V takovém případě představují konkurenční výhodu. Mezi silné stránky se zařazuje například tradice značky, dobrá firemní kultura, kvalita výrobku, vysoká úroveň výzkumu či vývoje, ale také kvalita managementu, flexibilita organizační struktury, kvalifikovaný personál, uspokojivá finanční situace a mnoho dalšího. Mezi slabé stránky, které je žádoucí odstranit či omezit, mohou být v konkrétním případě nekvalitní produkty, dlouhá doba vývoje a výzkumu, vysoká zadluženost organizace, zastaralý vozový park, absence motivace zaměstnanců, konzervativní přístup k inovacím, omezení výrobní kapacity, a to z různých důvodů, nízký prodejní obrat, krátké působení na zavedeném trhu, nekvalitní reputace či malá síla podniku a jeho marketingu. (Lesáková, 2014)

Dalším bodem, kterým se SWOT analýza zabývá, jsou příležitosti. Příležitost je definována jako nový potenciál organizace, s jehož naplněním se zvyšují šance na výhodnější využití disponibilních zdrojů a efektivnější naplnění předem daných cílů. Zároveň se jedná o pozitivní skutečnost, která určitou společnost zvýhodňuje před konkurencí.

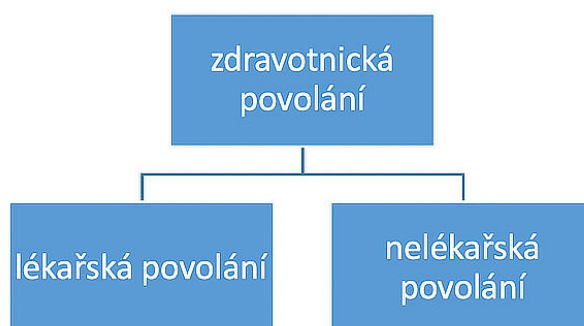
Podstatné je ale jejich využití, které nastává až v momentě jejich určení. Až potom se mohou stát upotřebitelné. Mezi typické zástupce příležitostí patří neexistence domácí či dokonce zahraniční konkurence, bezproblémový vstup na nové trhy, stornování ochranných nástrojů pro konkrétní výrobek nebo moderní tendence v technologiích země. (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013)

Záporným opakem příležitostí jsou ohrožení neboli hrozny, které reprezentují zábrany a komplikace pro působení společnosti a její pozici. Jde o vnější faktory, které jsou schopny zapříčinit potíže organizace, navyšovat pravděpodobnost neúspěchu, ba i úpadek a krach. Proto se v organizacích stanovuje převážně pravděpodobnost a relevantnost přítomnosti těchto nežádoucích faktorů. Mezi ně se řadí například silná pozice klíčových konkurentů a zákazníků, upadající a slábnoucí pozice vůči konkurenci na trhu, volný příchod konkurentů nebo nepříznivé legislativní normy. (Cagáňová, Balog, Knapčíková et al., 2019; Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013)

5 ZDRAVOTNICKÝ PERSONÁL

Kapitola Zdravotnický personál je do teoretické části diplomové práce zařazena pro lepší orientaci jak v kompetencích jednotlivých pracovních pozic, tak v jejich nabytí způsobilosti k výkonu pracovní pozice.

Osoba, která je podle platné legislativy způsobilá k činnosti a výkonu zdravotnického povolání je označována jako zdravotnický pracovník. Obecně lze tyto pracovníky rozdělit na dvě hlavní skupiny, a to na lékařská povolání a nelékařský zdravotnický personál. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma skupinami je v jednotlivých kompetencích.



Obrázek 1 Dělení zdravotnických profesí

(Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2021).

5.1 Lékařská zdravotnická povolání

Mezi lékařská zdravotnická povolání spadají osoby, které absolvovaly magisterský studijní program jako je například Všeobecné lékařství. Jedná se o šestileté studium prezenční formou, které je zakončeno státní zkouškou a absolvent získává titul „doktor medicíny“. Podmínky zisku a uznání odborné způsobilosti k výkonu lékařského zdravotnického povolání, do kterého jsou řazeny lékaři, zubní lékaři a farmaceuti, upravuje zákon č. 95/2004 Sb. (Zákon č. 95, 2004 Sb.)

Další získání specializace spočívá v získání atestace, což je specializace na konkrétní obor medicíny, na který se daný jedinec zaměřuje. Může se jednat například o chirurgii, klinickou farmacií, klinickou stomatologií, vnitřní lékařství atd. (Vyhláška č. 185/2009 Sb.)

Kompetence, kterými disponuje osoba s lékařským zdravotnickým vzděláním na základě odborné způsobilosti, jsou uvedeny ve vyhlášce č. 280/2018 Sb. Jedná se například o provádění klinických vyšetření pacienta, jehož součástí je odebírání jednotlivých druhů anamnéz, ale také fyzikální vyšetření. Dále je kompetentní provádět vizitu a pozorovat vývoj zdravotního stavu pacienta. Lékař předepisuje léčivé preparáty a různé zdravotnické prostředky a je schopen aplikovat tyto přípravky, včetně krevních derivátů ve zdravotnickém zařízení, a to různými způsoby. Jedinec s lékařským odborným vzděláním edukuje pacienta nebo jeho zákonného zástupce o preventivní, diagnostické, léčebné a další péči, v rozsahu své odborné způsobilosti. (Vyhláška č. 280/2018)

Podmínky pro to, aby mohl lékař vykonávat povolání samostatně, musí získat specializovanou způsobilost nebo zvláštní specializovanou způsobilost, které jsou uvedeny v zákoně č. 67/2017Sb. (Zákon č. 67/2017)

5.2 Nelékařský zdravotnický personál

Za nelékařský zdravotnický personál je označováno přes 40 profesí, které spadají do této skupiny. Podmínky pro absolvování vzdělání a nabytí potřebných kompetencí k výkonu povolání, například všeobecné sestry, zdravotnické záchranáře, porodní asistentky, radiologických asistentů a dalších jsou velmi různorodé. Jejich přesný výčet včetně kompetencí, je uveden v zákoně č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních. Některé profese řazeny do skupiny nelékařských zdravotnických profesí potřebují další odborný růst v podobně specializace. Existují nelékařská povolání, která je možno vykonávat jen pod přímým vedením způsobilého zdravotnického pracovníka. Do této kategorie je možné zařadit například sanitáře nebo ošetřovatele. (Zákon č 96/2004 Sb.)

5.2.1 Všeobecná sestra

Předpoklad největšího zastoupení nelékařských pozic ve výzkumném šetření je obor všeobecná sestra a sanitář, proto jsou tyto profese rozebrány detailněji.

K tomu, aby mohlo být vykonáváno povolání všeobecné sestry, je nutné splnit podmínky, které jsou uvedeny v zákoně č. 201/2017 Sb., který upravuje původní zákon č. 96/2004 Sb. Všeobecná sestra musí absolvovat tříletý bakalářský obor „Všeobecná sestra“ nebo tříleté studium na vyšší zdravotnické škole, kde absolventi získávají titul Diplomovaný specialista.

Díky novelizaci může odbornosti „všeobecná sestra“ dosáhnout i zdravotník, který disponuje vzděláním v oboru praktická sestra, dětská sestra, zdravotnický záchranář, porodní asistentka, a to za podmínky, že absolvuje nejméně roční studium v oboru „diplomovaná všeobecná sestra“ na vyšší zdravotnické škole. (Zákon č. 201/2017 Sb.; Zákon č. 96/2004 Sb.)

Pracovní náplň, činnosti a kompetence všeobecných sester jsou uvedeny ve vyhlášce ministerstva zdravotnictví č. 424/2004 Sb. a jsou rozděleny do čtyř kategorií. V první z nich jsou výkony, které všeobecná sestra provádí bez odborného dohledu a bez indikace lékaře. Mezi tyto výkony patří zejména vyhodnocování potřeb pacientů, projevů jejich onemocnění, rizikových faktorů, a to i za použití měřicích technik používaných v ošetrovatelské praxi. Dále pak sledování a orientační hodnocení fyziologických funkcí pacientů, včetně saturace erytrocytů kyslíkem, srdečního rytmu a dalších tělesných parametrů, které lze měřit pomocí různých pomůcek. Mezi další kompetence všeobecných sester, které může provádět samostatně je zajišťování biologického materiálu, primárně neinvazivní formou. Do této kategorie taktéž spadá péče o horní cesty dýchací, chronické rány, stomie, periferní žilní vstupy, permanentní močové katetry a mnoho dalšího. Do druhé kategorie, kam spadají činnosti, které všeobecná sestra může provádět pod odborným dohledem všeobecné sestry se specializací, spadají činnosti jako je odběr osobní, rodinné, farmakologické a dalších anamnéz, edukace pacientů o ošetrovatelských postupech a využití zdravotnických prostředků, přijímat, ukládat a kontrolovat farmaka, náležitě s nimi manipulovat a zajišťovat jejich dostatečnou zásobu a jiné. Ve třetí kategorii jsou zařazeny výkony, které jsou indikovány lékařem a všeobecná sestra je provádí bez odborného dohledu, a to hlavně při poskytování léčebné, preventivní, diagnostické, rehabilitační neodkladné, ale i paliativní péče. Do této kategorie spadá například zavedení periferního žilního katetru pacientům starších tří let, dále podávání farmakologických preparátů, zavedení inhalační kyslíkové terapie a její udržení. V případě pooperačních ran, všeobecná sestra pečuje o drenážní systémy a převazování pooperačních sutur atd. Ve čtvrté kategorii jsou uvedeny výkony, které všeobecná sestra provádí pouze pod odborným dohledem lékaře a jedná se zejména o aplikaci krevních derivátů intravenózní formou. (Vyhláška č. 424/2004 Sb.; Zákon č. 201/2017 Sb.)

5.2.2 Sanitář

Pracovní pozice sanitář je řazena do skupiny pomocných zdravotnických pracovníků. Jeho hlavní náplní práce jsou obslužné a pomocné činnosti, kterou jsou nutné k poskytnutí preventivní, léčebné, ošetrovatelské, ale i diagnostické péče. Tyto činnosti pomocný zdravotnický personál provádí zejména pod dozorem všeobecné sestry, která je způsobila k výkonu pracovní činnosti bez odborného dohledu. (Zákon č. 201/2017 Sb.)

Odbornou způsobilost pro výkon pracovní pozice jedinec získá na základě § 42 zákona 96/2004 Sb., kde je nutné absolvovat akreditovaný kvalifikační kurz. Tuto způsobilost lze také nabýt absolvováním části studia na střední nebo vyšší odborné zdravotnické škole nebo vysokých školách se zdravotnickými studijními programy. (Zákon č. 96/2004 Sb.)

Jak již bylo řečeno, náplň práce sanitáře spočívá především v pomocných a obslužných činnostech. Jedná se zejména o dovoz stravy a jejich podávání na jednotlivých odděleních, dezinfekce zdravotnického prostředí, transport materiálů biologického a zdravotnického charakteru, doprovod pacientů na vyšetření atd. Pod odborným dohledem se podílí na ošetrovatelské péči, a to jak základní, tak i specializované. (Zákon č. 201/2017 Sb.)

6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole teoretické části jsou rozebrány klíčové pojmy v souvislosti s řízením lidských zdrojů jak v obecné rovině, tak v zaměření na zdravotnictví. Jedná se především o strategii řízení lidských zdrojů a lidské zdroje jako takové.

Hlavním tématem diplomové práce je spokojenost zaměstnanců, a proto je následující kapitola věnována právě této problematice. V kapitole „Spokojenost zaměstnanců“ jsou rozebírány pojmy, jako je například, pracovní spokojenost, důvody zjišťování pracovní spokojenosti, faktory, jež mohou mít na tento parametr vliv, ale i měření pracovní spokojenosti. Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců jsou orientovány na zdravotnické zaměstnance, protože vybranou organizací, kde je cílem zlepšit spokojenost zaměstnanců je nemocniční zařízení. Z tohoto důvodu jsou pozitivní i negativní vlivy působící na zaměstnance rozebrány v kontextu zdravotnických profesí a jejich problematiky. Zásadní vlivy, které úzce souvisí s pracovní spokojeností a mohou ji svým způsobem reflektovat, může být například pracovní výkonnost, loajalita, absence nebo fluktuace. Právě fluktuaci je věnována velká pozornost, protože v současném dění je situace ohledně nedostatku zdravotnického personálu alarmující a vybraná organizace v praktické části naneštěstí není výjimkou. Kromě nedostatku lékařů se však jedná i o nelékařské a pomocné zdravotnické profese.

Spokojenost úzce souvisí s motivací, která se dělí na vnitřní a vnější. K tomu, aby byli zaměstnanci správně motivováni, existuje řada motivačních programů, které mají za úkol podněcovat zaměstnance v souladu s personální strategií a s personální a sociální politikou. Existuje několik možností, jak zaměstnance motivovat k efektivnější práci a výkonnosti, ale jednou z nejvýznamnějších je bezesporu motivace finanční odměnou.

Jelikož je diplomová práce zaměřená na organizaci s názvem Nemocnice Boskovice s.r.o., v teoretické části jsou rozebrány kompetence, pracovní náplň a základní podmínky pro vzdělání jednotlivých zdravotnických pracovníků. Na základě teoretických poznatků je v praktické části očekáváno, v případě nelékařských zdravotnických profesí, nejvyšší zastoupení všeobecných sester. V případě pomocného zdravotního personálu se jedná o sanitáře.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 POPIS A CHARAKTER SPOLEČNOSTI

Kapitola popis a charakter společnosti je zpracovaná na základě výročních zpráv Nemocnice Boskovice s.r.o. roku 2019 a informací, které jsou uvedeny na oficiálním webu Nemocnice Boskovice s.r.o.

Společnost, která byla vybraná pro diplomovou práci a s ní spojený projekt, je zdravotnické zařízení, které leží v okrese Blansko v Jihomoravském kraji a nese název Nemocnice Boskovice s.r.o podle stejnojmenného města. Společnost má sídlo v ulici Otakara Kubína a v aktuální době disponuje 272 lůžky. Nemocnice má spádové území, do kterého patří okolo 60 000 obyvatel. V období léta se tento počet zvyšuje v závislosti na rekreačním charakteru regionu. Od roku 2004 nemocnice funguje jako společnost s ručením omezeným, jejichž vlastníkem je město Boskovice. Město tedy provozuje zdravotnické zařízení nestátního charakteru a poskytuje ošetrovatelskou i lékařskou péče.

Mezi hlavní obory podnikání patří především ústavní zdravotní péče, ale také pronájem a správa vlastních nebo pronajatých pozemků, vzdělávání a další. Toto nemocniční zařízení disponuje několika lůžkovými odděleními, například interním, chirurgickým, ortopedickým, dětským, gynekologickým a porodním. Kromě těchto standartních lůžek nemocnice nabízí i multioborová intenzivní lůžka a anesteziologicko-resuscitační péči

Mimo lůžkové péče má Nemocnice Boskovice také širokou nabídkou ambulantních částí, kde působí řada praktických lékařů a lékařů specialistů. Ty pak zauímají klíčovou pozici při odborných konsiliích pro lůžkovou část. Mezi ně můžeme zařadit ambulantní gastroenterologii, hematologii, endokrinologii, interní příjmovou ambulanci, chirurgickou příjmovou ambulanci, kardiologii, kýlní poradnu, logopedii, metabolickou ambulanci, ale také podologickou, rehabilitační, ortopedickou, psychiatrickou, traumatologickou, psychologickou, neurologickou a urologickou ambulanci.

V nemocnici nechybí centrální sterilizace, centrální operační sály, porodní sály, radiologické oddělení, oddělení klinických laboratoří a patologicko-anatomické oddělení. Transfuzní oddělení je pojato, jako samostatné zařízení, které je charakteristické prováděním odběrů krve a plazmy u dobrovolných dárců. Produkty oddělení vyšetřuje, zpracovává a expeduje jako krevní přípravky a krevní deriváty.

Co se týče lůžkové připravenosti nemocnice, tak podle posledních dostupných informací z roku 2019 se lůžkový fond oproti minulým letem nezměnil a nedošlo tak k žádné restrukturalizace tohoto fondu.

Tabulka 1 Lůžkový fond

Lůžkový fond

Akutní péče (AP)	2017			2018			2019		
	standard	JIP	celkem	standard	JIP	celkem	standard	JIP	celkem
interna A	25	0	52	25	0	52	25	0	52
interna B	27			27					
chirurgie A	31	0	62	31	0	62	31	0	62
chirurgie B	31			31					
gynekologie	22	0	37	22	0	37	22	0	37
porodní	15			15					
ortopedie	20	0	20	20	0	20	20	0	20
dětské	20	3	37	20	3	37	20	3	37
NOVO	14	0		14	0		14	0	
ARO/MIRP	0	21	21	0	21	21	0	21	21
celkem akutní péče	205	24	229	205	24	229	205	24	229
Následná péče (ONLP)									
	2017			2018			2019		
ONP			12			12			12
DIOP			5			5			5
celkem ONLP			17			17			17
CELKEM NEMOCNICE			246			246			246

(Nemocnice Boskovice, 2020).

Kromě klasické lůžkové a ambulantní péče, nemocnice zajišťuje také lékařskou pohotovostní službu, a to jak pro děti, tak pro dospělé. V budově je možno nalézt i lékárnu, jejímž provozovatelem je samotná nemocnice.

Nemocnice Boskovice funguje v souladu certifikací ISO 9001. Je akreditovaná ČSAZ v oblasti bezpečí a kvality zdravotní péče. Každoročně je nemocniční zařízení podrobena interním i externím auditům a případné recertifikace. Systém vzdělávání se řídí Zákonem č. 95/2004 Sb., č. 96/2004 Sb., a příslušnými vyhláškami (Nemocnice Boskovice, 2020).



Obrázek 2 Nemocnice Boskovice s.r.o.

(Trumpeš, 2020).

7.1 Historie společnosti

Vznik nemocnice Boskovice byl reakcí na stav nemocniční péče počátkem 20. století. V té době v Boskovicích přetrvával kritický nedostatek nemocničních lůžek a péče byla tak poskytována za velmi provizorních podmínek. Situace v roce 1930 vyústila k zasedání zvláštní komise, jež se shodla na potřebě veřejné okresní nemocnice pro Boskovice. Rozhodnutí ocenili především občané Boskovic. Značná část z nich se zasloužila o vybudování nemocnice finančním přispěním.

Bohužel již na počátku realizace se objevily komplikace, které oddálily zřízení okresní nemocnice o řadu let. Problém byl zejména v získání podpory Zemského Moravskoslezského výboru, který spravoval výstavbu nových nemocnic. Již tak nepříznivou situaci prohloubil válečný stav panující v tehdejší Československu. Stávající nemocnice byla nedostatečná a nemocniční péče chyběla v Boskovicích i v přilehlých oblastech. Až v září 1945 zasedl Zemský národní výbor v Brně a odsouhlasil vybudování okresní veřejné nemocnice v Boskovicích s kapacitou 400 lůžek.

V roce 1948 byla výstavba nové nemocnice opět ovlivněna politickou situací. Nemocnice nebyla ze stran ministerstva techniky a ministerstva zdravotnictví zařazena do pětiletého plánu, což vedlo k pozastavení samotné výstavby i realizace projektu. Odezvou na situaci byla ze strany obcí rezoluce, nejen na zmíněných ministerstvech, ale i na zemském úřadě. Krajský národní výbor v Brně stanovil započítání novostavby na 1. leden 1952 s předpokládaným uvedením do provozu roku 1958.

Slavnostní otevření nemocnice Boskovice se uskutečnilo 26. října 1958, byla tak představena nová okresní nemocnice s poliklinikou, disponující moderním zařízením, odborným personálem, 350 nemocničními lůžky, odbornými ambulancemi, transfuzní stanicí a administrativní budovou. Lůžka připadala pěti oddělením (interní, chirurgické, ortopedické, gynekologicko-porodnické a dětské).

Během let prošla nemocnice řadou rekonstrukcí a rozšíření, počet lůžek se v reakci na koncepci nemocniční péči obměňoval.

V současné době je zřizovatelem nemocnice Město Boskovice. Nemocniční zařízení má šest lůžkových oddělení, několik odborných ambulancí a poraden a možnost služeb devíti komplementárních pracovišť (Nemocnice Boskovice, 2020).

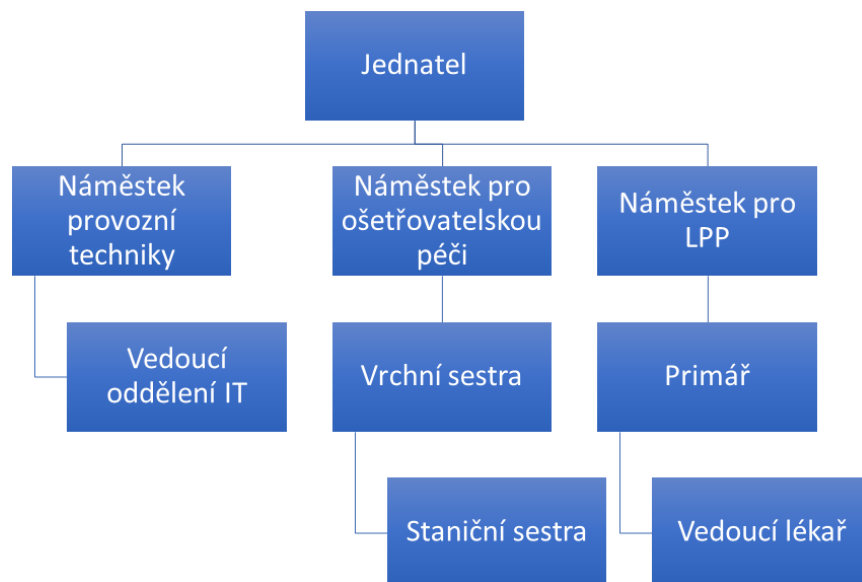
7.2 Struktura společnosti

Hlavní pracovní pozicí v boskovické nemocnici zaujímá ve vrcholném managementu jednatel společnosti. V tomto případě se jedná o pana RNDr. Dana Štěpánkého, který tuto roli zastává od 1. 4. 2019 doposud. Jednatele nemocnice v odborných záležitostech zastupují jeho náměstci, a to konkrétně náměstek provozní techniky, náměstek pro ošetrovatelskou péči a náměstek pro léčebnou a preventivní péči. Podle hierarchického postavení je vedoucí oddělení IT podřízený právě náměstkovi provozní techniky. Podobně tomu je i v případě náměstka pro ošetrovatelskou péči, kdy vrchní sestra působí jako nadřízený pracovník staniční sestře. Náměstek pro lékařskou a preventivní péči úzce spolupracuje se svými podřízenými v roli primáře oddělení a vedoucího lékaře.

Každé oddělení, kterým Nemocnice Boskovice disponuje má ve svém vedení staniční sestru, a primáře. Ty mají za úkol zajistit plynulý chod oddělení a řešit případné interní problémy.

Nemocnice Boskovice má celkem jedenáct primářů, sedm vedoucích lékařů, osm vrchních sester a devatenáct staničních sester a vedoucích nelékařských pracovníků, mezi které patří

například i vedoucí fyzioterapeutka, vedoucí radiologický asistent, vedoucí laborantka patologicko-anatomického oddělení (Nemocnice Boskovice, 2020).



Obrázek 3 Organizační struktura

(Nemocnice Boskovice, 2020 - upraveno)

7.3 Současná strategie organizace v kontextu řízení lidských zdrojů

Současná strategie organizace z hlediska řízení lidských zdrojů spočívá především v řešení nepříznivé situace ohledně fluktuace zdravotnického personálu. Následkem tohoto jevu je vysoká pracovní zátěž na stávající zdravotnický personál. To ve výsledku může vést k nárustu rizika v oblasti bezpečnosti práce zdravotníků nebo například k zhoršování poskytovaných služeb, což může mít přímý dopad na pacienty.

Nemocnice Boskovice se nachází v situaci, kdy lékařský zdravotnický personál, ale i ten nelékařský, je extrémně pracovně vytížený z důvodu personálního nedostatku a vysoké fluktuaci. Jak již bylo zmíněno, tento fakt má velmi nepříznivý vliv nejen na zdravotníky jako takové, ale i na plynulý chod celé nemocnice jako celku. Důležitou roli hraje také skutečnost, že boskovická nemocnice je vlastněna městem, a proto jsou její finanční možnosti omezené.

Hlavním úkolem je nalézt co možná nejlepší řešení k maximálnímu omezení fluktuace zdravotnických zaměstnanců, a to především u lékařů a všeobecných sester. Nejvyšší procento fluktuace se vyskytuje u těch nově vystudovaných lékařů. Ti po složení atestační zkoušky často odcházejí na jiná pracoviště. Mezi nejčastěji uváděné důvody odchodu na jiná pracoviště patří zejména vyšší příjem nebo vyšší šance kariérního růstu. Proto se Nemocnice Boskovice zaměřuje ve své strategii na nalezení optimálního řešení, které bude splňovat časové, finanční a personální požadavky. Mezi takové možnosti patří aktualizace procesu řízení kariérního plánu nově nastupujícího lékaře. Celý karierní proces, od začátku působení jedince v organizaci, až po absolvování potřebných profesních stupňů rozvoje, bude možné monitorovat, díky vytvořené konkrétní metodice. Ta bude sloužit jako manuál pro náměstka léčebné preventivní péče, který ve spolupráci s primáři jednotlivých oddělení, bude situaci konkrétního lékaře projednávat. Podrobná metodika k sledování profesního postupu jedince a manuál pro vedoucí pracovníky, nebyl pro účely diplomové práce organizací poskytnut.

V případě nelékařského zdravotnického personálu je situace o něco horší, neboť všeobecných sester je na trhu práce obecně málo. Při úspěšném ověření vytvořené metodiky pro lékaře, bude tento postup aplikován i pro všeobecné sestry, kde je nutná spolupráce staničních sester a náměstkyně pro ošetrovatelskou péči.

S personálním nedostatkem zdravotnických pracovníků je naneštěstí možné se setkat i v dalších nemocničních zařízeních. Mnohá z nich nedisponují takovými finančními prostředky, aby mohla potencionální zájemce o zaměstnání motivovat prostřednictvím vysokých platových podmínek. Z tohoto důvodu tyto organizace musí hledat jiné alternativní řešení, jak pro zdravotníky vytvořit konkurenceschopné podmínky, aby jejich působení v daném nemocničním zařízení bylo dlouhodobého charakteru. To pak napomáhá zajistit kvalitní péči a služby pro klienty nemocnice i širokou veřejnost.

7.4 Personální situace organizace

Nemocnice Boskovice, podle posledních dostupných dat, zaměstnává celkem 503 pracovníků, z čehož 77,9 % tvoří zdravotníci. To je přesně 393 pracovníků. Ti jsou rozděleni do jednotlivých skupin podle jejich pracovní pozice. Zdravotníci s lékařským vzděláním zaujímají 15,1 % z celkového počtu zaměstnanců, nelékařský zdravotnický personál, kam spadají všeobecné sestry, zdravotničtí záchranáři, porodní asistentky aj. tvoří 48,5 %.

Ošetřovatelé a sanitáři, kteří se řadí do skupiny nižšího zdravotnického personálu zaujímají dohromady 14,3 %. Ostatní nezdravotničtí zaměstnanci pracují jako technicko-hospodářští pracovníci, dělníci nebo jiní odborní pracovníci, což je například administrativní personál. Počet zaměstnanců je určen na základě průměrného přepočteného evidenčního stavu zaměstnanců (PPEPZ).

Tabulka 2 Personál

Kategorie	Rok 2017		Rok 2018		Rok 2019	
	PPEPZ	Podíl (%)	PPEPZ	PPEPZ	Podíl (%)	PPEPZ
Lékaři + farmaceuti	74,1	15,1	76,5	74,1	15,1	76,5
Jiní odborní pracovníci - VŠ	5,6	1,2	5,6	5,6	1,2	5,6
Nelékařští zdravotničtí pracovníci	238,1	48,5	241,1	238,1	48,5	241,1
Ošetřovatelé	11,4	2,3	11,9	11,4	2,3	11,9
Sanitáři	58,7	12,0	62,9	58,7	12,0	62,9
THP	38,9	7,9	40,0	38,9	7,9	40,0
Dělníci	63,4	13,0	65,2	63,4	13,0	65,2
Celkem	490,2	100	503,2	490,2	100	503,2

(Nemocnice Boskovice, 2020).

V problematice fluktuace zaměstnanců v roce 2019 nebyla situace velmi příznivá, protože tato míra vzrostla oproti roku 2018 o 2,8 % a dostáhla tak celkové hodnoty 15,2 %. Je to tak druhá nejvyšší hodnota od roku 2014. Nejčastější způsob ukončení spolupráce byla dohoda bez udání důvodu. Jednalo se celkem o dvacet tři případů. Druhým nejčastějším důvodem byla výpověď ze strany zaměstnance bez udání důvodu, a to ve dvaceti dvou případech. K výpovědi ze strany zaměstnavatele nedošlo v tomto období ani jednou.

Tabulka 3 Důvody ukončení pracovního poměru

Důvody ukončení pracovního poměru	2017	2018	2019
Odchod do starobního nebo invalidního důchodu	5	4	11
Skončení PP uplynutím sjednané doby	15	5	12
Zrušení PP ve zkušební době	9	15	16
Dohoda bez udání důvodů	37	18	23
Výpověď ze strany zaměstnance bez udání důvodů	29	23	22
Výpověď ze strany zaměstnavatele	1	0	0
Úmrtí	1	2	0
Dohoda - organizační důvody	0	0	0

(Nemocnice Boskovice, 2020).

Za rok 2019 bylo přijato celkem sto deset nových zaměstnanců a u osmdesáti tří jedinců byl ukončen pracovní poměr.

Tabulka 4 Personální situace

Rok	2017	2018	2019
Počet nástupů	81	79	110
Počet výstupů	97	67	84

(Nemocnice Boskovice, 2020).

Nemocnice Boskovice taktéž intenzivně podporuje vzdělávání svých zaměstnanců. Pro tyto účely bylo za rok 2019 vynaloženo celkem sedm set čtrnáct tisíc korun. Ve specializačním programu vzdělávání bylo zařazeno třicet osm lékařů, tři farmaceuti a osm nelékařských zaměstnanců. V průměru se tak jedná o částku 14 571 Kč, která je investována do jednoho zaměstnance zapojeného do specializačního vzdělávacího programu.

Tabulka 5 Vzdělávání lékařů

Obor specializace	Počet studujících v roce 2019	Počet ukončených studií v roce 2019
Anesteziologie a intenzivní medicína	7	1
Gynekologie a porodnictví	5	0
Dětské lékařství	6	0
Ortopedie	3	0
Chirurgie	6	0
Vnitřní lékařství	9	1
Endokrinologie a diabetologie	1	0
Radiologie a zobrazovací metody	1	0
Klinická farmacie, Lékárenství	3	0

(Nemocnice Boskovice, 2020).

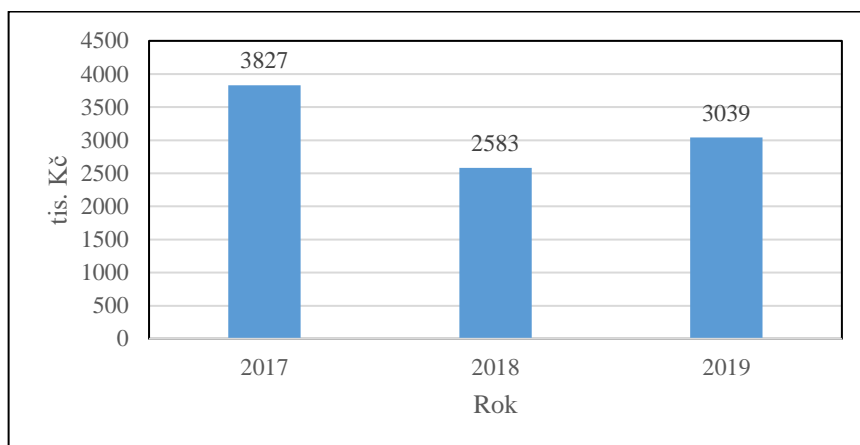
Tabulka 6 Vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků

Obor specializace	Počet studujících v roce 2019	Počet ukončených studií v roce 2019
Intenzivní péče	3	0
Ošetrovatelská péče v pediatrii	2	0
Klinická biochemie	2	0
Klinická hematologie a transfuzní služba	1	0

(Nemocnice Boskovice, 2020).

7.5 Ekonomická oblast organizace

Dle posledních dostupných informací, které jsou k dispozici za rok 2019 dosáhla nemocnice cílů, které byly v oblasti hospodaření stanoveny. Celkový zisk za toto období činí 3 000 039 Kč. To je oproti roku 2018 vyšší zisk o 456 tis. Kč, ale ve srovnání s rokem 2017 pokles zisku o 788 tis. Kč.



Graf 1 Hospodářský výsledek

(vlastní zpracování)

Rozpočet Nemocnice Boskovice s.r.o. na rok 2022

Rozpočet Nemocnice Boskovice s.r.o. na rok 2022 byl stanoven na základě účetních dat k datu 31.10.2021. Rozpočet byl sestaven v souladu se zákonem č. 23/2017 Sb. Vypracován byl dne 28.12.2021 a následně schválen jednatelem společnosti.

Tabulka 7 Rozpočet

ROZPOČET NEMOCNICE BOSKOVICE S.R.O. NA ROK 2022

Náklady/Výnosy	ROZPOČET 2021 (v tis. Kč)	SKUTEČNOST k 31.10.2021 (v tis. Kč)	ROZPOČET 2022 (v tis. Kč)
Spotřeba materiálu	88 700	92 056	118 010
Spotřeba energie	7 500	4 984	8 500
Prodané zboží	59 000	54 305	59 000
Opravy a udržování	4 000	2 157	4 000
Ostatní služby	36 000	30 132	44 000
Osobní náklady	390 000	373 289	424 000
Prodaný materiál	5 700	4 762	5 700
Aktivace	-12 000	-10 248	-12 000
Ostatní náklady	16 500	15 752	16 500
Náklady celkem	595 400	567 189	667 710

(Nemocnice Boskovice, 2021)

Náklady

Náklady v roce 2019 oproti roku 2018 vzrostly o 56 063 tis. Kč. Na tento nárůst měla zásadní vliv položka „spotřeba materiálu“ kde rozdíl mezi výše zmíněnými roky činil 11 515 tis. Kč.

Dále pak velkou roli v nárůstu nákladu zaujímaly osobní náklady s rozdílem 40 088 tis. Kč. V roce 2019 se prodalo výrazně méně majetku a materiálu.

Tabulka 8 Náklady

NÁKLADY v tis. Kč	2018	2019
Spotřeba materiálu	78 541	90 056
Spotřeba energie	8 775	7 010
Prodané zboží	67 017	84 474
Služby	36 627	37 809
Osobní náklady	285 187	325 275
Prodaný majetek a materiál	21 533	6 493
Aktivace	-15 082	-12 028
Ostatní náklady	11 439	11 011
Náklady celkem	494 037	550 100

(Nemocnice Boskovice, 2020).

Výnosy

Výnosy v roce 2019 podle účetních záznamů nemocnice pokořily hranici 553 139 tis. Kč. V roce 2018 činila tato částka 496 620 tis. Kč, což znamená větší výnos v roce 2019 o 56 519 tis. Kč. Můžeme si tak povšimnout, že náklady, které byly v roce 2019 vyšší oproti roku 2018 o 56 063 tis. Kč pokrývá vyšší výnos za rok 2019, jehož hodnota je 56 519 tis. Kč.

Největší výnos Nemocnice Boskovice byl za tržby z prodeje služeb, a to 438 764 tis. Kč a z tržeb za zboží, 98 661 tis. Kč.

Tabulka 9 Výnosy

VÝNOSY v tis. Kč	2018	2019
Tržby za vlastní výroby	1 389	1 318
Tržby z prodeje služeb	387 148	438 764
Tržby za zboží	79 953	98 661
Tržby z prodeje majetku a materiálu	21 983	8 066
Ostatní výnosy	6 147	6 330
Výnosy celkem	496 620	553 139

(Nemocnice Boskovice, 2020).

7.6 Péče o zaměstnance

Nemocnice Boskovice pečuje o své zaměstnance hned v několika rovinách. Kromě zaměstnaneckých benefitů se jedná i o rozvoj vzdělání a získávání odborných dovedností jak pro lékaře, tak pro nelékařské zdravotnické pozice. Přesná data ohledně vzdělávání zaměstnanců můžeme nalézt v tabulce č. 5 Vzdělávání lékařů a v tabulce č.6 „Vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků“. V pravidelných intervalech probíhá i průběžné školení zaměstnanců ve vybraných problematikách, jako je například rozšířená kardiopulmonální resuscitace, bezpečnost a ochrana zdraví při práci atd. Tato školení koordinuje vrchní sestra ve spolupráci s náměstkem pro ošetrovatelskou péči a s náměstkem pro léčebnou a preventivní péči. Boskovická nemocnice v rámci sociálního programu poskytuje zaměstnanecké benefity, které slouží jako motivační nástroj ,pro stávající zaměstnance, ale i pro nové potencionální pracovníky. Poskytované benefity jsou však v případě Nemocnice Boskovice limitovány finančním rozpočtem zřizovatele. I přes to však dokáže nabídnout takové benefity, které mají za cíl zvýšit loajalitu zaměstnanců a dosáhnout tak určených strategických cílů, mezi které bezesporu patří poskytování co možná nejlepší zdravotní péče.

Jedním z benefitů, které Nemocnice Boskovice nabízí je příspěvek na stravování, a to konkrétně na oběd a večeři. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek ve výši 70 %. Pokud má zaměstnanec dietní opatření na základě svého onemocnění, poskytuje zaměstnavatel stravenku v hodnotě 100 Kč. Dalším benefitem je odměna při příležitosti životního jubilea. Zaměstnanci bude poskytnuta odměna ve výši 10 000 Kč při dosažení věku 50-ti let, kdy jeho pracovní poměr v dané organizace je delší než deset let. Na stejnou výši odměny dosáhne zaměstnanec při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní nebo předčasný starobní důchod, pokud jeho pracovní smlouva trvala déle než deset let. Mezi zaměstnanecké benefity jsou zařazeny i příspěvky na zdravotní služby podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. Tyto příspěvky jsou poskytovány za účelem obnovy tělesných a duševních sil, včetně léčebně rehabilitační péče a klinické psychologie v maximální výšce 8 000 Kč. Dále Nemocnice Boskovice zajišťuje čerpání vitamínů, minerálů, doplňků stravy a léčivých přípravků zakoupených v lékárně pro zaměstnance, kteří jsou pojištěnci Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky. Pro nové zaměstnance na pozicích praktická sestra a všeobecná sestra pro intenzivní péči Nemocnice Boskovice poskytuje náborový příspěvek ve výši 10 000 Kč. Výše příplatku pro všeobecnou sestru se specializací pro intenzivní péči je stanoven na částku 15 000 Kč. Náborový příplatek je vyplacen po ukončení zkušební doby a je podmíněn setrváním zaměstnance v pracovním poměru minimálně jeden rok.

Nemocnice také úzce spolupracuje s Vyšší odbornou školou ekonomickou a zdravotnickou a Střední školou Boskovice, a to konkrétně se studenty ve 2. nebo 3. ročníku, oboru vzdělávání 53-41-N/11 – Diplomovaná všeobecná sestra o délce studia 3 roky. V případě, že student má zájem po ukončení vzdělávání o zaměstnání v pracovním poměru na plný pracovní úvazek, poskytne Nemocnice Boskovice s.r.o. měsíční příspěvek formou stipendia ve výši 2500 Kč po celou dobu studia výše zmíněného oboru na dané škole, vyjma období měsíce srpna. Příjemce stipendia se tak zavazuje k setrvání v pracovním poměru na plný pracovní úvazek, a to minimálně na dobu 24 měsíců.

Nemocnice Boskovice však neposkytuje žádné příspěvky na čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb a neprobíhají žádné teambuildingové akce pod záštitou zaměstnavatele.

Pro srovnání benefitů, které Nemocnice Boskovice svým zaměstnancům nabízí, byla vybrána Všeobecnou fakultní nemocnicí v Praze, jako typický zástupce nemocničního zařízení, jejichž poskytovatelem je stát. Tato nemocnice má nabídku výhod a benefitů rozdělenou do čtyř základních složek, a to sice finance, osobní a pracovní rozvoj, pracovní podmínky a jako poslední složku rodinu a volný čas. V kategorii finance poskytuje svým zaměstnancům náborový příspěvek 10 000 Kč pro vybrané pozice, roční příspěvek na nákup v nemocničních lékárnách, stravování s příspěvkem zaměstnavatele nebo stravenky, slevu na cestovním pojištění, členství v programu výhodného volání a internetu a odměny k příležitosti pracovního a životního výročí. V případě pracovních podmínek mimo možnosti ubytování pro mimopražské zaměstnance, poskytuje VFN pro své zaměstnance nadstandardní pokoj v případě hospitalizace. Osobní a profesní rozvoj je zajištěný specializačním vzděláváním, certifikovanými kurzy, jazykovými kurzy, nabídkou interních školení v oblasti Microsoft Office, lekce sebeobrany a kurzy českého znakového jazyka pro zdravotnické pracovníky. Největší rozdíl je možné pozorovat v oblasti rodiny a volného času. Zde Všeobecná fakultní nemocnice v Praze poskytuje svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, 1 týden volna na vyřízení osobních záležitostí, vlastní školku a příměstské letní tábory pro děti zaměstnanců, měsíční příspěvek na sport, kulturu, cestování, zdraví, životní pojištění či penzijní připojištění formou příspěvků od Sodexo. Zároveň také poskytuje příspěvek na dovolenou, MulitSport kartu, slevu na ubytování v síti Orea Hotels, společné sportovní a kulturní akce nebo možnost využití služeb fyzioterapeutů z kliniky rehabilitačního lékařství (Všeobecná fakultní nemocnice v Praze, 2019).

Je tedy zřejmé, že systém poskytování benefitů Nemocnice Boskovice je velmi omezený a v případě srovnání s fakultní nemocnicí, není schopen konkurovat.

7.7 Organizace práce a odměňování

Co se týká organizace práce zdravotnických zaměstnanců Nemocnice Boskovice, tak nelékařský zdravotnický personál a pomocný zdravotnický personál pracuje v nepřetržitém směnném provozu, zpravidla ve 12-ti hodinových službách. Denní službu dle zažitých zvyků začíná v 7:00, noční služba v 19:00. Rozpis služeb pro zaměstnance zpracovává staniční sestra daného oddělení. Ten vychází z dlouhodobého pracovního plánu. Vzhledem k individuálním požadavkům zaměstnanců je tento dlouhodobý plán každý měsíc nutné upravit. Zaměstnanec tak nejpozději 15. den v měsíci obdrží konkrétní plán služeb

na nadcházející měsíc. Počet služeb pro zaměstnance je individuální podle velikosti úvazku. Z důvodu personálního nedostatku však počet odpracovaných hodin v měsíci může přesáhnout stanovený počet hodin nutných k odpracování a ty pak nabývají charakter hodin přesčasových. V takovém případě jsou veškeré nadčasové hodiny proplaceny dle tarifu zaměstnance.

Rozpis služeb pro lékaře zpracovává vedoucí lékař, případně primář oddělení. Pracovní doba lékaře se odvíjí od skutečnosti, jestli v daný den bude mít službu či nikoliv. Pokud ne, jeho pracovní doba začíná obdobně jako u nelékařského zdravotního personálu, ale s tím rozdílem, že končí zpravidla v 15:00. Pokud lékař v daný den „má službu“, zůstává přítomen v nemocničním zařízení a v případě nutnosti je schopen okamžitého pracovního výkonu dle svých kompetencí. Je také možnost setkat se s tzv. příslužbou neboli pracovní pohotovostí. Zdravotník se nemusí nacházet přímo v nemocniční zařízení, ale v případě potřeby se musí dostavit. Podle stávající legislativy však není stanoven žádný časový limit, za jak dlouho se zdravotník musí dostavit do zdravotnického zařízení.

Co se týká platového ohodnocení zdravotnických zaměstnanců, tak Nemocnice Boskovice se řídí platovými tabulkami vydanými Ministerstvem zdravotnictví. Řadový zaměstnanec v 10. platové třídě s praxí déle než 2 roky si průměrně vydělá 30 410 Kč v hrubém bez jakýchkoliv příplatků (Kurzy.cz, 2022).

Přidělování nenárokové části platu, která je tvořena osobním ohodnocením, má v kompetenci vedoucí personálního a mzdového oddělení. Ta je v případě potřeby informována vedoucími pracovníky daného jedince a nenároková část platu může být snížena, či dokonce neudělena. Taková situace může nastat například při prokazatelném nedodržení pracovních povinností. Osobní ohodnocení je tedy běžnou součástí platu, která je vyplácena v závislosti na typu úvazku. Mezi další složky platu patří příplatek za směnnost, za noční práci, za víkendovou práci, za práci ve svátek. Tyto příplatky jsou definovány v zákoníku práce 2022 - § 113- § 121- Mzda. Dále jsou zaměstnanci udělovány příplatky za odbornost, příplatek za pracovní činnost s vyššími nároky na ošetrovatelskou péči a zvláštní příplatek.

Ve srovnání s Všeobecnou fakultní nemocnicí v Praze se tabulkové platy zdravotníku neliší. Výrazný rozdíl je však patrný ve výši nenárokových příplatků, jako je například osobní příplatek či příplatek za práci na odděleních ARO, JIP, sály. Přesné částky nejsou záměrně uvedeny.

7.8 SWOT analýza Nemocnice Boskovice s.r.o.

V rámci SWOT analýzy, která je zpracovaná na základě osobní konzultace s vedoucí personálního oddělení podrobné analýzy organizace, která proběhla v říjnu roku 2016, je zmapovaný aktuální stav Nemocnice Boskovice hned z několika základních oblastí. Hodnotí se silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby nemocnice. Detailnější informace ohledně SWOT analýzy jako takové, jsou uvedeny v teoretické části, kde se tomuto tématu věnuje kapitola „SWOT analýza“.

Na základě výsledků SWOT analýzy je možné rozpoznat problémy a následně zvolit vhodná řešení pro jejich odstranění.

Silné stránky Nemocnice Boskovice spočívají především v dlouhodobé tradici a v optimálním umístění nemocničního zařízení, které má velkou spádovou oblast v okrese Blansko pro mnoho regionů jako je Letovicko, Boskovicko atd., i když se nejedná o největší nemocnici v okrese.

Nemocnice Boskovice se zapojila do několika programů Evropské Unie. Jedním z nich je projekt na modernizaci zdravotnického vybavení, kde výše finanční dotace činila částku 146 659 365,00 Kč. Dalším projektem v programu Integrovaný regionální operační program je například pořízení a modernizace přístrojového vybavení pro zvýšení kvality návazné péče. Díky tomuto projektu došlo k nahrazení a doplnění stávajících zdravotnických přístrojů, a tím i k navýšení úrovně a kvality poskytované zdravotnické péče. Proto technologická vybavenost nemocnice patří mezi její silné stránky.

Díky tomu, že nemocnice Boskovice disponuje velkým množstvím lékařských oborů, patří mezi její silné stránky i adekvátní struktura poskytované péče, která je doplněná specializovanými odděleními s výbornou reputací. Jedná se například o gynekologicko-porodní oddělení nebo o anesteziologicko-resuscitační oddělení, které má v rámci poskytování nemocniční péče výborné výsledky.

Naopak mezi slabé stránky nemocnice patří obecně personální situace, která velmi úzce souvisí s financováním organizace. Jelikož je nemocnice zřizovaná městem Boskovice, nemá k dispozici takové finanční prostředky, které by mohly zaměstnancům zajistit srovnatelné platy například s fakultními nebo krajskými nemocnicemi. I z tohoto důvodu se nemocnice potýká s velkou mírou fluktuace, která je zařazena do kategorie „hrozby“.

Tento fakt má vliv i na nedostatečné zaměstnanecké benefity nebo na nemoderní interiér nemocnice.

Příležitosti Nemocnice Boskovice jsou patrné v neustálém stoupajícím trendu online komunikace. Toho si můžeme již v praxi povšimnout. Konkrétním příkladem může být například eRecept. S tím také úzce souvisí i neustálý vývoj farmaceutických preparátů, které jsou zásadní pro poskytování co možná nejlepší zdravotní péče o pacienty. Jako příklad je možno uvést antibiotika 5. generace. Proto, aby nemocniční péče byla co nejkvalitnější, je zapotřebí klást důraz i na implementaci nových lékařských postupů do praxe. Nejnovější poznatky například v urgentní medicíně dokonce mohou vyvracet dlouhodobě zakořeněné algoritmy, které nemusí být v některých případech pacientům prospěšné. Jedná se například tekutinou resuscitaci při hemoragickém šokovém stavu.

Hrozby, se kterými se Nemocnice Boskovice potýká, se pojí především se špatnou personální situací, která vede k vysokému tlaku na stávající zdravotnický personál, jež má bezesporu vliv na jejich vysokou fluktuaci. Kromě toho, že rozpočet nemocnice je závislý na rozpočtu města, tak celý chod společnosti je ovlivněný politickou situací Boskovic, která je zodpovědná za časté personální změny ve vysokém managementu nemocnice. Tyto změny jsou nápadně spojené s výsledky komunálních voleb.

Jedním z možných řešeních slabých stránek a hrozeb, by pro danou organizaci byl převod pod správu Jihomoravského kraje, který by nemocnici zajistil nejen větší finanční prostředky k hospodaření než město Boskovice, ale mohl by zabezpečit i větší rozvoj specializovaných ambulantních oborů, nadstandardních služeb pro pacienty, modernizace interních komunikačních systémů nebo posílení spolupráce s dalšími poskytovateli nemocničních zařízení v kraji.

S-Silné stránky	W-Slabé stránky
Technologická vybavenost nemocnice	Nižší mzdy pracovníků
Přesah nemocnice i mimo spádovou oblast	Omezené finanční zdroje
Přiměřená velikost nemocnice	Nutnost revitalizace vnitřních prostor nemocnice
Tradice nemocnice	Omezené zaměstnanecké benefity
Adekvátní strukutra poskytované péče	Vysoká fluktuace zdravotnického personálu
Existence specializovaných oddělení s výbornou pověstí	Nemožnost dlouhodobého finančního plánu
Výnosy z provozu lékáren	Nedostatečné personální zabezpečení jednotlivých oddělení
O-Příležitosti	T-Hrozby
Stoupající význam on-line komunikace	Složitost legislativní problematiky
Zvyšující se tlak na kvalitu poskytované péče a certifikace	Ovlivnění chodu nemocnice politickými vlivy
Vývoj nových farmaceutických přípravků	Velký tlak na současný zdravotnický personál
Vývoj nových lékařských postupů a zavádění do praxe	Zvýšení cen za energie vyvolávající růst provozních nákladů
	Změny smluvních podmínek uzavřených se zdravotními pojišťovnami
	Růst nákladů na administrativu nemocnice (akreditace)

Obrázek 4 SWOT analýza

(vlastní zpracování na základě konzultace a SWOT analýzy z roku 2016)

7.9 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Faktory, které ovlivňují spokojenost zdravotnických zaměstnanců jsou na obecné úrovni rozebrány v teoretické části, a to konkrétně v kapitole 2.3. Tahle kapitola je ale věnována faktorům, které ovlivňují spokojenost zdravotnických zaměstnanců přímo v Nemocnici Boskovice. I tady je možné rozlišení vlivů na pozitivně ovlivňující a negativně ovlivňující zdravotnické zaměstnance.

Mezi jednoznačně pozitivní faktory je podle Khoa T Tran et al., (2018) možné zařadit výborné mezilidské vztahy na pracovišti. Z důvodu menšího počtu zaměstnanců a také

společného regionu odkud se pracovníci do práce dopravují, vládne mezi zdravotníky přátelská atmosféra. Podle slov vedoucí personálního oddělení, tráví někteří zaměstnanci čas spolu se svými kolegy i ve svém osobním volnu. Vedoucí také dodává, že klidná atmosféra je nejenom mezi zdravotníky, ale i mezi jejich nadřízenými. Staniční sestry se ke svým pracovníkům na oddělení chovají slušně a v případě vzniklého problému mají vždy snahu celou záležitost vyřešit v poklidu. Stejný přístup má i střední a vyšší management nemocnice. Zároveň také poznamenává, že personální konflikty na pracovišti jsou opravdu ojedinělé. (Khoa T Tran et al., 2018)

Dalším faktorem, kladně ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců, je podle autorů Arnolda, Randalla, Pettersona (2020) možnost čerstvých absolventů medicíny a absolventů oboru všeobecná sestra, ihned po dostudování, nastoupit do praxe a plně využívat svoje znalosti a dovednosti. Ve zkušební době sice podléhají pod vedoucí pracovníky, nicméně mají mnohem větší možnosti profesní autonomie. Vedoucí pracovníci se snaží o individuální přístup k začínajícím kolegům, což má příznivý vliv na rozvoj jejich pracovní kariery. Ve velkých nemocničních zařízeních se s takovým přístupem absolventi setkávají málokdy. (Arnold, Randall, Patterson, 2020)

Těmito faktory se boskovická nemocnice snaží kompenzovat oblasti, ve kterých jen těžce může konkurovat krajským nebo fakultním nemocnicím. Mezi takové nedostatky patří podle vedoucí personálního oddělení například nižší finanční ohodnocení, omezený systém zaměstnaneckých benefitů nebo nmoderní interiérové prostředí některých oddělení.

8 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ NEMOCNICE BOSKOVICE S.R.O.

8.1 Cíle a metody

K naplnění hlavního cíle, byly pro praktickou část diplomové práce zvoleny analytické metody, jako analýza SWOT a dotazníkové šetření empirickou formou, a to primárně s kvantitativním designem. Dále byla využita kvalitativní metoda formou strukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení Nemocnice Boskovice s.r.o.

Jako výzkumný nástroj byl vybrán polostandardizovaný dotazník, který byl nejdříve ověřen na pilotním vzorku respondentů. I z důvodu epidemické situace a vládních nařízení v souvislosti onemocněním Covid-19, které v době vytváření diplomové práce neumožňovaly osobní kontakt s jednotlivými zaměstnanci nemocnice, byla vybrána online forma dotazníku pro získání nutných informací.

Tento způsob zajistil respondentům jednoduchou přístupnost k výzkumnému nástroji kdykoli a odkudkoli, což umožnilo dotazník vyplnit v klidném prostředí bez rušivých podmětů, které by mohly mít vliv na odpovědi respondenta. Jako výhodou online formy je vnímána i možnost sběru velkého množství dat, která lze průběžně analyzovat a vyhodnocovat.

Sběr dat proběhl po domluvě s vedoucí personálního oddělení v termínu od 7. 3 do 11. 3. 2022. V tomto termínu již nedošlo k žádným úpravám výzkumného nástroje.

Aby mohly být splněny podmínky online verze dotazníku, byl využit webový portál Survio.com., do kterého byl dotazník naformátován z původního dokumentu ve formátu .docx. lepší orientaci a zpracování dat byla zakoupena prémiová verze Surviopremium.com.

Samotný dotazník byl složen ze dvou částí. Nejdříve respondent vyplnil šest otázek týkajících se demografických údajů a v druhé části odpovídal na dvacet jedna dotazů ohledně subjektivního pohledu na spokojenosti v Nemocnici Boskovice.

Po skončení časového rozmezí pro vyplnění dotazníku byla data vygenerována a stažena ve formátu .xlsx a pomocí programu Microsoft Excel 2020 graficky seřazena a rozdělena.

Výzkumné otázky:

1. Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost se vztahy na pracovišti?
2. Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost s náplní práce?
3. Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost s vedením organizace?
4. Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost s péčí organizace o zaměstnance?
5. Jsou zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice celkově spokojeni?

Aby došlo k naplnění hlavního cíle, jímž je analýza spokojenosti zdravotnických zaměstnanců v organizaci Nemocnice Boskovice s.r.o. byl zvolen experimentální fixní kvantitativní design výzkumné studie, který umožňuje zpracování dat od většího počtu respondentů různého pohlaví, v různých věkových kategoriích, s různým vzděláním. Data byla získána díky polostandardizovanému dotazníku o dvaceti sedmi otázkách, které byly rozloženy do dvou částí.

Cílem diplomové práce není zkoumat genderovou převahu jednoho pohlaví. Počet respondentů v jednotlivých pracovních pozicích byl limitován počtem zaměstnaných osob ve vybrané organizaci. Z toho důvodu nemohl být vzorek respondentů obsáhlejší.

8.1.1 Zkoumaný soubor

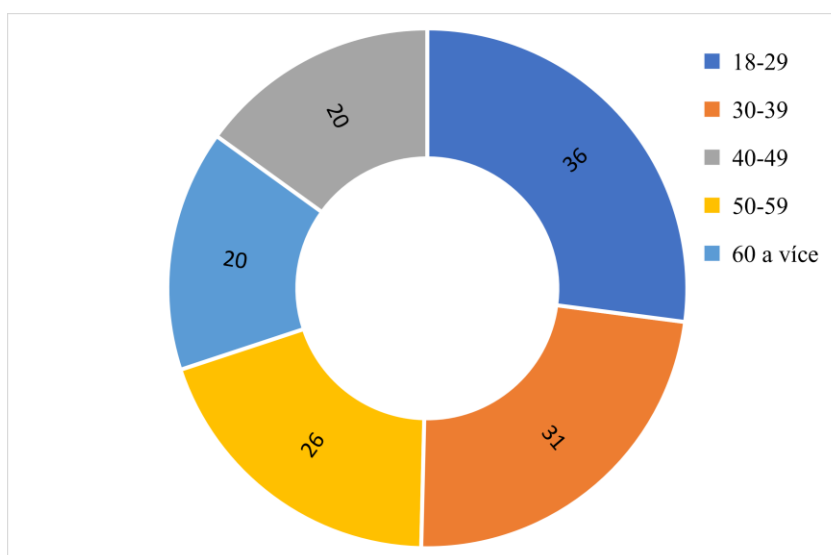
Jelikož pro analýzu pracovní spokojenosti zaměstnanců a následný projekt, byla na základě dohody s vedoucím práce vybrána Nemocnice Boskovice s.r.o., tak zkoumaným souborem byli zaměstnanci tohoto nemocničního zařízení. Po osobní konzultaci s vedoucí personálního oddělení a jejím seznámení s osnovou diplomové práce a projektu, byly na její žádost do výzkumu zařazeny pouze zdravotnické pracovní profese. Jedná se konkrétně o lékaře, nelékařský zdravotnický personál a pomocný zdravotnický personál. Vzorek respondentů byl charakterizován podle několik kategorií. Jednalo se o pohlaví, pracovní pozici, délka pracovních zkušeností v dané organizaci, věk a nejvyšší dosažené vzdělání.

Pohlaví respondentů

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 133 zaměstnanců, z toho dotazník vyplnilo 81 žen, což představuje 60,9% skupinu a 52 mužů, jejichž zastoupení činí 39,1 % ve zkoumaném vzorku. Možnost „jiné“ nevolil žádný odpovídající. Genderové rozdělení respondentů a převaha ženského pohlaví není překvapující a potvrzuje vyšší zaměstnanost žen v tomto konkrétním nemocničním zařízení.

Věk respondentů

Pro přehlednější statistické zpracování jednotlivých výsledků byli respondenti rozděleni do několika věkových kategorií. Nejmladší respondenti, kteří dosahovali věku od 18 do 29 let, tvořili nejpočetnější skupinu. Do této skupiny tedy bylo zařazeno celkem 36 odpovědí což představuje 27,1 % z celého počtu respondentů. V další věkové skupině, jejichž rozmezí bylo stanoveno od 30 až 39 let, bylo zaznamenáno 31 odpovědí což činí 23,3 %. Počet zdravotnických zaměstnanců, jejichž věk se pohyboval od 40 do 49 let bylo celkem 20, což je 15,0 %. Předposlední věková skupina od 50-60 let měla 26 respondentů, tedy 19,5 %. Skupina s nejstaršími respondenty ve věku od 60 let a více byla zastoupena 20 odpověďmi a představovala tak skupinu o 15,0% zastoupení. Z toho vyplývá, že všechny věkové kategorie jsou zastoupeny dostatečným počtem respondentů.

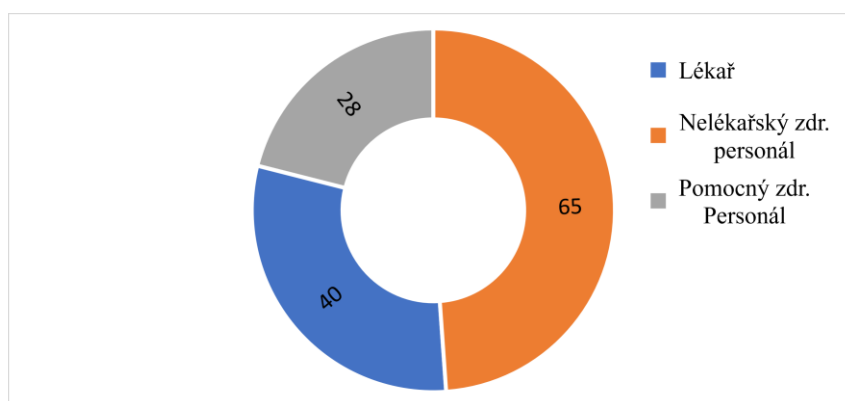


Graf 2 Věk respondentů

(vlastní zpracování)

Pracovní pozice

Při vyplňování výzkumného nástroje měli respondenti možnost vybrat svoje profesní zařazení. Na výběr byly tři možnosti. Lékař, nelékařský zdravotnický personál a pomocný zdravotnický personál, kam spadají sanitáři a ošetřovatelé. Nejpočetnější skupina respondentů zvolila možnost „nelékařský zdravotnický personál“, kam spadají například všeobecné sestry a záchranáři pracující na odděleních s intenzivní péčí. Tuto možnost zvolilo 65 zdravotníků, což z celkové počtu odpovědí představuje skupinu o 48,9 %. Na otázky v dotazníku odpovědělo 40 lékařů, což je z celkové počtu respondentů 30,1 %. Zastoupení poslední sledované skupiny dle pracovní pozice, tedy pomocného zdravotního personálu, je rovných 21 %, což je 28 respondentů.



Graf 3 Pracovní pozice respondentů

(vlastní zpracování)

Délka praxe

V této otázce respondenti vybírali pouze ze dvou možností. Zaměstnanci, kteří ve vybrané organizace pracovali více nebo méně než 11 let. Častěji vybranou variantou bylo méně než 11 let. Pro tuto možnost se rozhodlo 86 zaměstnanců, tedy 64,7 % z celkového počtu odpovědí. Více než 11 let v nemocnici pracuje 47 respondentů, což je 35,3 %. Vzorek respondentů téměř přesně reprezentuje celkovou situaci zdravotnických zaměstnanců v kontextu délky jejich praxe.

Nejvyšší dosažené vzdělání

V poslední otázce první části výzkumného nástroje odpovídali respondenti na jejich doposud nejvyšší dosažené vzdělání, kde měli na výběr z několika možností. Nejvíce zastoupená varianta byla vysokoškolské vzdělání, které bylo zvoleno 92 respondenty, což odpovídá

69,2 %. Druhá nejčastěji volená možnost byla středoškolské vzdělání, kterého dle odpovědí dosáhlo 41 respondentů, což činí 30,8 %. Základní vzdělání, jako nejvyšší dosažené, neoznačil nikdo. Tento výsledek koresponduje se zastoupením jednotlivých pracovních pozic. Jak již bylo zmíněno výše, vysokoškolské vzdělání musí mít k výkonu svého povolání nejenom lékař, ale i nelékařský zdravotnický personál na pozici všeobecná sestra či zdravotnický záchranář.

8.1.2 Etika zkoumání

Kvůli lepšímu praktickému využití bylo výzkumné šetření realizováno online formou prostřednictvím platformy Survio.com. V úvodu byl respondent seznámen se základní charakteristikou dotazníku a s důvodem jeho distribuce. Dále mu byly sděleny podmínky vyplnění dotazníku. Respondentům byla garantována anonymita, časová neomezenost. Na druhou stranu bylo požadováno individuální vyplnění. Vypsáním výzkumného nástroje respondent souhlasil se zpracováním jeho dat. Ještě před tím, než byl dotazník distribuován mezi jednotlivé zdravotnické zaměstnance, byl zajištěn písemný souhlas s provedením výzkumu v organizaci Nemocnice Boskovice s.r.o. Tento dokument je součástí přílohy I. Veškerá data byla získávána, vyhodnocena a prezentována zcela anonymně.

8.1.3 Uplatnění výzkumné metody

Jako výzkumný nástroj byla zvolena kvantitativní metoda, a to polostandardizovaný dotazník, který byl vytvořen na základě již použitého dotazníku v akademické práci s názvem Projekt zlepšení spokojenosti zaměstnanců Nemocnice Štemberk, jehož autorkou je Zapletalová (2016).

Dotazník byl upraven a přeformulován tak, aby vyhovoval tématu diplomové práce. Úpravy spočívaly především v odstranění duplicitně položených otázkách, nebo v otázkách jejíž znění se jevílo jako zavádějící.

Na výzkumnou otázku č.1 je možné odpovědět na základě výsledků dotazníkových otázek č. 6-10 a 19. Druhou výzkumnou otázku reflektují odpovědi na otázky č. 11-14, 16 a 21. Ve třetím případě odpověď nalezneme ve výsledcích otázek 15, 17 a 18, ale zároveň i v otázkách, 7, 8 a 9. Pro zodpovězení čtvrté výzkumné otázky využijeme odpovědi z dotazníkových otázek č. 23-25 a 27. Na poslední výzkumnou otázku je možné nalézt odpovědi v otázkách č. 20, 22 a 26.

I přes doporučení z literárních zdrojů ke kombinaci různých typů otázek, byla zvolena jen uzavřená forma s výběrem „ano“ „spíše ano“ „spíše ne“ „ne“. Typ otázek a jejich počet byl volen na základě požadavků vedoucí personálního oddělení Nemocnice Boskovice. Hlavním důvodem této varianty byla časová nenáročnost a rychlý zisk dat. Zároveň bylo záměrem zachovat předešlý formát dotazníku od autorky Zapletalové, aby mohlo dojít k následnému srovnání získaných výsledků.

Ještě před zveřejněním odkazu na dotazníkové šetření byl výzkumný nástroj ověřen zkušebním vzorkem respondentů. Soubor o 30-ti jedincích byl složen ze zdravotnických záchranářů Královehradeckého, Pardubického i Jihomoravského kraje. Na základě jejich připomínek a dotazů byla opravena například otázka č. 19. Jednalo se o dotazování na dvě různé věci v rámci jedné otázky. Odpovědi zkušebního vzorku respondentů nebyly zahrnuty do empirickou části práce.

Ověřování funkčnosti dotazníku proběhlo v podmínkách odpovídajících výzkumného šetření. Zvolenému souboru zkušebních respondentů byl elektronickým způsobem zaslán odkaz na dotazník pod webovou platformou Survio.com. Termín vyhrazený pro ověřovací proces byl datován od 28. 2 do 4. 3. 2022.

8.1.4 Organizace a lokace sběru dat

První organizační fázi provedení výzkumného šetření bylo oslovení zástupců Nemocnice Boskovice s.r.o. a jejich seznámení s hlavním i dílčími cíli diplomové práce. Následně byl udělen písemný souhlas s provedením výzkumu viz příloha I. Veškerá komunikace s jednotlivými zástupci probíhala elektronickou formou e-mailových zpráv, která ze strany vedení byla velice rychlá a vstřícná.

Dotazníkové šetření v online formě spočívalo pouze v otevření odkazu, který byl pomocí IT oddělení nemocnice distribuován na pracovní emailu zaměstnanců, ale také do interního komunikačního systému nemocnice. Po otevření odkazu se v novém okně prohlížeče zobrazil dotazník ve webovém rozhraní v placené verzi Premium od společnosti Survio.com. Před samotným zahájením vyplňování, byl respondent seznámen s účelem, členěním a zaměřením výzkumného šetření.

Výzkumného šetření probíhalo od 7. 3. 2022 do 11. 3. 2022. Maximální počet v kategorii „lékař“ bylo sedmdesát sedm respondentů, v nelékařských zdravotnických pozicích dvě stě

čtyřicet dva a v pomocných zdravotnických pracovníků sedmdesát čtyři odpovídajících. Maximální počet respondentů při 100% návratnosti výzkumného nástroje by byl 393.

Do výzkumného šetření se zapojila celkem 133 zaměstnanců, z čehož plyne 33,8% návratnost. Jediným zdrojem dotazníku byl přímý odkaz, který byl využit ve 100 % vyplněných dotazníků. Nadpoloviční většina, tedy 67 %, potřebovala pro vyplnění dotazníku 5-10 minut. 19% skupina vyplňovala výzkumný nástroj 10-30 minut a 12 % respondentů dokončili svoje odpovědi v rozmezí 2-5 minut.

8.2 Výsledky analýzy spokojenosti zaměstnanců

Analýza spokojenosti zaměstnanců je zhotovena pomocí kvantitativního výzkumného šetření. Data k vyhodnocení byla získána formou dotazníku. Ten byl sestaven na základě pěti předem stanovených výzkumných otázek. Zdrojem veškerého grafického znázornění je vlastní tvorba.

8.2.1 Výzkumná otázka č.1: Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost se vztahy na pracovišti?

Odpověď na výzkumnou otázku č. 1 je na základě odpovědí na otázky č. 6-10 a 19, viz příloha II, kladná. V každé jednotlivé otázce převládá nadpoloviční většina kladných odpovědí. Zaměstnanci Nemocnice Boskovice tak vykazují spokojenost se vztahy na pracovišti, a to nejen mezi sebou, ale i se vztahy s nízkým a středním managementem.

Na otázku „Mí kolegové a spolupracovníci dokážou spolupracovat“ odpovědělo 100 % respondentů, tedy 133. Jednoznačně kladou odpověď zvolilo 79,5 % tázaných zdravotníků. Možnost „spíše ano“ vybralo 20,5 % respondentů. Negativní odpovědi „spíše ne“ a „ne“ nezvolil žádný respondent. Z toho vyplývá, že zaměstnanci Nemocnice Boskovice, kteří se zapojili do výzkumného šetření, jsou přesvědčeni, že jejich kolegové dokážou spolupracovat. To podporuje názor vedoucí personálního oddělení o dobrých mezilidských vztazích.

V případě, že na nemocničním oddělení nastane problém, zaměstnanec se kdykoliv může obrátit na svého nadřízeného. To jednoznačně potvrdilo 64,7 % respondentů. „Spíše ano“ uvedlo 32,4 % zdravotníků z celkové počtu respondentů. Pouze 2,9 % zapojených zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nesouhlasilo. Poslední možnost nezvolil žádný odpovídající.

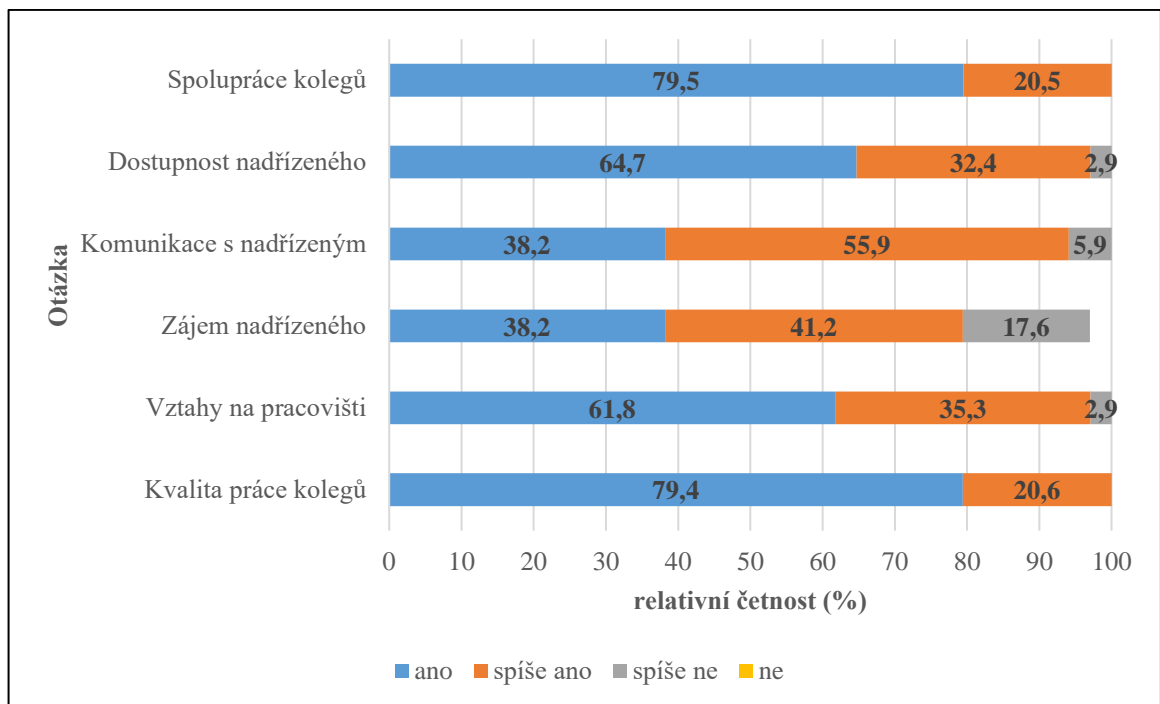
Dle respondentů nadřízení vytvářejí dostatečný prostor k tomu, aby se podřízení mohli kdykoliv vyjádřit k problémům na pracovišti. S tímto tvrzením jednoznačně souhlasilo

38,2 % jedinců. Nejčastěji však byla volena možnost „spíše ano“, která je zastoupena 55,9 % respondentů. 5,9 % tázaných zaměstnanců vybralo možnost „spíše ne“ a variantu „ne“ nezvolil nikdo. Na základě těchto výsledků můžeme říct, že nízký a střední management, se kterým se řadový zaměstnanci běžně setkávají, vytvářejí prostor k tomu, aby se podřízení mohli kdykoliv vyjádřit k problémům na pracovišti.

Na otázku, jestli se nadřízený aktivně zajímá o názory podřízených byla naprostá většina souhlasná („ano – 38,2 %, „spíše ano“ – 41,2 % respondentů). Tvrzení, že se nadřízený aktivně zajímá o názory svých podřízených rozporuje svou negativní odpovědí celkem 27 zdravotníků, z čehož 17,6 % zvolilo odpověď „spíše ne“ a 2,9% skupina odpověď „ne“. I přes nárůst negativních odpovědí oproti předchozím otázkám můžeme na základě 79,4 % kladných odpovědí tvrdit, že nadřízení se ve většině případů aktivně zajímají o názory svých podřízených.

Otázka, která byla zaměřena na úroveň mezilidských vztahů na pracovišti, měla zjistit, zda jsou vztahy mezi spolupracovníky v souladu s očekáváním zaměstnanců. Nejčastěji volená možnost zdravotnickými zaměstnanci Nemocnice Boskovice byla „ano“. Tuto odpověď vybralo 61,8 % respondentů. „Spíše ano“ zvolilo 35,3 % respondentů a 4 jedinci, což je 2,9 % uvedli, že úroveň mezilidských vztahů na pracovišti spíše není v souladu s jejich očekáváním. Striktní odpověď „ne“ nenapsal nikdo. Většina odpovídajících uvedlo kladnou odpověď. Z toho vyplývá, že úroveň mezilidských vztahů na pracovišti je v souladu s jejich očekáváním.

Respondenti nejčastěji uvedli, že jejich kolegové a spolupracovníci dokážou odvést kvalitní práci. Uvedlo to 79,4 % dotazovaných, což je celých 105 zdravotnických zaměstnanců. Druhou kladnou odpověď „spíše ano“ označilo 20,6 % respondentů. V případě této otázky není registrována žádná odpověď u negativních možností. Lze tedy usoudit, že respondenti si jsou vědomí toho, že jejich kolegové a spolupracovníci dokážou odvést kvalitní práci.



Graf 4 Výzkumná otázka 1

8.2.2 Výzkumná otázka č. 2: Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost s náplní práce?

Odpověď výzkumné otázka č. 2 je na základě odpovědí na otázky č. 11-14, 16 a 21, viz příloha II, rovněž kladné. V každé jednotlivé otázce převládá nadpoloviční většina pozitivních odpovědí. V otázkách č.11, 13 a 14 dokonce nebyla zaznamenána ani jedna negativní odpověď. Zaměstnanci Nemocnice Boskovice tak vykazují spokojenost s náplní práce.

Nejčastější odpověď na otázku, zda pracovníci mají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce, bylo „ano“. Tuhle možnost zvolilo 64,7 % respondentů. Odpověď „spíše ano“ vybrala 35,3% skupina respondentů. V tomto případě nebyla zaznamenáno žádná negativní odpověď.

Z toho lze usoudit, že zaměstnanci, kteří odpovídali na otázku č. 11 mají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

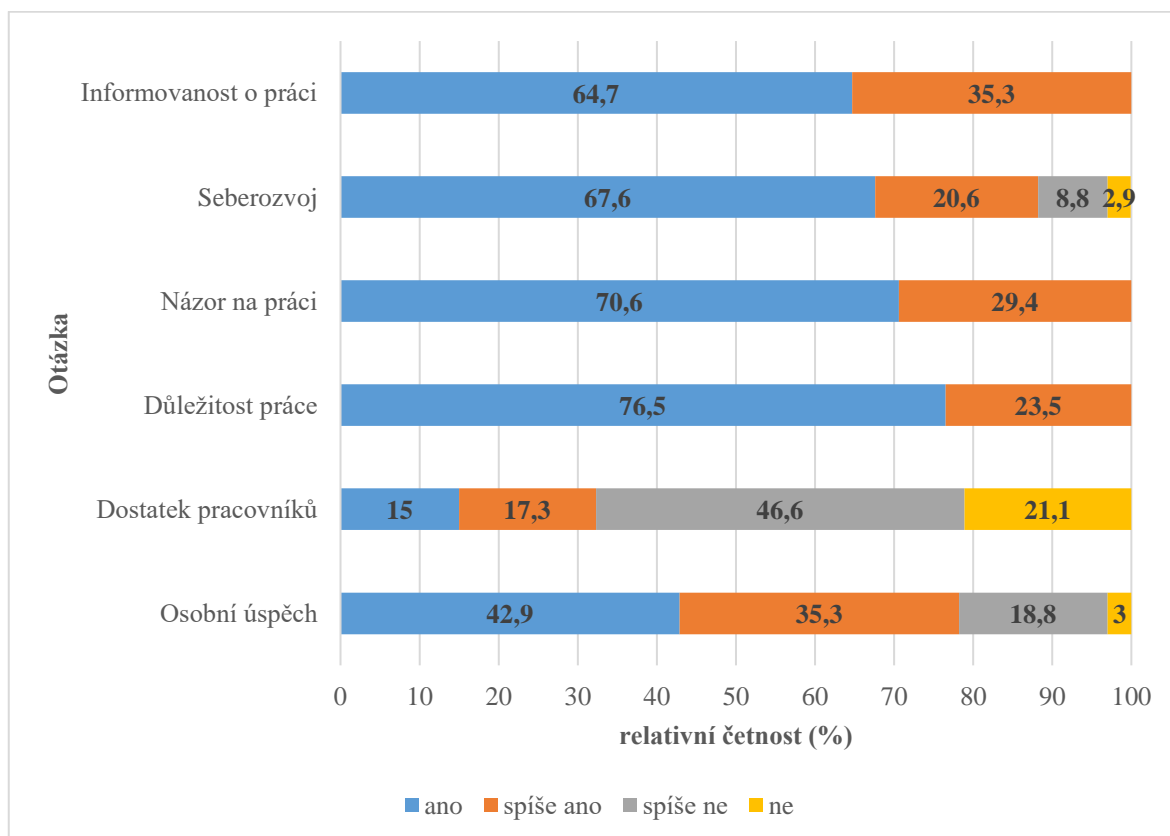
Celých 67,6 % dotazovaných jednoznačně uvedlo, že mají dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností. Druhou možnou kladnou odpověď označilo 20,6 % respondentů. Možnost „spíš ne“ vybralo 8,8 % a variantu „ne“ pouze 2,9 % z celkového počtu odpovídajících pracovníků. Celkem tak 89,2 % zdravotnických zaměstnanců, kteří vyplnili výzkumná nástroj, mají dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.

V případě otázky, zda zaměstnanci považují svoji práci za podmíněnou a zajímavou je výsledek poměrně jednoznačný, protože zápornou odpověď na tuhle otázku neoznačil vůbec nikdo. Setkáváme se tak pouze s kladnými odpověďmi. Ve většině případů, a to konkrétně v 70,6 % je zaznamenána odpověď „ano“ a v 29,4 % varianta „spíše ano“. Lze tedy usoudit, že zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice považují svoji práci za podmíněnou a zajímavou.

S výsledkem předchozí otázky velice úzce souvisí i otázka, zda zdravotničtí zaměstnanci mají pocit, že dělají užitečnou práci. Součet kladných odpovědí činí 100 %. Záporné odpovědi „spíše ne“ a „ne“ opět ne zvolil žádný zdravotnický zaměstnanec, který by byl aktivním účastníkem dotazníkového šetření. Možnost „ano“ zvolilo 76,5 % jedinců a variantu „spíše ano“ označila 23,5% skupina. Na základě těchto informací je možné tvrdit, že respondenti mají pocit, že práce, kterou vykonávají je užitečná.

Pokud detailněji zhodnotíme výsledky otázky dotazující se na dostatek pracovního personálu, zjistíme, že se jedná o doposud první případ, kdy převažují negativní odpovědi. Z celkového počtu 133 respondentů, uvedlo záporně laděnou odpověď v součtu 87,7 % dotazovaných zdravotníků. Nejčastěji volená možnost odpovědi byla „spíše ne“, kterou uvedlo 46,6 % jedinců. Druhou nejčastěji vybranou variantou bylo „ne“, 21,1 % pracovníků. Na druhou stranu, jednoznačně kladnou odpověď „ano“ vybralo 15 % zaměstnanců a „spíše ano“ 17,3 % respondentů. Výsledky této otázky ukazují, že personální situace na jednotlivých oddělení není podle zdravotnických zaměstnanců odpovídajících na dotazník ideální. Dle detailnějšího rozboru výsledků je patrné, že negativní odpovědi volili převážně nelékařští zdravotničtí pracovníci. Jejich odpovědi zaujímaly 55,6% část z celkového součtu záporných odpovědí. Lékaři tvořili 30% skupinu a pomocný zdravotnický personál se podílel 14,4 %.

Většina respondentů uvádí, že jim práce dodává pocit osobního úspěchu. V otázce č. 21, viz příloha II, je totiž patrný nadpoloviční výsledkem kladných odpovědí. Zbýlých 21,8 % označilo negativní odpověď. Z toho měla větší procentuální zastoupení možnost „spíše ne“, a to konkrétně 18,8 %. Zbylé 3 % odpovědí byly tvořeny variantou „ne“.



Graf 5 Výzkumná otázka 2

8.2.3 Výzkumná otázka č. 3: Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost s vedením organizace?

Otázku č. 3 je na základě odpovědí na otázky č. 7, 8, 9 a 15, 17 a 18, viz příloha II, možno potvrdit. V otázkách č. 7, 8, 15, 17 a 18 dokonce nebyla zaznamenána žádná odpověď, která by jednoznačně negovala tvrzení položené otázky. Všechny výsledky, až na otázku č. 16, převažovaly jednoznačně kladné odpovědi. V již zmiňované otázce č. 16, kde byl zjišťován názor na personální situace na oddělení, se však setkáváme s většinou negativních odpovědí. I tak lze ale na základě ostatních výsledků tvrdit, že zaměstnanci Nemocnice Boskovice vykazují spokojenost s vedením organizace.

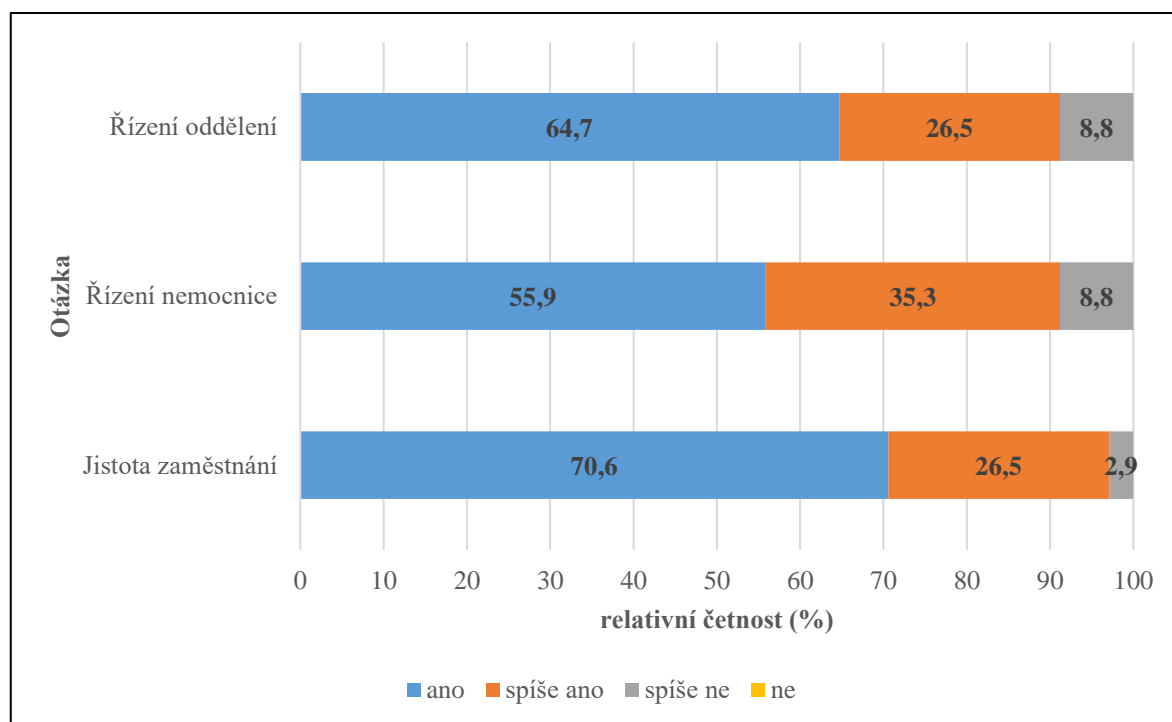
Podrobnější výsledky na otázky č. 7, 8 a 9, viz příloha II, je možné nalézt jejich popisu v podkapitole 8.2.1.

Celých 64,7 % respondentů si myslí, že jejich oddělení je dobře řízeno a 26,5 % dotazovaných spíše souhlasí. Odpověď „spíše ne“ napsalo 12 zdravotníků, což představuje 8,8% zastoupení ze všech respondentů. Rezolutní odpověď „ne“ neoznačil nikdo. Na základě převažujících kladných odpovědí lze usoudit, že zaměstnanci jsou spokojeni s řízením jejich oddělení.

V předchozí otázce bylo již vyhodnoceno, jak si respondenti myslí, že je řízeno jejich oddělení. Jednalo se tak o otázku, která byla orientovaná na provozní management. Další zjišťovala, jaký mají zdravotničtí zaměstnanci názor na práci vyššího managementu Nemocnice Boskovice. Dle výsledků i v tomto případě výrazně převažuje počet kladných odpovědí. Vůbec nejčastěji byla volena možnost „ano“, která byla zaznamenána od 55,9 % ze všech respondentů. Následuje odpověď „spíše ano“, kterou uvedlo 35,3 % jedinců. Ve 12 případech byla označena varianta „spíše ne“, což odpovídá 8,8% souboru respondentů, ale jednoznačné „ne“ nezvolil nikdo. Z toho vyplývá, že zdravotničtí zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak je nemocnice řízená, byť je zde mírný pokles oproti spokojenosti s řízením oddělení.

V poslední otázce, která odpovídá na výzkumnou otázku č. 3., je zjištěno, že ve vybrané organizaci jednoznačně cítí jistotu zaměstnání 70,6 % respondentů. I druhá kladná odpověď „spíše ano“ byla zvolena ve 26,5 % případů. Negativně formou odpovědi „spíše ne“ vyjádřili nejistotu zaměstnání pouze 4 jednotky případů, což odpovídá 2,9 % ze všech respondentů. Možnost odpovědi „ne“ opět nezvolil nikdo. V součtu tedy jistotu zaměstnání ve vybrané

organizaci cítí 97,1 % zdravotnických zaměstnanců, kteří byli zapojeni do výzkumného šetření.



Graf 6 Výzkumná otázka 3

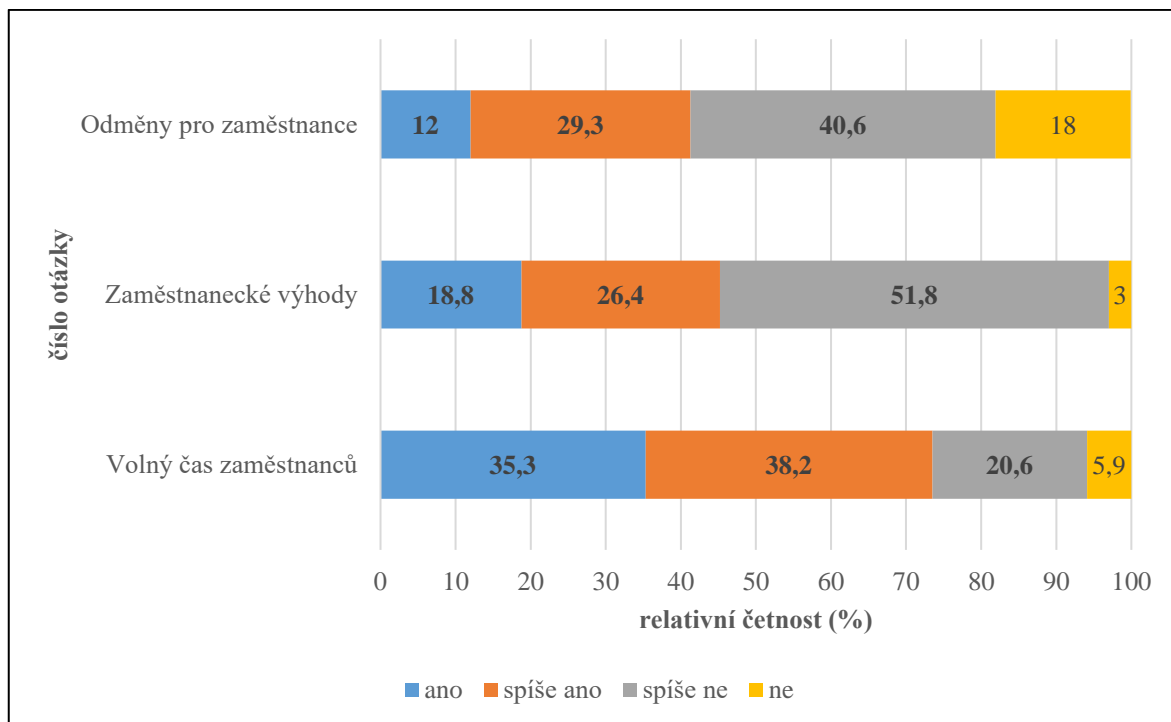
8.2.4 Výzkumná otázka č. 4: Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost s péčí organizace o zaměstnance?

Výzkumnou otázku č. 4 na základě odpovědí na otázky č. 20, 22 a 26, viz příloha II, není možno potvrdit. Ve dvou otázkách ze tří převažují negativní odpovědi. Jedná se především o dotazy na odměňování zaměstnanců a systém zaměstnaneckých výhod. Zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice tak nevykazují spokojenost s péčí organizace o zaměstnance

Pokud jde o spokojenost zdravotnických zaměstnanců s odměňováním, nadpoloviční většina respondentů uvedla negativní odpověď. Jedná se celkem o 58,6 % odpovědí. Možnost „spíše ne“ zvolilo 40,6 % a jednoznačné „ne“ 18 % respondentů. V opačném případě pouze 16 jedinců, což odpovídá 12,0 % označilo variantu „ano“ a 39 respondentů, tudíž 29,3 % odpovědělo „spíše ano“. Je tedy zřejmé, že většina dotazovaných považují odměňování v organizace Nemocnice Boskovice za neodpovídající.

Podobně tomu bylo u hodnocení zaměstnaneckých výhod, kde je patrný většinový výsledek negativních odpovědí. Nejčastější možnost na spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, byla označována „spíše ne“. Uvedlo ji 51,8 % respondentů. Možnost „ne“ napsali 3 % respondentů. Celkem se tak jedná o 54,8 % dotazovaných zdravotnických zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Naopak 25 jedinců, což představuje 18,8% skupinu pracovníků, označili variantu „ano“ a 35 zdravotníků, tedy 26,4 % dotazovaných zvolilo odpověď „spíše ano“. I tak ale převažuje počet negativních odpovědí.

Otázka č. 26 viz příloha II, je zaměřená na spokojenosti zdravotnických zaměstnanců s množstvím volného času na jejich rodinu, přátele a záliby. V tomto případě nejčastěji uvedli, že spíše mají dostatek volného času. Tak odpovědělo 51 zaměstnanců, což je 38, % ze všech respondentů. Druhá nejčastější odpověď byla také kladná, a možnost „ano“ zvolilo 35,3 % jedinců. Setkáváme se však i s negativními odpověďmi, což může být odůvodněno například nedostatečným personálním stavem na určitých odděleních, což by znamenalo navýšení počtu pracovních hodin pro zdravotnické zaměstnance z důvodu personálního obsazení oddělení. Tento fakt může úzce souviset s otázkou č. 16, kde podle tabulky č. 25 byl zaznamenán zvýšený počet záporných odpovědí. V případě otázky č. 26 u možnosti „spíše ne“ se jedná o 20,6% zastoupení a u možnosti „ne“ 5,9% zastoupení.



Graf 7 Výzkumná otázka 4

8.2.5 Výzkumná otázka č.5: Jsou zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice celkově spokojeni?

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 5 je primárně založeno na základě odpovědí na otázky č. 23, 24, 25 a 27, viz příloha II. Je ale důležité zmínit, že na veškeré otázky ve výzkumném nástroji jsou kromě cílového zaměření orientovány i na celkovou spokojenost zdravotnických zaměstnanců Nemocnice Boskovice. Proto je možné výzkumnou otázku č. 4 potvrdit a konstatovat, že zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice vykazují všeobecnou pracovní spokojenost. Jsou však oblasti, kde převládá počet negativních odpovědí.

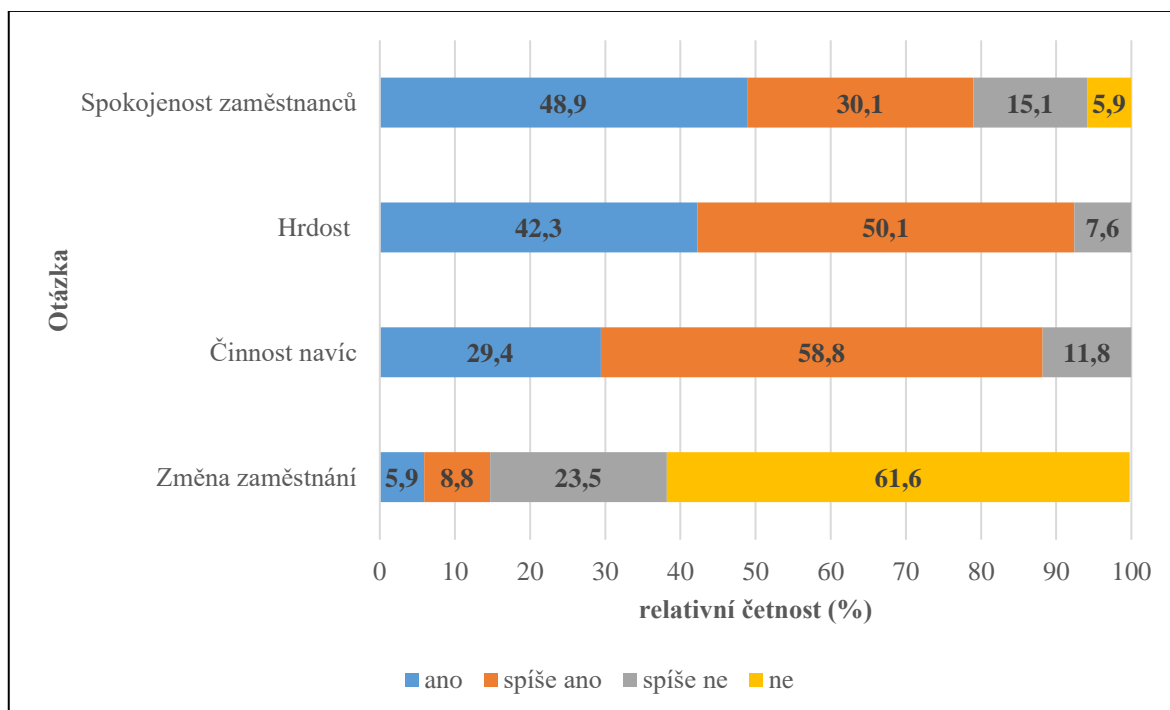
Jednalo se například o personální problematiku v kontextu nedostatku zdravotnických zaměstnanců nebo nabídku benefitů, která dle respondentů není pro zaměstnance uspokojivá.

Podle odpovědí na přímou otázku ohledně spokojenosti, jednoznačně převažovaly pozitivní odpovědi. Nejčastější zaznamenaná odpověď byla „ano“, a to v 48,9 % případů. Možnost „spíše ano“ označilo 30,1 % respondentů. Celkově 79,0 % pracovníků je tedy v zaměstnání spokojených. Zbýlých 15,1 % v zaměstnání spokojeni spíše nejsou a 5,9 % tázaných pracovníků se necítí být v zaměstnání spokojeni. Největší zastoupení kladných odpovědí je možné zaregistrovat u nelékařských zdravotnických pracovníků, a to konkrétně 50,4 %. Lékaři zastoupili 37,8% skupinu kladně odpovídajících respondentů a pomocný zdravotnický personál tvořil 22,8% soubor. Je ale nutné brát na zřetel procentuální zastoupení jednotlivých pracovních pozic z celkového souboru respondentů. Lékaři zastoupili 37,8% skupinu, což je 36 respondentů. Celkově se výzkumného šetření zúčastnilo 40 lékařů, což znamená 90 % spokojených lékařských pracovníků. V případě nelékařského zdravotního personálu je tato hodnota nižší a je vyčíslena na 73,8 % spokojených zdravotníků. Z celkového počtu pomocného zdravotnického personálu, zapojeného do výzkumného šetření, je spokojeno 75 % jedinců.

Nejčastěji volená odpověď na otázku, zda jsou zaměstnanci nemocnice Boskovice hrdí na to, kde pracují byla „spíše ano“, kterou si vybrala téměř polovina respondentů, tedy 50,1 %. Společně s druhou kladnou odpovědí „ano“, která byla zvolena 42,3 % respondenty, zaujímá 92,4 % ze všech odpovědí. Zbýlých 7,6 % zaměstnanců, spíše nejsou hrdí na to, že pracují ve vybrané nemocnici.

Celých 88,2 % respondentů uvádí, že ve prospěch zaměstnavatele dělají víc, než by museli. Nejčastější odpověď na otázku č. 25 byla „spíše ano“. Tuto možnost zvolilo 58,8 % respondentů. Druhá nejčastěji volená odpověď byla „ano“, kterou označilo 29,4 % pracovníků. Negativní variantu „spíše ne“ uvedlo 16 jedinců, což odpovídá 11,8 %. Rezolutní „ne“ nenapsal nikdo. Tento výsledek nepřimo podporuje tvrzení o spokojenosti zdravotnických zaměstnanců v nemocnici.

V případě poslední otázky, která je orientována na změnu zaměstnání je důležité zdůraznit, že pozitivní odpovědi nejsou možnosti „ano“ a „spíše ano“, ale naopak „spíše ne“ a „ne“. Na základě odpovědí respondentů lze říct, že v současné době uvažuje o změně zaměstnání 8 jedinců, což činí 5,9 % ze všech respondentů. Tento počet je totožný s počtem respondentů odpovídající záporně na otázku č. 23, kdy 8 jedinců odpovědělo, že nejsou v zaměstnání spokojeni. Odpověď „spíše ano“ vybralo 8,8 % respondentů. Jak již bylo zmíněno výše, možnosti „spíše ne“ a „ne“ jsou v tomto případě kladné, protože zdravotnický zaměstnanec spíše ne nebo vůbec neuvažuje o změně zaměstnání. „Spíše ne“ označilo 31 jedinců, což je 23,5 % responzí a odpověď „ne“ uvedlo 61,6 % pracovníků. Z výsledků lze tedy usoudit, že naprostá většina zdravotnických zaměstnanců, kteří vyplnili výzkumný nástroj, neuvažují v současné době o změně zaměstnání.



Graf 8 Výzkumná otázka 5

8.3 Diskuse výsledků analýzy spokojenosti zaměstnanců

Kapitola „zhodnocení výsledků analýzy spokojenosti zaměstnanců“ vychází z kvantitativního výzkumu, formou dotazníkové šetření. Cílem výzkumného nástroje bylo nalézt odpovědi na pět výzkumných otázek.

Výzkumná otázka č. 1: Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost se vztahy na pracovišti?

Jak již bylo zmíněno výše, výzkumnou otázku je možno potvrdit. Vztahy mezi zaměstnanci Nemocnice Boskovice jsou na velmi dobré úrovni, protože v dotazníkovém šetření byla respondenty zvolena malá procentuální zastoupení negativních odpovědí. Důvodem proč tomu tak je, může být například rodinná atmosféra nemocnice, protože počet zaměstnanců je oproti krajským či fakultním nemocnicím menší. Zároveň pak většina zaměstnanců dojíždí z blízkého okolí nemocnice nebo bydlí přímo v Boskovicích. Je tak větší pravděpodobnost setkání zdravotníků i mimo pracovní dobu, což může rozvíjet osobní vazby a zlepšit vztahy na pracovišti. S tímto tvrzením se v rozhovoru ztotožňuje i vedoucí personálního oddělení a zároveň dodává: *„Pokud se zaměstnanci cítí se svými kolegy komfortně a mají dobré kolektivní vztahy, odráží se to i na jejich pracovním nasazení. Dobrý kolektiv je jedním z nejdůležitějších faktorů proto, aby se jedinec během výkonu svého povolání cítil dobře a mohl odvádět co nejlepší pracovní výkony“*. To mimo jiné dokazuje i studie provedena Khoa T Tran et al., kde byl zkoumán dopad výborných vztahů mezi spolupracovníky na pracovní výkon. Tato studie byla provedena u 303 zdravotních sester. Autoři uvádí, že byl prokázán pozitivní vliv vysoce kvalitních vztahů mezi zaměstnanci na pracovní způsoby, včetně vyššího nasazení, nižší úrovně hlášeného pracovního stresu a zvýšeného vnímání sociálních dopadů. Výsledky také ukázaly, že vztahy mezi zdravotními sestrami a jejich vedoucími významně přispívají ke kvalitě vztahů na pracovišti a výkonu sester (Tran et al., 2018).

Ve srovnání s výzkumem, který proběhl v nemoci Štemberk, jsou vztahy mezi zaměstnanci Nemocnice Boskovice podstatně lepší. Zapletalová uvádí, že v případě vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými dominuje spíše negativní postoj. Mezi nelékařskými pracovníky však podle Zapletalové existuje týmová práce, jelikož na otázku č. 6 „Mí kolegové a spolupracovníci dokážou spolupracovat“, zaznamenala 90 % kladných odpovědí (Zapletalová, 2018).

Výzkumná otázka č. 2: Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost s náplní práce?

Výzkumná otázka č. 2 je orientována na spokojenost zaměstnanců s náplní práce, která následně velmi úzce souvisí s jejich motivací. Na základě výsledků dotazníkových otázek č. 11-14, 16 a 21 lze vydedukovat, že tvrzení výzkumné otázky lze potvrdit, i když je nutné zmínit, že v otázce č. 16, kde byla rozebírána spokojenost zaměstnanců s personální situací, měli respondenti výhrady a v 87,7 % případů zaměstnanci uvádí, že na jejich oddělení většinou není dostatek pracovníků na zvládnání požadované práce.

Existují dvě varianty, proč výsledek otázky č. 16 dosáhl záporného výsledku. První možnost, proč na oddělení není dostatek personálu spočívá v tom, že nízký a střední management nechce navýšit personální obsazení daného oddělení. Mohl by argumentovat, že splňuje minimální podmínky pro personální zajištění a není potřeba stav zaměstnanců na směně navyšovat. Organizace by pak ušetřila finanční prostředky, které by jinak musela vynaložit na platy pro další zdravotnické pracovníky ve službě. Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že větší počet personálu by na daném oddělení mohl zvýšit úroveň poskytování nemocniční péče a zároveň by fyzická, ale i psychická náročnost na zdravotníky byla nižší, což mimo jiné potvrzuje i Česká asociace sester (Česká asociace sester, 2018).

Vysoký tlak na stávající zaměstnance je totiž uveden i ve SWOT analýze v kategorii hrozby. Druhý důvod záporných odpovědí v otázce č. 16 může spočívat i v obecném nedostatku zdravotnického personálu, se kterým boskovická nemocnice dlouhodobě bojuje. S podobnou situací, se ale můžeme setkat i v jiných nemocničních zařízeních po celé České republice. Česká asociace sester už v roce 2018 uváděla deficit zdravotních sester, který vyčíslila na 3 300 nelékařských zdravotnických pracovníků (Česká asociace sester, 2018).

Z toho vyplývá, že negativní výsledek v otázce na personální situaci nemusí být způsobem nevhodným řízením nízkého a středního managementu, ale obecným nedostatkem zdravotnického personálu na trhu práce, což potvrdila i vedoucí personální oddělení Nemocnice Boskovice.

Jeden z pravděpodobných důvodů, proč v jednotlivých responzích můžeme pozorovat výraznou převahu kladných odpovědí, může být vyšší procentuální zastoupení zaměstnanců, kteří v organizaci pracují méně než 11 let. Jedná se konkrétně o 64,7 % respondentů.

Podle studie Petrové se zdravotničtí zaměstnanci pracující déle než toto časové období, cítí být ohroženi syndromem vyhoření a spokojenost s náplní práce výrazně klesá (Petrová, 2014).

I když epidemická situace spojená s infekčním onemocněním způsobené virem SARS-CoV-2 měla v době výzkumného šetření sestupnou tendenci, zdravotnický personál byl péčí o pacienty s touto nemocí enormně vytížen, a to jak po fyzické, tak psychické stránce. I přes to se však vliv těchto okolností nepodepsal na spokojenosti s náplní práce a motivaci respondentů.

Byla položena otázka, co dělá personální oddělení nemocnice proto, aby zaměstnanci byli motivováni a spokojeni s náplní práce. Odpověď vedoucí personálního oddělení zněla: *„Velkou důvěru, v kontextu udržení či zlepšení spokojenosti s náplní práce našich zaměstnanců, vkládáme do aplikace takzvané evidence base practice. To znamená uplatnění vědeckých důkazů v praxi. To s sebou přináší samozřejmě své zápory, ale na druhou stranu dochází k neustálému rozšiřování znalostí a dovedností v nemocniční péči“.*

Ve srovnání výsledků s výzkumem autorky Zapletalové je možné zjistit, že Nemocnice Štamberk sice dosáhla převážně kladných odpovědí, ale v procentuální zastoupení možných odpovědí „ano“ a „spíše ano“ je boskovická nemocnice úspěšnější. Jak již bylo řečeno výše, v otázkách č.11, 13 a 14 totiž nebyla zaznamenána ani jedna negativní odpověď. To znamená, že součet kladných odpovědí je 100 %. V případě Nemocnice Štamberk se v otázce č. 11 jednalo v součtu o 64 %, v otázce č. 13 o 80 % a v případě otázky č. 14 o 88% skupinu respondentů (Zapletalová, 2018).

Výzkumná otázka č. 3: Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost s vedením organizace?

Výzkumná otázka č. 3 byla zaměřena na spokojenost zdravotnických zaměstnanců Nemocnice Boskovice s jejím vedením. Již při detailnějším rozboru dotazníkových otázek č. 7-9, 15, 17 a 18 můžeme pozorovat převahu kladných odpovědí nad zápornými možnostmi „spíše ne“ a „ne“.

Vedoucí personálního oddělení byl položený dotaz, proč je výsledek této části tak jednoznačně kladný. *„Jedním z důvodů, proč je zdravotnický personál spokojený s vedením jejich oddělení může být zejména ten, že vedoucí pracovníci se aktivně zapojují do běžné nemocniční péče a pomáhají řadovému zdravotnickému personálu při pracovní rutině. Staniční sestry tak mají dobrý přehled o aktuální situaci, na kterou jsou schopni flexibilně reagovat, ať už se jedná o personální neshody, krátkodobý materiální nedostatek či jiné potíže. Spolupráce mezi zdravotnickými zaměstnanci, nízkým managementem a středním managementem je z tohoto důvodu na velice vysoké úrovni. Proto mě tento výsledek nepřekvapuje“.*

Zdravotničtí zaměstnanci jsou však spokojeni i s vrcholovým managementem. Tento post zastává jednatel nemocnice pan RNDr. Daniel Štěpánský, který je ve funkci od 1. 4. 2019. Podle slov vedoucí personálního oddělení má k zaměstnancům lidský přístup a pravidelně jednotlivá nemocniční oddělení navštěvuje. Objektivní znaky dobrého řízení organizace však zaměstnanci mohou pozorovat na stabilní ekonomické situaci organizace a úspěšnosti získávání evropských dotací a grantů.

Výzkumná otázka č. 4: Vykazují zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojenost s péčí organizace o zaměstnance?

Jak již bylo zmíněno výše, problematika týkající se odměňování a zaměstnaneckých výhod je pro Nemocnice Boskovice a její personální oddělení palčivé téma.

Vedoucí uvádí: *„Opět se nejedná o překvapivý výsledek. Naše zaměstnance ohodnocujeme podle platových tabulek zdravotníků pro rok 2022, kde oproti roku 2021 došlo od 8. platové třídy k navýšení platu o 6 %. Plat se pak odvíjí od počtu odpracovaných let a přímo úměrně se zvyšuje. Oproti krajským a fakultním nemocničním zařízením jsme však limitováni ve výši jednotlivých příplatků. Krajské a fakultní nemocnice mají k dispozici mnohem větší finanční prostředky než naše organizace, která je zřizovaná městem. I tak se však v poslední době platové podmínky našich zaměstnanců výrazně zlepšily.“*

Zapletalová ve svém výzkumu uvádí, že v Nemocnici Štamberk v otázce, která byla zaměřená na odměňování souhrnně kladně odpovědělo 52 %, což je sice nadpoloviční většina, ale 48 % respondentů spokojení s odměňováním nejsou. Jedná se tak spíše o negativní výsledek, stejně tak, jako v boskovické nemocnici (Zapletalová, 2018).

Co se týče benefitů pro zdravotnické zaměstnance v Nemocnice Boskovice není s jejich systémem spokojeno 54,8 % respondentů. Vyjádření vedoucí personálního oddělení zní následovně: *„Naše organizace se na systému benefitů snaží pracovat a postupně ho inovovat. Uvědomuje si, že benefity pro zaměstnance mohou hrát výraznou roli nejen při získání nových pracovníků, ale i udržení těch stálých. Podle mého názoru poskytované zaměstnanecké benefity nejsou rozhodně bezpředmětné. Existují však další výhody, které však neposkytujeme nebo nejsme schopni poskytnout z různých důvodů.“*

V případě Nemocnice Štamberk autorka Zapletalová uvádí, že s poskytovanými benefity touto organizací je spokojeno pouze 50 % respondentů. Jedná se však stále o lepší výsledek než v případě boskovické nemocnice, kde je s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami spokojeno jen 45,2 % jedinců (Zapletalová, 2018).

Výzkumná otázka č. 5: Jsou zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice celkově spokojeni?

Celková pracovní spokojenost u zdravotnických zaměstnanců Nemocnice Boskovice byla zjišťována primárně v dotazníkových otázkách č. 23-25 a 27. Pracovní spokojenost byla však tématem celého výzkumného nástroje. Až na výsledek tří otázek z celého souboru můžeme tvrdit, že dotazníkové šetření vyšlo ve prospěch pracovní spokojenosti zdravotnických zaměstnanců. Jak již však bylo zmíněno, ve třech oblastech dominovaly negativní odpovědi. Jednou z nich byla personální situace, která je rozebrána ve vyhodnocení výzkumné otázky č. 2. Na zbylé dva záporné výsledky jsme mohli narazit v kontextu odměňování a benefitů pro zaměstnance, které jsou rozebrány ve výzkumné otázce č. 4.

Klíčová je otázka přímo na spokojenost zaměstnanců. Je patrné, že i přes výhrady k odměňování, zaměstnaneckým výhodám a benefitům jsou zdravotničtí zaměstnanci Nemocnice Boskovice spokojeni. Dokazuje to i poměrně jednoznačný výsledek otázky č. 23: „Jsem v zaměstnání spokojený/á. Celkem 79 % ze všech respondentů uvedlo kladnou odpověď“. V případě Nemocnice Štamberk se jednalo o téměř totožný výsledky, kdy kladně odpovědělo 80 % respondentů (Zapletalová, 2018).

Dalším důkazem o pracovní spokojenosti zdravotnických zaměstnanců organizace může být výsledek dotazníkové otázky č. 27, kde bylo zjištěno, že v součtu 85,1 % neuvažuje v současné době o změnu zaměstnání.

Podle podrobných výsledků však byl zjištěno, že procentuálně největší zastoupení v jednotlivých pracovních pozicích v případě spokojenosti, mají lékaři, Celých 90 % lékařů zapojených do výzkumného šetření vybírali kladnou možnost odpovědi. Naopak nejhorší výsledek je možné pozorovat u nelékařských zdravotnických pracovníků, kde je spokojených 73,8 % respondentů v této kategorii. V případě pomocného zdravotnického personálu jsou spokojeny tři čtvrtiny odpovídajících. Vedoucí PaM tento výsledek komentuje následovně: „*Vysoké procento spokojených lékařů vyplňujících dotazník je příjemným zjištěním. Důvodem, proč by tomu tak mělo být, mohou představovat například ideální podmínky pro začínající lékaře připravující se na atestaci. Co se týče nelékařských zdravotnických pracovníků a pomocného zdravotnického personálu – ikdyž je jejich reprezentace v případě spokojenosti nižší než lékařů, výsledek nelze brát jako špatný. Procentuální zastoupení spokojených zaměstnanců je i tak poměrně vysoké.*“

8.4 Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců Nemocnice Boskovice

Analýza spokojenosti zaměstnanců Nemocnice Boskovice proběhla na základě dat získaných pomocí kvantitativního výzkumného nástroje a následném rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. S ní byly výsledky jednotlivých výzkumných otázek konzultovány a následně okomentovány. Na všechny výzkumné otázky lze pomocí těchto dat odpovědět.

Čtyři otázky z pěti se daly jednoznačně verifikovat. Jednalo se o otázku zaměřenou na mezilidské vztahy na pracovišti, spokojenost zaměstnanců s řízením organizace, spokojenost zaměstnanců s náplní práce a poslední verifikovaná otázka se týkala celkové pracovní spokojenosti zdravotnických zaměstnanců.

Otázka, která byla zaměřena na péči organizace o zaměstnance. Zdravotničtí zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem zaměstnaneckých benefitů a nepovažují odměňování v této organizaci za vyhovující. Dále jsou nespokojeni s personální situací. Zdravotničtí zaměstnanci uvádí, že na jejich oddělení většinou není dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.

Lze ale tvrdit, že přednosti Nemocnice Boskovice spočívají především v kvalitních mezilidských vztazích na pracovišti, dobře fungujícím managementem na všech úrovních, průběžné vzdělávání lékařských i nelékařských zaměstnanců a jistotě zaměstnání pro stávající zaměstnance.

Tabulka 10 Přednosti a prostor pro zlepšení

Přednosti	Prostor pro zlepšení
kvalitní nízký, střední i vysoký management	system benefitů
vztahy na pracovišti	nedostatek personálu
vzdělávání zaměstnanců	nízké platové ohodnocení
jistota zaměstnání	

(vlastní zpracování)

9 PROJEKT NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACE

Předkládaný projekt je zaměřen na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci, tedy Nemocnice Boskovice s.r.o. Jako podklad k zhotovení projektu byl vypracován, na základě požadavků personálního oddělení dané instituce, kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, zaměřující se na spokojenost zdravotnických zaměstnanců v dané organizaci. Na základě výsledků výzkumného nástroje byly stanoveny dva základní cíle, které mají za úkol zlepšit spokojenost zdravotnických zaměstnanců Nemocnice Boskovice, odstranit zjištěné nedostatky a následně předejít dalším komplikacím. Dle výsledků je nezbytně nutné věnovat pozornost systému zaměstnaneckých benefitů a platovým podmínkám zdravotnických zaměstnanců. Primárně tyto faktory mají výrazný vliv na nespokojenost pracovníků a ovlivňují tak fluktuaci v organizaci.

K tomu, aby mohlo dojít k relevantnímu návržení projektu, byl sestaven logický rámec, viz příloha III. Ten má za cíl přehledně vymezit hlavní i projektové cíle, výstupy a stěžejní aktivity, které vedou k dosažení cílů. Zároveň obsahuje objektivní a ověřitelné ukazatele, zdroje informací, časový rámec projektu, ale i jeho předpoklady a rizika, které v případě plnění projektu hrozí. Finanční rozpočet pro jednotlivé návrhy projektu nebyl zástupci Nemocnice Boskovice s.r.o. stanoven ani omezen, a proto se uvažuje s finanční podporou projektu v plné výši.

9.1 Cíle projektu a přínosy projektu

Ve struktuře cílů projektu hraje významnou roli již zmiňovaný logický rámec, viz příloha III. V něm je vymezený i hlavní cíl, kterého chce organizace pomocí projektu dosáhnout. Tento cíl je definovaný jako zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a to primárně v oblastech, ve kterých byly, na základě výzkumného šetření, zjištěny slabé stránky organizace. Aby mohl být cíl naplněn, je nezbytné, aby byly naplněny i jednotlivé projektové cíle. V tomto případě se jedná o snížení fluktuaci zaměstnanců na maximální hodnotu 10 %, které lze dosáhnout pomocí navrhovaných výstupů a zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 5 % oproti zjištěnému výsledku kvantitativním šetřením. Ikdž byla na základě analytické části zjištěna problémová oblast i v podobě přetěžování stávajícího personálu a jeho případný nedostatek, cílem projektu není navrhnout řešení tohoto problému z následujícího důvodu. Na základě osobní konzultace s vedoucí personálního oddělení bylo zjištěno, že tento stav mohl být

ovlivněn epidemickou situací, kdy zdravotnický personál byl přetěžován nejen z důvodu enormní pracovní zátěže, ale i četnému množství infikovaných zdravotnických pracovníků a jejich následné pracovní neschopnosti. Pokud vývoj epidemické situace bude nadále příznivý, očekává se snížení pracovní zátěže stávajících zaměstnanců.

Dalším rizikem, pro zvýšenou pracovní zátěž zdravotníků, by však v budoucnu mohla být situace s ohledem na migrační vlnu ukrajinských občanů. Podle informací vedení nemocnice je situace ve spádové oblasti klidná a vytíženost organizace je prozatím v normě. Náměstek pro lékařskou a preventivní péči uvádí, že výrazný nárůst pacientů v kontextu s migrační vlnou vedení nemocnice nepředpokládá.

Stabilizace zdravotního personálu tak bude spočívat především v omezení odchodů stávajících pracovníků a setrvání ve spolupráci s Vyšší odbornou zdravotnickou školou Boskovice. Jako opatření, která by měla snížit míru fluktuace zaměstnanců jsou navrženy následující aktivity:

- Zavedení nového zaměstnaneckého benefitu do konce roku 2022
- Zlepšení platových podmínek pro zdravotnické zaměstnance do konce roku 2022

K ověření, zda byly jednotlivé cíle naplněny, je nutné provést kvantitativní šetření pomocí již ověřeného výzkumného nástroje, a to v období března, roku 2023.

9.2 Klíčové aktivity projektu

Aby bylo dosaženo projektového cíle, musí být jasně definovány klíčové aktivity. To jsou v případě předkládaného projektu následující činnosti.

- Zhotovení dotazníkového šetření ve vybrané organizaci
- Vyhodnocení dotazníkového šetření a určení prostoru pro zlepšení
- Výběr vhodného typu benefitu
- Výběr vhodného dodavatele benefitu
- Zajištění dostatečných finančních prostředků
- Informovat zaměstnance o pravidlech udělování odměny
- Provedení závěrečného dotazníkového šetření

9.2.1 Úvodní dotazníkové šetření

První z důležitých aktivit, které vedou k dosažení jednotlivých cílů, je zhotovení dotazníkového šetření ve vybrané organizace. Metodika kvantitativního nástroje je již zmíněna v kapitole s označením 8.1 „Cíle a metody“.

Dotazníkové otázky byly sestaveny tak, aby odpovídaly na pět výzkumných otázek, které se týkaly spokojenosti zdravotnických zaměstnanců se vztahy na pracovišti, s náplní práce, s vedením organizace, s péčí organizace o zaměstnance a na závěr celkové spokojenosti zdravotnických zaměstnanců ve vybrané organizaci. Po vyhodnocení jednotlivých výsledků byl realizován osobní rozhovor s vedoucí personálního oddělení, která odpovídala na dotazy týkající se zjištěných informací z dotazníkového šetření.

Jedny z nejdůležitějších otázek výzkumného šetření byly orientovány přímo na spokojenost pracovníků se zaměstnaneckými benefity, se systémem odměňování, s personální situací a řízením jejich oddělení. Zazněly otázky jako například: „Na našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce“ nebo „Odměňování v této organizaci považuji za odpovídající“ či „Zaměstnanecké výhody jsou v souladu s mými požadavky“. Kompletní podoba výzkumného nástroje je uvedena v příloze II.

9.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření a definování prostoru pro zlepšení

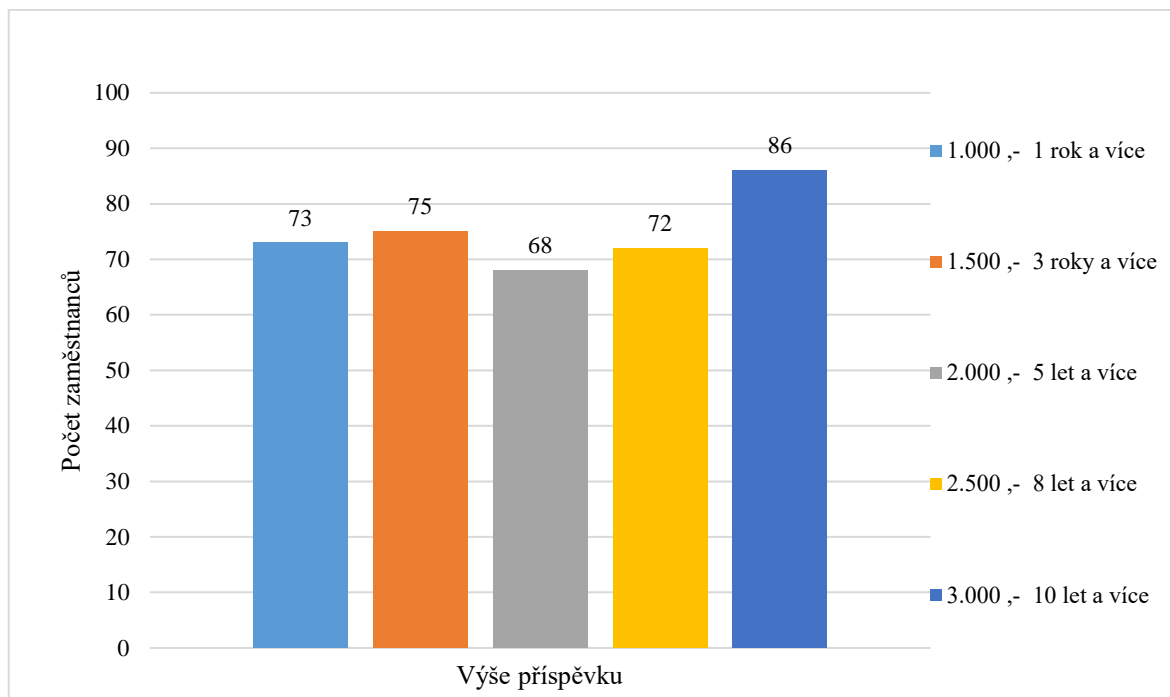
Konkrétním výsledkům dotazníkového šetření a definování prostoru pro zlepšení v boskovické nemocnici, se věnuje kapitola s označením 8.2 „Výsledky analýzy spokojenosti zaměstnanců“ a kapitola s označením 8.3 „Diskuse výsledků analýzy spokojenosti zaměstnanců“.

Na základě dotazníkového šetření lze potvrdit, že zdravotničtí zaměstnanci nemocnice Boskovice jsou spokojeni. Jsou však oblasti, kterým by se personální oddělení mělo věnovat a nepodcenit negativní výsledky z oblasti spokojenosti pracovníků se zaměstnaneckými benefity, odměňováním a hraniční personální situací na nemocničních odděleních. Aby nedošlo k prohloubení frustrace ve výše zmíněných oblastech, měla by organizace v problematice benefitů pracovat na zavedení minimálně jedné nové zaměstnanecké výhody. V případě odměňování posílit nenárokovou složku platu v podobě příplatku. Zvýšením spokojenosti zaměstnanců může dojít ke snížení fluktuaci pracovníků, a tím pádem posílení personálního stavu nemocnice.

9.2.3 Výběr vhodného typu benefitu

Přestože existuje mnoho typů benefitů jako je například příspěvek na stravování, příspěvek na sport a zdraví, příspěvky na kulturu a rekreaci, příspěvek na ubytování a dopravu, příspěvek k nemocenské, penzijní a životní pojištění, zvýhodněné půjčky, vzdělávací kurzy a školení nebo používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely a mnoho dalších, je pro tento projekt navrhnutý právě takový benefit, který bude komplexní a zaměstnanec ho může využít prakticky libovolně. Některý z výše jmenovaných benefitů již Nemocnice Boskovice s.r.o. poskytuje. Jedná se třeba o příspěvek na stravování. Co však organizace nenabízí v žádné formě svých benefitů, jsou příspěvky na volnočasové aktivity.

V případě, že by organizace zvolila tuto variantu zaměstnaneckých benefitů, vybere si dodavatele služeb a výhod. Jednotliví dodavatelé mají stanovené partery, u kterých je možné výhody čerpat. Každý z nich se tedy liší ve složení nabízených benefitů. Je proto nutné zjistit, jaké benefity zaměstnanci dané společnosti preferují a na základě těchto zjištění volit odpovídajícího dodavatele. K tomu, aby mohl zaměstnanec výhody využívat, musí splňovat dvě základní podmínky. Jednou z nich je smlouva na dobu neurčitou, a tu druhou zaměstnanec splňuje, pokud v dané organizaci pracuje déle než jeden rok. Výše finančního příspěvku je přímo úměrná počtu odpracovaných let. Jinými slovy řečeno, čím více let má zaměstnanec v organizaci odpracováno, tím větší je jeho příspěvek, do maximální hodnoty 3 000 Kč. V konkrétním případě Nemocnice Boskovice by na plnou výši příspěvku dosáhlo 96 zaměstnanců. Nejnižší příspěvek by obdrželo 75 zdravotníků. Další údaje o počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích dle odpracovaných let, je možné nalézt v grafu č. 9. Je ale nutné poznamenat, že 23 zaměstnanců není v grafickém znázornění uvedeno, z důvodu kratší pracovní činnosti než jeden rok.



Graf 9 Výše hodnoty poukázky k odpracovaným rokům

(vlastní zpracování)

9.2.4 Výběr vhodného dodavatele benefitů

V rámci projektu jsou organizaci nabízeni dva hlavní dodavatelé, kteří poskytují výhody zaměstnancům v podobě příspěvků na volnočasové aktivity. Jedná se konkrétně o společnost Edenred a Sodexo. Nabízené služby a benefity mají obě společnosti ve srovnatelné kvalitě. Síť partnerů, jež se společnostmi spolupracují je široká a služby lze využít na celém území České republiky.

Společnost Edenred

Společnost Edenred disponuje poměrně bohatými zkušenostmi s poskytováním zaměstnaneckých benefitů. Na trhu samostatně působí od roku 2010, kdy se oddělila od skupiny Accor. Mimo Českou republiku působí hned na 42 mezinárodních trzích a celkově zaměstnává kolem 6 300 zaměstnanců. V rámci naší země má společnost Edenred navázaný partnerský vztah s 57 000 provozovny. Část z nich, a to konkrétně 32 000 tvoří pobočky na Ticket Restaurant. Služby Edenred využívá bezmála 23 000 zaměstnavatelů, prostřednictvím kterých tato společnost poskytuje svoje služby 600 000 zaměstnancům (Edenred, 2021).

Škála poskytovaných služeb je sestavená tak, aby zákazník měl možnost volby mezi jednotlivými produkty a mohl poskytované benefity vybírat na základě osobních preferencí. Služby jsou rozděleny do dvou základních kategorií, a to sice stravování a volnočasové aktivity.

Stravování

K využití příspěvků na stravování má zaměstnanec, kterému je tato služba dostupná, možnost vybrat papírovou stravenku Ticket Restaurant, která je uplatnitelná pro stravování v partnerských restauracích, nebo Ticket Restaurant Card, což je elektronická stravenková karta. Ta pracuje na bázi bezkontaktní platební karty, ale místo finančních prostředků se z ní v případě použití, odečítá hodnota dobitých stravenek.

Volnočasové aktivity

V případě využití zaměstnaneckých benefitů na volnočasové aktivity, společnost Edered opět nabízí několik variant, jakou formou výhody využít. První z nich je Edenred Benefits poukázka. Tato služba je obdobou Ticket Restaurant. Jedná se tedy o papírovou podobu poukázky, kterou je možno využít například na sport, kulturu či ubytování v partnerských společnostech. Druhou variantou je Edenred Benefits Card. Tato karta funguje opět na principu platební karty, ale místo peněz se z jejího konta odečítají přednabitě benefity. Lze ji využít při platbě vstupenek na kulturní akce, sport, cestování, ale i na zdravotní péči nehrazenou zdravotní pojišťovnou. Kromě fyzické podoby placení, ji lze využít i při online platbách na internetu. Edenred Benefits Card lze sjednat ve dvou variantách. Takzvaná personalizovaná karta je udělaná konkrétnímu majiteli, má platnost 3 roky a je možné ji opakovaně dobít. Platnost dobitých prostředků je dva roky. V případě nepersonalizované karty není určen konkrétní majitel. Avšak její platnost je pouze jeden rok a nelze ji opakovaně dobít. Původně nahané prostředky mají platnost 12 měsíců.

Společnost Sodexo

Společnost Sodexo je přímá konkurenční organizace výše uvedené firmy Edenred. Zabývá se taktéž poskytováním zaměstnaneckých benefitů. V jejich portfoliu je více než 375 000 společností, se kterými Sodexo spolupracuje a působí v 32 zemích světa. Kromě stravenek a zaměstnaneckých benefitů, zajišťuje například i poskytování dárkových poukázek. Hlavním předmětem poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je však stravování a volnočasové aktivity (Sodexo, 2021).

Stravování

V případě stravování je podoba poskytovaných výhod úplně stejná jako u konkurence. Zaměstnanec má možnost volby mezi papírovou stravenkou a elektronickou platební kartou, která je nabitá prostředky. Papírová verze benefitu nese název Gastro Pass. Elektronická varianta má označení Gastro Pass Card. Společnost Sodexo však nabízí ještě další řešení, v podobě Multi Pass Card. Tato elektronická karta umožňuje totiž využití prostředků jak na stravování, tak na volnočasové aktivity. Zaměstnanec tak není žádným způsobem limitován v kontextu jejího použití a nemusí fyzicky vlastnit dvě elektronické karty, ale jen jednu.

Volnočasové aktivity

Na čerpání zaměstnaneckých benefitů nabízí Sodexo podstatně větší škálu možností. Běžné volnočasových poukázek v papírové podobě se totiž dělí v závislosti na jejich užití. Prostřednictvím základní poukázky s názvem Flexi Pass, lze využít ve více než 12 000 aktivit na území celé České republiky. Nominální hodnota Flexi Pass může být 50 Kč, 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč, ale i 1000 Kč. Další typ poukázky s označením Relax Pass je určený primárně pro sport a kulturní zážitky. Je uplatnitelná u 5000 partnerů Sodexo. Poukázky mají nominální hodnotu 50 Kč, 100 Kč a 200 Kč. Vital Pass je typ benefitu určený pro zdraví. Je využitelný u 4000 partnerů a poukázky jsou v nominální hodnotě 50 Kč, 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč. Jedním z dalších typů zaměstnanecké výhody v případě volnočasových aktivit zaměstnance je Smart Pass. Ten je určený pro podporu vzdělávání. Je možné se setkat s nominální hodnotou poukázky ve výši 500 Kč, 1000 Kč, 2000 Kč, které lze využít u 700 partnerů. Poslední nabízená papírová verze poukázky se jmenuje Holiday Pass. Již z jejího názvu je pochopitelné, že tento benefit podporuje aktivní odpočinek, rekreaci a cestování. Je možné ji uplatnit u 2000 cestovních kanceláří, lázeňských a ubytovacích zařízení po celé ČR. Poukázky se vydávají v nominálních hodnotách 500 Kč, 1000 Kč, 2000 Kč, 5000 Kč. Daňové zvýhodnění v případě uplatnění této poukázky lze využít do výše 20 000 Kč na rok.

Stejně tak jako Edenred, i Sodexo nabízí čerpání zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím moderních karet, které jsou založeny na základě karet platebních. První z typů je Flexi Pass Card, která umožňuje využívat všechny přednabitě benefity. Zaměstnanec si tak sám zvolí, o které výhody má zájem, a ty pak pomocí karty čerpá. Multi Pass Card je ideální varianta ke skloubení stravování a volnočasových aktivit. Řeč o této možnosti již byla v části o stravování. Poslední variantou je Active Pass. Tato karta slouží jako permanentka umožňující jeden vstup na jakékoliv partnerské místo společnosti Sodexo po celé ČR. Majitel této karty může volit mezi zábavnou činností, wellness či sportovní aktivitou.

Shrnutí

Z hlediska poskytovaných služeb, obě navrhované společnosti nabízí rovnocenné služby ve srovnatelné kvalitě. Důvodem, proč by Nemocnice Boskovice s.r.o. měla zvolit příspěvek na volnočasové aktivity prostřednictvím výše uvedených dodavatelů, je kromě zvýšení spokojenosti zaměstnanců i daňové zvýhodnění. V rámci projektu bude navrhnutý systém s využitím elektronických karet. Důvod, proč je tento způsob upřednostněn před papírovými poukázkami je viditelný hlavně v oblasti vedení agendy, která je mnohem jednodušší. Dále pak elektronická verze, která nabízí pohodlnější využití pro uživatele a větší přehled o používání systému. Protože Nemocnice Boskovice již poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování, bude navrhnutá taková služba, pomocí které zaměstnanec může čerpat prostředky na volnočasové aktivity. Těmto požadavkům vyhovuje služba Edenred Benefits Card od společnosti Edenred a nabídka od společnosti Sodexo, Flexi Pass Card. Výhodnější je však produkt od společnosti Sodexo – Flexi Pass Card z důvodu většího počtu provozoven nejenom v Jihomoravském kraji, ale i okrese Blansko. V kapitole s označením Nákladová analýza je vyčíslení úspor pro zaměstnavatele a výhody pro zaměstnance u navrhovaných typů karet od obou společností. Výběr dodavatele zaměstnaneckých benefitů bude uskutečněn na základě objektivních dat z nákladové analýzy a následné konzultaci s jednatelem organizace.

Tabulka 11 Počty provozoven jednotlivých produktů

	Provozovny okres	Provozovny kraj	Provozovny ČR
Edenred Benefits Card	39	984	9420
Flexi Pass Card	45	1070	10947

(vlastní zpracování)

9.2.5 Stanovení pravidel pro udělování odměny

Pokud je pacient spokojen s nemocniční péčí, není ojedinělé, že do emailové schránky Nemocnice Boskovice přijde osobní poděkování za poskytované služby. Proto bude v rámci projektu navrhnutá finanční odměna za „spokojenost pacienta“ pro zdravotnický personál, který se o pacienta staral. Těmto zaměstnancům bude přidělena mimořádná odměna ve výši 1000 Kč v hrubém, avšak v maximální výši 3000 Kč za měsíc. Ta může být udělena

veškerému zdravotnickému personálu, tzn. lékařským pracovníkům, ale i nelékařskému a pomocnému zdravotnickému personálu.

Tato odměna má nejen zlepšit platové podmínky zdravotnických zaměstnanců, ale zároveň zlepšit poskytování nemocniční péče hospitalizovaným pacientům. Poděkování za výbornou ošetrovatelskou péči nemusí podat jen pacient, ale i jeho blízký příbuzný. Staniční sestra daného nemocničního oddělení by měla běžně aktivně zjišťovat spokojenost pacientů s poskytovanou nemocniční péčí. Ve skutečnosti však tato pozice obnáší velké množství administrativních činností a zároveň s běžnou ošetrovatelskou rutinou staniční sestra nemá časový prostor na to, aby se aktivnímu zjišťování spokojenosti pacientů věnovala. Cílem zavedení odměny není zahlcení nízkého managementu, a proto je preferována písemná forma poděkování odeslaná na emailovou schránku vedení nemocnice.

V korespondenci by mělo být uvedeno jméno pacienta, oddělení, kde a kdy byl hospitalizován a konkrétní jméno případně jména zdravotnického personálu, případně osobní poděkování a telefonní číslo na autora emailu k možnému ověření. V nemocnici Boskovice má každý zdravotnický personál jmenovku s jeho jménem a pracovním zařazením. Z toho důvodu je možné jména zdravotníku do emailu uvést. V případě poděkování veškerému zdravotnickému personálu na daném oddělení, odměna vyplacena nebude.

Pracovník spravující oficiální e-mailovou schránku nemocnice bude mít za úkol přeposlat e-mail staniční sestře daného oddělení, která při zhotovování výkazů práce připíše do poznámky pro vedoucí mzdového oddělení částku za mimořádnou odměnu spokojenost pacienta. Zpětná kontrola je možná na základě archivace elektronické korespondence.

Pacienti budou o možnosti poděkování zdravotnímu personálu pasivně informováni v podobně letáků vyvěšených na oficiálních informačních tabulích, případně na webových stránkách Nemocnice Boskovice s.r.o., viz příloha IV.

Osobní poděkování zdravotnickému personálu, za poskytované služby a ochotu v kombinaci s finanční odměnou od zaměstnavatele, může mít velký motivační charakter.

V opačném případě, kdy na zdravotnický personál bude podaná stížnost, má zaměstnavatel v krajním případě právo omezit nenárokovou složku platu.

Zdravotnický personál bude o zavedení a podmínkách Odměny za spokojenost pacienta informován prostřednictvím staničních sester. Staniční sestry budou s novou odměnou seznámeni v rámci pravidelných sezení s náměstkou a jednatelem společnosti.

9.2.6 Provedení závěrečného dotazníkového šetření

Provedení závěrečného dotazníkového šetření proběhne v rámci projektu v březnu roku 2023. Výzkumné šetření bude sloužit k zhodnocení provedených změn a naplnění hlavního cíle projektu pomocí provedených aktivit. Pro objektivní zhodnocení je klíčové použít stejný výzkumný nástroj se stejnou metodikou jako v prvotním šetření.

Hlavní cíl projektu bude naplněn v případě, že dojde k růstu spokojenosti zaměstnanců nejméně o 5 %. K tomu, aby růst byl zjištěn, je potřeba dodržet stejného znění výzkumných otázek a zaměřit se primárně na výsledky dotazníkových otázek, které jsou orientovány na spokojenost zaměstnanců s benefity, spokojenost zaměstnanců s odměňováním a spokojenost zaměstnanců s personální situací.

Dále bude vytvořen kvantitativní výzkumný nástroj zaměřený přímo na spokojenost zdravotnických zaměstnanců s nově zavedeným benefitem a Odměnou za spokojenost pacienta. V rámci ověřování funkčnosti těchto aktivit bude proveden strukturovaný rozhovor se staničními sestrami a zástupci jednotlivých pracovních pozic.

Po vyhodnocení všech výsledků ze závěrečného šetření, bude vypracovaná závěrečná zpráva, která bude podkladem pro případné další opatření.

9.3 Matice odpovědnosti

Matice byla sestavena pro přehlednost odpovědností jednotlivých osob za určité činnosti, které jsou součástí projektu. Striktně vymezuje, kdo bude za určitou aktivitu odpovědný, a jaké má dotyčný kompetence. Klíčové aktivity jsou řazeny chronologicky s označením písmene A - F. Dále jsou součástí matice osoby, které mohou disponovat určitými pravomocemi. V první řadě je jednatel nemocnice, dále personální vedoucí, staniční sestra, mzdová účetní a zaměstnanci nemocnice. Kompetence, kterými jsou vybrané osoby vybavené, jsou označeny začínajícím písmenem daného úkolu. Jedná se například o S (schvalování) – jedinec, který disponuje schvalovacím právem pro výběr konečné varianty. Ve většině případů to bývá hlavní představitel organizace. P (provádění) – jedinec, který realizuje vybrané činnosti. K (konzultace) – osoba, se kterou je možno danou problematiku

konzultovat a I (informování) – osoba/osoby, které je nutné informovat o aktuálním stavu, případně o chystaných aktivitách a výstupech.

Tabulka 12 Matice odpovědnosti

Klíčové aktivity		Odpovědnost				
		Jednatel	Personální vedoucí	Staniční sestra	Mzdová účetní	Zaměstnanci
A	Zhotovení dotazníkového šetření ve vybrané organizaci	S	K	I		I, P
B	Vyhodnocení dotazníkového šetření a určení prostoru pro zlepšení		S, P			
C	Výběr vhodného typu benefitu	S, K	P	I		
D	Výběr vhodného dodavatele benefitu	S, K	P		K	
E	Stanovení pravidel pro udělování odměny	S, K	P	P	K	I
F	Provedení závěrečného dotazníkového šetření		P	I		I

(vlastní zpracování)

9.4 Časová analýza

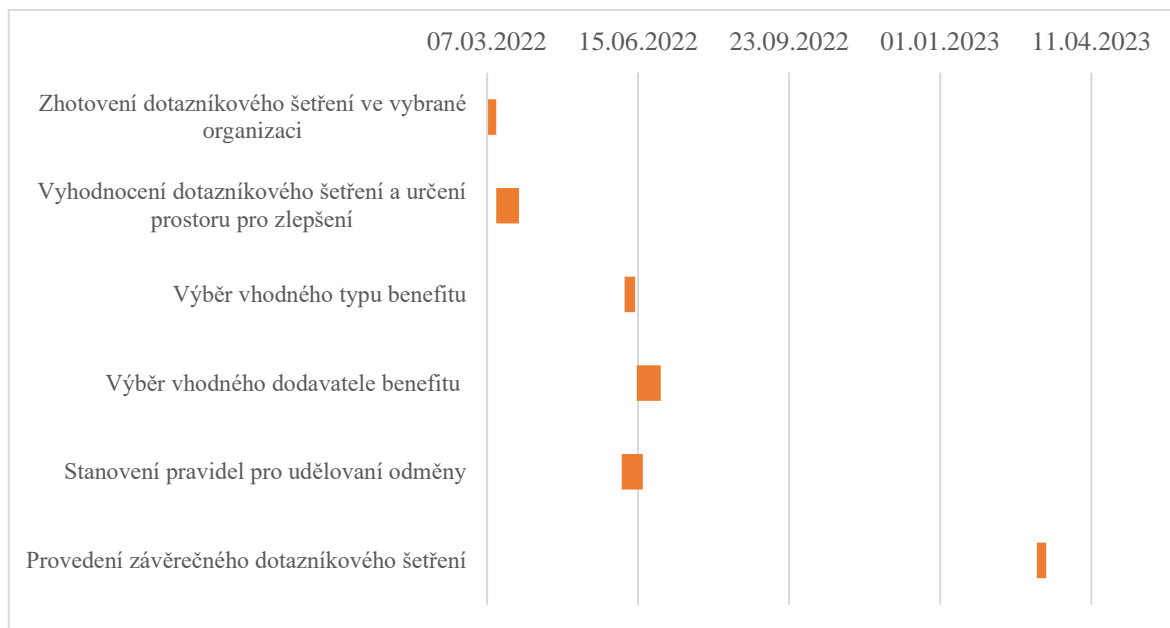
Časová analýza je jeden z faktorů, který je pro realizaci projektu velmi důležitý. Pro přesné určení časového harmonogramu byl použit ganttův diagram, který znázorňuje časové rozmezí jednotlivých kroků projektu. Diagram zobrazuje projekt jako jeden celek, což je klíčové pro jeho časové naplánování. Klíčové aktivity v tabulce č. 13 jsou chronologicky seřazeny a jsou jim přidělena písmena od A-F. Zároveň jsou jim přiřazeny časové dotace a označené předcházející aktivity, které musí být splněny. Celková doba projektu je 12 měsíců. První krok projektu, tedy zhotovení dotazníkového šetření, proběhl v březnu roku 2022.

Mezi body B a C je záměrně vytvořena časová mezera, která úzce souvisí s klíčovými aktivitami pro zavedení nového zaměstnaneckého benefitu. Tato činnost je časově náročná především po její schvalovací fázi. Stanovení pravidel pro udělování „Odměny za spokojenost pacienta“ bude probíhat paralelně s výběrem vhodného dodavatele zaměstnaneckého benefitu. Závěrečné zhodnocení je naplánováno s velkou časovou rezervou, aby respondenti mohli posoudit jeho vliv na celkovou spokojenost zdravotnických zaměstnanců. Jednotlivé aktivity jsou naplánovány tak, aby v případě prodlení nebyly ohroženy následující aktivity projektu. Závěrečné dotazníkové šetření k ověření funkčnosti projektu by mělo být provedeno v březnu roku 2023. Přesné časové rozvržení je uvedeno v tabulce č. 14

Tabulka 13 Časová analýza projektu

Klíčová aktivita		Počet pracovních dní	Předchozí aktivita
A	Zhotovení dotazníkového šetření ve vybrané organizaci	6	
B	Vyhodnocení dotazníkového šetření a určení prostoru pro zlepšení	15	A
C	Výběr vhodného typu benefitu	7	B
D	Výběr vhodného dodavatele benefitu	16	C
E	Stanovení pravidel pro udělování odměny	14	B
F	Provedení závěrečného dotazníkového šetření	6	E

(vlastní zpracování)



Graf 10 ganttův digram

(vlastní zpracování)

Tabulka 13 časové rozvržení projektu

Klíčová aktivita	Začátek	Konec	Doba trvání
Zhotovení dotazníkového šetření ve vybrané organizaci	07.03.2022	13.03.2022	6
Vyhodnocení dotazníkového šetření a určení prostoru pro zlepšení	13.03.2022	28.03.2022	15
Výběr vhodného typu benefitu	06.06.2022	13.06.2022	7
Výběr vhodného dodavatele benefitu	14.06.2022	30.06.2022	16
Stanovení pravidel pro udělování odměny	04.06.2022	18.06.2022	14
Provedení závěrečného dotazníkového šetření	06.03.2023	12.03.2023	6

(vlastní zpracování)

9.5 Nákladová analýza

Nákladová analýza je nedílnou součástí projektu, protože hraje významnou roli v rozhodovacím procesu, zda se projekt uskuteční či nikoliv. Základními prostředky k realizaci projektu jsou lidské zdroje, finanční prostředky, odborná literatura, běžné kancelářské potřeby a samozřejmě základní technické vybavení, jako je například počítač s internetovým připojením, skener, tiskárna atd.

V případě nákladů na lidské zdroje je zapotřebí brát v potaz čas k vykonání klíčových aktivit projektu. Tento náklad se vyčísluje jako součet odpracovaných hodin lidských zdrojů. Čas, který je věnován na splnění klíčových aktivit se označuje jako tzv. opportunity cost neboli náklady obětované příležitosti. Co se týká finančních prostředků, které jsou zapotřebí k realizaci klíčových aktivit, je možné je rozdělit do dvou skupin. Pravidelné a jednorázové. Potřebné technické vybavení k realizaci projektu je pro zainteresované osoby běžně dostupné, a proto není nutné jej zařazovat do nákladů, vyjma spotřební materiál, jako je například papír, psací potřeby atd. Tyto produkty budou použity pro vytisknutí informačního letáku viz příloha IV. Výzkumný nástroj, který bude sloužit k závěrečnému zhodnocení projektu není nutné tisknout, protože bude distribuován přes interní komunikační portál nemocnice.

Vedením vybrané organizace nebyl stanoven žádný finanční rozpočet, a proto byla jednotlivá opatření navrhována bez ohledu na výši finančních nákladů.

Měsíční finanční náklady nového zaměstnaneckého benefitu v podobě příspěvků na volnočasové aktivity, jsou uvedeny v tabulce č. 14. Zaměstnanci jsou rozděleni do kategorií podle počtu odpracovaných let. V tabulce č. 14 je možno pozorovat finanční náklady na každou kategorii zvlášť. Do celkových nákladů na zavedení benefitu v podobě příspěvku na volnočasové aktivity jsou započítány i poplatky související se zavedením organizace do systému. Finanční náklady jsou u obou doporučených dodavatelů totožné, a proto jsou částky uvedeny jen jednou.

Tabulka 14 Náklady na příspěvek volnočasových aktivit

Výše příspěvku (Kč)	Počet zaměstnanců	Náklady na zaměstnance (Kč)
1000	73	73000
1500	75	112500
2000	68	136000
2500	72	180000
3000	86	258000
celkem	374	759500

(vlastní zpracování)

Tabulka 15 Poplatky za zřízení benefitu

Poplatky spojené se zavedením	Částka (Kč)
Implementace do systému	20000
Poplatek za beneficienty	11220
Poplatek za vydání karty	29920
Doručení karty (ČP)	170
Náklady celkem	61310

(vlastní zpracování)

Náklady na zavedení zaměstnanecké výhody v organizaci Nemocnice Boskovice s.r.o. jsou pro 374 zdravotnických zaměstnanců, kteří mají na tento benefit nárok, vyčísleny na 820 810 Kč. Kromě částky, kterou by organizace přispívala zaměstnancům, je do nákladu zahrnutý poplatek za implementaci do systému, který činí 20 000 Kč, poplatek za každého zaměstnance, který je vyčíslen na 30 Kč měsíčně, jednorázový poplatek za vydání karty v ceně 80 Kč na jednoho beneficianta a doručení karty prostřednictvím České pošty za částku 170 Kč celkem. Každý další měsíc, v případě že by se neměnil stav zaměstnanců a jejich odpracovaných let, by náklad za nový zaměstnanecký benefit činil 770 720 Kč včetně měsíčních poplatků za beneficienty. Vliv zavedení nové výhody pro zdravotnické zaměstnance by měl mít vliv na jejich spokojenost, ale také na potencionální uchazeče o zaměstnání. Pokud by byl dodržen časový harmonogram, projekt navrhuje ověření funkčnosti benefitu v březnu roku 2023.

Příspěvky na volnočasové aktivity prostřednictvím výše zmíněných dodavatelů, přináší benefity nejen pro zaměstnance, ale i pro organizaci jako takovou. V tabulce č.16 je uveden příklad nelékařského zaměstnance, který v organizaci pracuje déle než 10 let a má nárok na odměnu v plné výši 3000 Kč. Jeho průměrný tabulkový plat v 10 platové třídě činí 33 770 Kč. Po navýšení platu o 3000 a následném zdanění, bude zaměstnanci navýšená mzda o 2 550 Kč. Pokud by byl příspěvek poskytnutý prostřednictvím společnosti Edenred či Sodexo, zaměstnanec může využít plnou výši příspěvku v hodnotě 3 000 Kč. Z toho důvodu je pro zaměstnance výhodnější příspěvek na volný čas, než navýšení mzdy v podobě osobního příplatku či jiné variabilní složky platu.

Tabulka 16 Úspora pro zaměstnance

Zaměstnanec	Navýšení mzdy (Kč)	Příspěvek na volnočasovou aktivitu (Kč)
Částka	3000,0	3000,0
Původní čistá mzda	25 848,5	-
Čistá mzda po navýšení	28 398,5	-
Celkem	2 550,0	3000,0

(vlastní zpracování)

V případě zaměstnavatele je příspěvek také výhodnější než navýšení hrubé mzdy. Důkazem je tabulka č. 17. Zaměstnavatel v případě příspěvku 3000 Kč ušetří na jednom zaměstnanci 120 Kč měsíčně. Za rok u 374 zaměstnanců tato úspora, při využití příspěvku na volnočasové aktivity prostřednictvím zmíněných dodavatelů, činí 538 560 Kč.

Tabulka 17 Úspora pro zaměstnavatele

Zaměstnavatel	Navýšení mzdy (Kč)	Příspěvek na volnočasovou aktivitu (Kč)
Odměna	3000,0	3000,0
Pojistné zaměstnavatele	1 980,0	-
Daň z příjmu zaměstnavatele na jednoho zaměstnance		1860,0
Náklady na jednoho zaměstnance	4 980,0	4860,0

(vlastní zpracování)

Finanční náklady na „Odměnu za spokojenost pacienta“ není možné přesně vyčíslit. K dispozici nejsou data, která by zobrazovala, kolik spokojených pacientů napsalo písemné poděkování v určitém časovém období. Pokud se budou předpokládat 3 písemné pochvaly měsíčně na každé lůžkové oddělení, znamenalo by to při osmi odděleních, co že je MIRP A, MIRP B, Interna, Dětské, Ortopedie, Chirurgie, Gynekologie, ONLP a DIOP, 24 udělených Odměn za spokojenost pacienta. Pokud by byla schválena částka 1000 Kč, znamenalo by to měsíční náklady v hodnotě 24 000 Kč. Tento náklad je však velmi proměnlivý. Prostředky na pokrytí nákladů spojených se zavedením nových zaměstnaneckých benefitů, budou zajištěny ze zisků nemocnice a z finanční podpory provozovatele.

9.6 Rizika projektu

Účelem rizikové analýzy je komplexní náhled na projekt a odhalení reálných rizik, která by mohla mít dopad na jeho plynulou a nekomplikovanou realizaci. Všem nalezeným rizikům je udělena pravděpodobnost výskytu a relevance pro projekt, na základě konzultace s personalistkou. Jak pravděpodobnost rizika, tak i významnost pro projekt mohou mít tři varianty závažnosti, a to konkrétně vysokou, která nabývá hodnot 0,75, střední 0,5 a nízkou 0,25. Výsledná hodnota je součinem hodnot obou kategorií.

Pro projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci Nemocnice Boskovice s.r.o. je možné shledat následující rizika. Jedná se především o nepříznivý postoj vedení, nedostatečný efekt projektu na spokojenost zaměstnanců, zhoršení vztahů mezi zaměstnanci z důvodu nezdravé konkurence v případě udělování Odměn za spokojenost pacienta, nedostatek finančních prostředků, nedodržení časového harmonogramu nebo růst nákladů v průběhu projektu

Tabulka 18 Vyhodnocení rizik projektu

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika			Významnost rizika			Výsledek
	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	
Nepříznivý postoj vedení		X				X	0,3750
Zhoršení vztahů mezi zaměstnanci	X				X		0,1250
Nedostatečný efekt na spokojenost zaměstnanců	X					X	0,1875
Nedostatek finančních prostředků			X			X	0,5625
Růst nákladů v průběhu projektu	X					X	0,1875
Nedodržení časového plánu	X			X			0,0625

(vlastní zpracování)

Pravděpodobná rizika projektu je na základě výpočtů možné seřadit podle jejich závažnosti. Mezi rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a zároveň s nízkou významností rizika, je možné zařadit nedodržení časového plánu. Časový harmonogram projektu je sestavený s dostatečnou časovou rezervou a jeho prodlení by nezpůsobilo významná ohrožení. Druhým rizikem, které má nízkou pravděpodobnost vzniku je zhoršení vztahů mezi zaměstnanci. I přes to, že riziko je nízké, v případě vzniku by na projekt mělo negativní vliv. Mohlo by změnit výborné mezilidské vztahy na pracovišti a tím ovlivnit celkovou spokojenost zdravotnických zaměstnanců. Nízké riziko vzniku má i nedostatečný efekt projektu na spokojenost zaměstnanců. Na druhou stranu by tenhle vliv měl fatální dopad na funkčnost projektu. Růst nákladů v průběhu projektu je také zařazeno mezi rizika s nízkou pravděpodobností výskytu. Jak výše příspěvku na volnočasové aktivity zaměstnanců, tak hodnota „Odměny za spokojenost“ pacienta je ovlivnitelná pouze vedením nemocnice. Z tohoto důvodu by se náklady během realizace projektu zvyšovat neměly. Jediná situace, kdy by náklady mohly vzrůst, je změna poplatku za implementaci nemocnice do systému benefitů, poplatek za beneficiary, poplatek za vydání karty nebo cena za doručení karty Českou poštou. Markantní navýšení těchto atributů se ale nepředpokládá.

Střední riziko pravděpodobnosti vzniku a zároveň vysoká relevance pro projekt, je charakteristické pro nepříznivý postoj vedení. V takovém případě by realizace projektu byla zásadně ovlivněna. Největší riziko celého projektu však spočívá v nedostatku finančních prostředků a v případě výskytu tohoto problému by bylo velmi složité plné znění projektu realizovat. Zřizovatel nemocničního zařízení by v případě neposkytnutí finančních prostředků měl počítat s komplikacemi, které mohou nastat v kontextu spokojenosti zdravotnických zaměstnanců, což velmi úzce souvisí s jejich fluktuací. Řešení akutního nedostatku zdravotního personálu by bylo pravděpodobně mnohem nákladnější než navrhované preventivní řešení. Jak již bylo zmíněno, zavedení nového zaměstnaneckého benefitu by mohlo být stěžejním faktorem při rozhodování potencionálních uchazečů o zaměstnání a tím by mohlo dojít nejen ke zlepšení spokojenosti stávajících pracovníků, ale i k vyřešení nedostatku zdravotnického personálu.

Opatření

Opatření, která by mohla eliminovat hrozící rizika spojená s realizací projektu jsou následující. Nepříznivý postoj vedení lze ovlivnit důkladnou prezentací jednotlivých klíčových aktivit a popsáním všech příznivých vlivů, jež by navrhovaný projekt mohl

přinést. Snahou autora bylo toto riziko eliminovat co možná v nejvyšší míře, a proto již při zhotovování návrhu veškeré kroky s vedením nemocnice byly konzultovány.

Pro předejití zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti je zásadní spravedlnost a vysoká informovanost zdravotnické personálu o pravidlech udělování „Odměny za spokojenost pacienta“.

Zavedení nového zaměstnaneckého benefitu by na stav vztahů mezi pracovníky neměl mít vliv. Nedostatečný efekt navrhovaných opatření se nepředpokládá, protože doposud byly zaměstnanecké benefity vybranou organizací poskytovány jen na velmi základní úrovni oproti krajským či fakultním nemocnicím. Proto je očekávaná příznivá reakce personálu a dostavení žádoucího efektu projektu. V momentě, kdyby však došlo k nenaplnění představ, opatření by spočívala především v opětovném kvantitativním šetření mezi zdravotnickými zaměstnanci zaměřeného na zjištění preferovaného druhu zaměstnaneckého benefitu.

Jak již bylo zmíněno, největší a nejpravděpodobnější riziko projektu je nedostatek finančních prostředků. Opatření, které by bylo schopné toto nebezpečí eliminovat, je založeno snaze navýšení rozpočtu pro Nemocnice Boskovice jeho zřizovatelem. Druhou variantou, jak se vypořádat s nedostatek finančních prostředků je úzká kooperace města Boskovice s Jihomoravským krajem, kdy by se Nemocnice Boskovice s.r.o. stala součástí připravovaného holdingu devíti krajských nemocnic. O tomto opatření se již vedou aktivní jednání.

Možnost, jak předejít navyšování nákladů v průběhu realizace projektu, spočívá především v detailně naplánované nákladové analýze, případně zajištění finanční rezervy pro nečekaný růst pořizovacích nákladů na zavedení nového zaměstnaneckého benefitu.

Aby nedošlo k výskytu posledního nalezeného rizika, tedy nedodržení časového plánu, je nutné striktní dodržení časové analýzy.

9.7 Shrnutí projektu

Podkladem pro vypracování projektu na zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci bylo vyhodnocení analytické části, která obsahovala 5 výzkumných otázek. Na základě výsledků a zjištění problematických oblastí byla následně navrhnutá konkrétní opatření pro jejich částečnou či úplnou eliminaci.

Jednotlivé cíle projektového řešení byly ustanoveny podle sestaveného logického rámce, viz příloha III. Hlavním cílem bylo tedy zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců. K dosažení toho cíle byl stanovený projektový cíl, tedy snížení fluktuace zaměstnanců. Mezi konkrétní výstupy bylo zařazeno zavedení nového zaměstnaneckého benefitu a zlepšení platových podmínek pro zdravotnické zaměstnance. Obě tato opatření by měla být uskutečněná do konce roku 2022. K jejich naplnění byly navrženy konkrétní aktivity. Jedná se především o zhotovení dotazníkového šetření ve vybrané organizaci, vyhodnocení dotazníkového šetření a určení prostoru pro zlepšení, výběr vhodného typu benefitu výběr vhodného dodavatele benefitu, stanovení pravidel pro udělování odměny a provedení závěrečného dotazníkového šetření. Jako konkrétní výstupy projektu byly navrženy dva základní body. První z nich bylo zavedení nového zaměstnaneckého benefitu, a to formou platební karty s příspěvkem na volnočasové aktivity. Výše příspěvku je závislá na délce odpracovaných let ve vybrané organizace. Na příspěvek má právo každý zdravotník působící v nemocnici déle než jeden rok. Výše příspěvku se bude pohybovat od 1000 Kč až po 3000 Kč. Další opatřením bylo zavedení variabilní složky platu, a to v podobě „Odměny za spokojenost pacienta“. Tato odměna ve výšce 1000 Kč bude udělena zdravotníkům, na které nemocnice obdrží písemné poděkování formou e-mailu od pacientů, případně od jejich příbuzných za výbornou ošetrovatelskou péči během hospitalizace. Odměna má nejenom zlepšit platové podmínky zdravotnických zaměstnanců, ale také pozitivně motivovat zdravotníky k co možná nejlepší nemocniční péči, a zároveň tak budovat dobré jméno a reputaci nemocnici.

Předkládané návrhy mají jednoznačný potenciál ke zlepšení spokojenosti zdravotnických zaměstnanců vybrané organizace. Kromě vyhodnocení kvantitativního nástroje a zisku dat bylo neméně důležité zpracování časové a nákladové analýzy. Časová analýza umožňuje stanovení přesného časového harmonogramu pro jednotlivé fáze projektu. Nákladová analýza detailně hodnotí veškeré náklady, které byly s realizací projektu spojeny. Součástí byl také rozbor rizik, který projekt hodnotí komplexně a zároveň byla navržena konkrétní opatření k jejich eliminaci.

Projekt nabízí dva reálné návrhy, ke kterým vedení organizace může přistoupit, a v co nejkratší době tak může zvýšit spokojenost zdravotnických zaměstnanců a omezit jejich fluktuaci.

ZÁVĚR

Péče o zaměstnance by měla být jednou z hlavních priorit vyššího managementu nejen nemocničních zařízeních, ale téměř každé organizace. Jedině dlouhodobá spokojenost zaměstnanců zajistí organizaci příznivou perspektivu. Nemocnice Boskovice s.r.o. se již delší dobu potýká s vysokou fluktuací absolventů medicíny a absolventů vysokých škol oboru všeobecná sestra.

Cílem diplomové práce bylo zvýšení spokojenosti zdravotnických zaměstnanců na základě analýzy aktuálního stavu a následně navrhnout projekt na zlepšení spokojenosti zaměstnanců Nemocnice Boskovice, s.r.o.

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na zpracování literární rešerše, která se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců, motivaci zaměstnanců a charakteristiku jednotlivých zdravotnických profesí. Teoretická část je zakončena komplexním shrnutím celé kapitoly.

V analytické části byla veškerá pozornost věnována kvantitativnímu výzkumnému šetření, které proběhlo pomocí dotazníkového výzkumného nástroje. Ten byl sestaven na základě pěti předem stanovených výzkumných otázek.

Výsledek výzkumného šetření poukazuje na nespokojenost zdravotnických zaměstnanců se systémem benefitů, s odměňováním pracovníků a s nedostatečným personálním zajištěním. Na druhou stranu byly zjištěny výborné mezilidské vztahy na pracovišti, kladný vztah k nízkému, střednímu i vyššímu managementu a byla zjištěna spokojenost i s náplní práce. Výsledek výzkumného šetření tak neodhaluje jen problematické oblasti, ale i fakt, že zdravotničtí zaměstnanci jsou ve vybrané organizace celkově spokojeni.

Na základě zjištěných výsledků byla v rámci projektové části navržena dvě opatření, která mají perspektivu částečně nebo úplně eliminovat problematické oblasti. Jedná se o zavedení nového zaměstnackého benefitu v podobě příspěvku na volnočasové aktivity a zavedení variabilní složky mzdy ve formě „Odměny za spokojenost pacienta“. Projekt je v závěru podroben časové, nákladové a rizikové analýza, která navrhuje i opatření na odstranění možných rizik. V případě zrealizování navrhovaného projektu vybraná organizace dosáhne žádoucích cílů, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Lze tedy říct, že hlavní cíl diplomové práce byl splněn. O plném či částečném zrealizování projektové části diplomové práce bude rozhodovat vedení vybrané organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy [online]. 13. vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-01-17]. ISBN 978-80-247-9883-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-378241/>.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: KoganPage, ISBN 978-0-7494-7411-9.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARNOLD, John, Raymond RANDALL a Fiona PATTERSON, 2020. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. 7th edition. Harlow, England: Pears, Education Limited, 656 s. ISBN 978-12-922-694-36.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BRADELY, S., Green, C. and Leeves, G. (2014), Employment Protection on Worker Absence. *British Journal of Industrial Relations*, 52: 333-358. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2012.00916.x>
- CAGÁŇOVÁ, Dagmar, Michal BALOG, Knapčíková LUCIA, Jakub SOVIAR a Serkan MEZARCIÖZ. *Smart Technology Trends in Industrial and Business Managementí*. Cham: Springer, 2019. ISBN 978-3-319-76998-1.
- CURRIE Ej, Carr Hill RA. What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *Int J Nurs Stud*. 2012 Sep;49(9):1180-9. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2012.01.001. Epub 2012 Feb 7.
- ČESKÁ ASOCIACE SESTER. 2018. „Nedostatek sester znamená zdravotní rizika pro populaci ČR“. Česká asociace sester, Tiskové zprávy. [on line] [cit. 18.3.2022] Dostupné z: https://www.cnna.cz/docs/tiskoviny/tz_cas_nedostatek-sester-znamenazdravotni-rizikapro-populaci-cr.pdf
- Česká lékařská komora: V Česku chybí dva a tři tisíce lékařů [online]. Praha: issa czech, 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.lkcr.cz/aktuality-322.html>
- ČESKO. Vyhláška č. 185/2009 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-185>
- ČESKO. Vyhláška č. 280/2018 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-280>

- ČESKO. Vyhláška č. 280/2018 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-280>
- ČESKO. Vyhláška č. 391/2017 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-391>
- ČESKO. Vyhláška č. 96/2004 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>
- ČESKO. Zákon č. 201/2017 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-201>
- ČESKO. Zákon č. 67/2017 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019 [cit. 24. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-67>
- DHAMIJA, P., Gupta, S. and Bag, S. (2019), "Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 871-892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-807552-060-9.
- DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-01-22]. ISBN 978-80-271-9067-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/projektovy-management-382670/>.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FLYNN, Walter J., Robert L.MATHIS, John H. JACKSON a Sean VALENTINE, 2016. *Healthcare human resource management*. Third edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 448 s. ISBN 978-1-285-05753-8.
- FONG YEONG WOO, Brigitte, Jasmine XIN YU LEE a Wilson WAI SAN TAM. The impact of the advanced practice nursing role on quality of care, clinical outcomes, patient satisfaction, and cost in the emergency and critical care settings: a systematic review. *Hum Resour Health* [online]. 2017, 11.9.207, 11(63), 18-23 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: [doi:10.1186/s12960-017-0237-9](https://doi.org/10.1186/s12960-017-0237-9)
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
- GHEITANI, Alborz, et al., Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking

sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2019.

GRUBAUGHOVÁ, Martha L a Linda FLYNN. Relationships Among Nurse Manager Leadership Skills, Conflict Management, and Unit Teamwork. *JONA: The Journal of Nursing Administration* [online]. 2018, 7.8.2018, 48(7), 383-388 [cit. 2022-02-04].

Dostupné z: doi:10.1097/NNA.0000000000000633

HALTER, M., Boiko, O., Pelone, F. *et al.* The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic reviews. *BMC Health Serv Res* **17**, 824 (2017). <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2707-0>

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

ISMAIL, M.T. SEMBIRING a H NASUTION. Human resource scorecard based human resource (HR) assessment system design. *IOP Publishing* [online]. 2019, **1**(505), 23-32 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: doi:10.1088/1757-899X/505/1/012034

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. 1. vyd.* Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JUDGE, Timothy A., Shuxia (Carrie) ZHANG a David R. GLERUM. *Job Satisfaction: Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*. London: Routledge, 2020. ISBN 9-780-42-932-575-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

LESÁKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 2014. ISBN 9-788-0897-10-072.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce. Třetí, aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0213-4.

- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MINBAEVA, Dana B. HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International business review*, 2008, 17.6: 703-713.
- Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Rozlišení lékařských a nelékařských zdravotnických povolání. *Národní zdravotnický informační portál* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2021 [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/479-lekarska-vs-nelekarska-zdravotnicka-povolani>
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NEMOCNICE BOSKOVICE [online]. Boskovice: Raab Computer, 2020 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.nembce.cz/>
- NOE, Raymond A., a další. 2019. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 11e. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-09855-6.
- O nás, © 2021. *Sodexo*. [Online] [Citace: 29. březen 2022.] Dostupné z: <https://cz.benefity.sodexo.com/o-nas/>.
- O společnosti, © 2021. *Edenred*. [Online] [Citace: 29. březen 2022.] Dostupné z: <https://www.edenred.cz/o-spolecnosti>.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PETROVÁ, Kateřina. *Syndrom vyhoření u zdravotnických pracovníků* [online]. Zlín, 2014 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/3p6qqn/>. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Mgr. Prášilová Halka, Ph.D.
- PÍCHOVÁ, Romana. THE POSSIBILITY OF USING THE MODEL 7S PROCESSING MANAGEMENT AUDIT. *Young Science*. Prešov: UNIVERSUM, 2014, 4(2), 132-138. ISSN 1339-3189.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5.akt. a rozš. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., roz šířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1
- Platové tabulky zdravotníků 2022 [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o., 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky-zdravotniku/>

- POSPÍŠILOVÁ, Lidské zdroje v sociálních podnicích. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-807552-060-9.
- PRŮCHA, Jan, 2020. Psychologie učení: teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi. Praha: Grada. ISBN 9788027128532.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- Tran KT, Nguyen PV, Dang TTU, Ton TNB. The Impacts of the High-Quality Workplace Relationships on Job Performance: A Perspective on Staff Nurses in Vietnam. *Behav Sci (Basel)*. 2018 Nov 23;8(12):109. doi: 10.3390/bs8120109.
- TRUMPEŠ, Tomáš. Nemocnice Boskovice. *OHLASY DĚNÍ NA BOSKOVICKU* [online]. Boskovice: Vercel, 2020 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://ohlasy.info/clanky/2020/09/nemocnice-pod-kraj.html>
- URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 207 s. ISBN 807357019X.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan, Margerita VYSOKAJOVÁ a Jiří STÝBLO. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer (ČR), 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- Ústav zdravotnických informací a statistik ČR: Zdravotnictví ČR: Personální kapacity a odměňování 2020 [online]. Praha: ÚZIS, 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008372/nzis-rep-2021-e04-personalni-kapacity-odmenovani-2020.pdf>
- VÁCHAL, Jan a Marek VOHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci* [online]. In: Vysoká škola ekonomie a managementu [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2014/01/19.pdf>.
- Všeobecná fakultní nemocnice v Praze [online]. Praha: © 2019 Všeobecná fakultní nemocnice v Praze, 2022 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.vfn.cz/kariera/benefity/>
- VÝROČNÍ ZPRÁVA NEMOCNICE BOSKOVICE [online]. 1. Boskovice: Nemocnice Boskovice, 2019 [cit. 2022-03-18].

WOLTER, J.S., Bock, D., Mackey, J. *et al.* Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *J. of the Acad. Mark. Sci.* **47**, 815–836 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00655-9>

ZAPLETALOVÁ, Barbara. *Projekt zlepšení spokojenosti zaměstnanců Nemocnice Šternberk* [online]. Zlín, 2018 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://theses.cz/id/de5tgu/?lang=cs;zoomy_is=1. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Ing. Janka Vydrová, Ph.D.

ZELENKA, Josef. *Cestovní ruch – marketing*. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-543-1

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
et al.	Et alii
PaM	Personální a mzdové oddělení
PPEPZ	Průměrný přepočítaný evidenční stav zaměstnanců
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Dělení zdravotnických profesí	32
Obrázek 2 Nemocnice Boskovice s.r.o.	40
Obrázek 3 Organizační struktura	42
Obrázek 4 SWOT analýza	54

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Hospodářský výsledek.....	46
Graf 2 Věk respondentů.....	58
Graf 3 Pracovní pozice respondentů.....	59
Graf 4 Výzkumná otázka 1	64
Graf 5 Výzkumná otázka 2	66
Graf 6 Výzkumná otázka 3	68
Graf 7 Výzkumná otázka 4	70
Graf 8 Výzkumná otázka 5	72
Graf 9 Výše hodnoty poukázky k odpracovaným rokům.....	84
Graf 10 ganttův digram.....	92

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Lůžkový fond.....	39
Tabulka 2 Personál.....	44
Tabulka 3 Důvody ukončení pracovního poměru.....	44
Tabulka 4 Personální situace	45
Tabulka 5 Vzdělávání lékařů	45
Tabulka 6 Vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků	45
Tabulka 7 Rozpočet	47
Tabulka 8 Náklady.....	47
Tabulka 9 Výnosy.....	48
Tabulka 10 Přednosti a prostor pro zlepšení.....	79
Tabulka 11 Počty provozoven jednotlivých produktů.....	87
Tabulka 12 Matice odpovědnosti.....	90
Tabulka 13 časové rozvržení projektu	92
Tabulka 14 Náklady na příspěvek volnočasových aktivit	93
Tabulka 15 Poplatky za zřízení benefitu.....	94
Tabulka 16 Úspora pro zaměstnance	95
Tabulka 17 Úspora pro zaměstnavatele	95
Tabulka 18 Vyhodnocení rizik projektu	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Souhlas s provedením výzkumu

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Logický rámec

Příloha P IV: Leták

PŘÍLOHA P I: souhlas s provedením výzkumu

Souhlas s provedením výzkumu

Vážená paní
Ing. Jana Hauková
Vedoucí oddělení PaM
Nemocnice Boskovice s.r.o., Otakara Kubína 179 680 01 Boskovice

Žádost o udělení souhlasu ke sběru dat

Vážená paní inženýrko,
obracím se na Vás se žádostí o udělení souhlasu k realizaci výzkumného šetření, které je plánovaný jako součást mé diplomové práce pod odborným vedením paní doc. Ing. Jany Matoškové, Ph.D. Projekt by byl zaměřen na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vaší organizaci. Jako výzkumný nástroj by byl zvolený strukturovaný dotazník a byli by do něho zařazeni lékaři, nelékařští zdravotníci pracovníci a pomocný zdravotnický personál, avšak pouze ti, kteří by vyjádřili souhlas.

V případě Vašeho souhlasu by byl anonymní sběr dat realizován od 7. března do 11. března roku 2022.

Děkuji za Vaši vstřícnost a vyjádření


.....

Mgr. Radek Zemánek
student 2. ročníku
Ekonomika a management ve zdravotnictví
FAME, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

VYJÁDŘENÍ K REALIZACÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ:

souhlasím nesouhlasím

V Boskovicích, dne 2.3.2022

Ing. Jana Hauková

.....

Nemocnice Boskovice s.r.o.
Otakara Kubína 179
680 01 Boskovice ④
IČ: 26925974 DIČ: CZ26925974

PŘÍLOHA P II: Dotazník

Dotazník

Jmenuji se Radek Zemánek a jsem studentem navazujícího magisterského oboru Ekonomika a management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Má diplomová práce je zaměřena na spokojenost zaměstnanců Nemocnice Boskovice s.r.o. Dotazník je určený pro všechny zdravotnické zaměstnance. Na základě získaných dat a jejich vyhodnocení, bude navrhnutý projekt na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění následujících otázek, které jsou klíčovou součástí mé závěrečné práce. K vyplnění dotazníku nebudete potřebovat déle než 10 minut. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplněním dáváte souhlas se zpracováním Vašich uvedených údajů. Na závěr bych Vám chtěl poděkovat za Váš čas a o ochotu při vyplňování dotazníku.

Se srdečným pozdravem

Radek Zemánek

1. Vaše pohlaví

- Žena
- Muž
- Jiné

2. Kolik je Vám let?

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 a více

3. Uveďte Vaši pracovní pozici

- Pomocný zdravotnický pracovník
- Nelékařský zdravotnický personál
- Lékař

4. Doba praxe ve zdravotnictví:

- Méně než 11 let
- Více než 11 let

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské
- Vysokoškolské

6. Mí kolegové a spolupracovníci dokáží spolupracovat

7. V případě problému se mohu kdykoli obrátit na svého nadřízeného.

8. Moji nadřízení vytváří prostor k tomu, aby se podřízení mohli kdykoliv vyjádřit k problémům na pracovišti

9. Nadřízený se aktivně zajímá o názory podřízených.

10. Úroveň mezilidských vztahů na pracovišti je v souladu s mým očekáváním.

11. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.

12. Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.

13. Moje práce je podnětná a zajímavá.

14. Mám pocit, že dělám užitečnou práci.

15. Myslím, že oddělení, na kterém pracuji, je dobře řízeno. .

16. V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.

17. Myslím, že tato nemocnice je jako celek dobře řízena.

18. V této organizaci cítím jistotu zaměstnání.

19. Moji kolegové a spolupracovníci dokážou odvést kvalitní práci
20. Odměňování v této organizaci považuji za odpovídající.
21. Moje práce mi dodává pocit osobního úspěchu.
22. Zaměstnanecké výhody jsou v souladu s mými požadavky.
23. Jsem v zaměstnání spokojený/á.
24. Jsem hrdý/á na to, že pracuji v této nemocnici.
25. Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než bych musel/a.
26. Zaměstnání v této organizaci mi umožňuje se dobře věnovat rodině, přátelům, svým zálibám.
27. V současné době uvažuji o změně zaměstnání.

PŘÍLOHA P III: LOGICKÝ RÁMEC

Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	Hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací	Předpoklady a rizika
	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Růst spokojenosti zaměstnanců o 5 % do března roku 2023	Dotazníkové šetření Personální evidence organizace Vypracovaný projekt	
Projektové cíle (účel, specifický cíl)	Snížení fluktuace zaměstnanců	Pokles míry fluktuace	Dotazníkové šetření Personální evidence zaměstnanců organizace Vypracovaný projekt	Rizika Nepříznivý postoj vedením organizace Zhoršení vztahů mezi zaměstnanci Nedostatečný efekt na spokojenost zaměstnanců Nedostatek finančních prostředků Růst nákladů v průběhu projektu Prodoužení realizace projektu
Výstupy (výsledky)	1.1. Zavedení nového zaměstnaneckého benefitu 1.2. Zlepšení platových podmínek pro zdravotnické zaměstnance	Zřízení platební karty s příspěvkem na volnočasové aktivity Zavedení mimořádné odměny za spokojenost pacienta	Personální evidence zaměstnanců společnosti Spolupráce s vybraným smluvním dodavatelem a smluvní dokumentace Vyhodnocení projektu	
Aktivity	1.1.1. Zhotovení dotazníkového šetření ve vybrané organizaci 1.1.2. Vyhodnocení dotazníkového šetření a určení prostoru pro zlepšení 1.1.3. Výběr vhodného typu benefitu 1.1.4. Výběr vhodného dodavatele benefitu 1.2.1. Stanovení pravidel pro udělování odměny 1.1.5. Provedení závěrečného dotazníkového šetření	Prostředky Kancelářské potřeby Technické zařízení Lidské zdroje Finanční prostředky	Provedení dotazníkového šetření: Březen 2022 Vyhodnocení dotazníkového šetření: Březen 2022 Provedení aktivit související se zavedením příspěvků na volnočasové aktivity: Květen–Prosinec 2022 Čerpání nového zaměstnaneckého benefitu: Leden 2023 Provedení závěrečného dotazníkového šetření: Březen 2023	
				Předběžné podmínky Schválení finančního rozpočtu Podpora projektu vedením Nemocnice Boskovice

Příloha P IV: Leták

Byli jste s námi spokojení?



Pokud ano, napište nám prosím na
níže uvedenou emailovou adresu

Připojte vaše iniciály

Oddělení a datum hospitalizace

Jména zdravotníků, kteří se o Vás
starali a my jim poděkování vyřídíme

 fame.utb.cz

info@nembce.cz

