

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Péče o pracovníky a její vliv na fluktuaci pracovníků

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Čeňková/KLZ 32

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 21. 2. 2024 Nové Strašecí

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je navrhnout soubor opatření vedoucích ke snížení fluktuace a k zefektivnění péče o pracovníky v organizaci XY.

2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části byla použita literární rešerše odborných zdrojů z oblastí personální práce, péče o pracovníky v rámci personální práce a personálního rozvoje pracovníků a jejich následná komparace.

V praktické části byla představena zkoumaná organizace, k představení byly použity informace z interních materiálů Domova seniorů XY. Výzkum byl proveden metodou polo-strukturovaných rozhovorů. První byl veden s ředitelkou zařízení a byl zaměřen na systém péče o pracovníky a dále na to, jaké jsou důvody k ukončení pracovních poměrů a jaké opatření má pro omezení fluktuace organizace nastavena. Dále proběhlo osm rozhovorů s pracovníky na pozici pečovateli. Tyto rozhovory byly zaměřeny na zjištění znalosti programů péče poskytované pracovníkům Domova seniorů XY. V druhé části rozhovorů byly zjišťovány důvody, které by pracovníky vedly k rozhodnutí ukončit pracovní poměr a jakým způsobem by mohl zaměstnavatel jejich rozhodnutí zvrátit.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Kvalitativní výzkum ve formě polo-strukturovaného rozhovoru s ředitelkou Domova seniorů XY přinesl informace o konkrétních šesti programech péče o pracovníky a způsobu, jak jsou o nich informováni pracovníci.

V rámci rozhovorů s pečovateli bylo pak zjištěno, jaké programy z nabízených znají. Nejčastěji respondenti uváděli možnost vzdělávání, tuto možnost uvedlo 88 % z nich. Znalost možností supervize, využití zdravotních služeb a stravování uvedlo 63 % respondentů. Pět respondentů uvedlo, že by uvítali zlepšení informovanosti formou jednotného dokumentu. Nejčastějším důvodem pro možné ukončení pracovního poměru respondenti uváděli, že jim není umožněn karierní růst a že nemají možnost žádné specializace na současné pracovní pozici.

4. Závěry a doporučení:

Doporučení týkající se péče o zaměstnance navazují na výsledky výzkumu. Prvním návrhem je vytvoření informačních materiálů s cílem zvýšit informovanost zaměstnanců o poskytované péči a podpoře. Další doporučení se soustředí na posílení programů pro rozvoj dovedností a podporu karierního růstu zaměstnanců. V průzkumu zaměstnanci uváděli, že nedostatek možností karierního postupu a specializace může být důvodem k ukončení pracovního poměru. Jeden z navrhovaných opatření zahrnuje zavedení mentorského programu, kde by zkušení pečovateli sdíleli své znalosti a zkušenosti s mladšími kolegy. Druhý návrh se týká vytvoření odborné pracovní skupiny pro paliativní péči, která by poskytovala zkušeným pečovatelům prostor pro rozvoj odborných dovedností, znalostí a schopností.

KLÍČOVÁ SLOVA

Péče o pracovníky, fluktuace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to propose a set of measures aimed at reducing turnover and enhancing employee care effectiveness within the organization XY.

2. Research methods:

In the theoretical-methodological part, literary research of professional sources in the field of personnel management, employee care within personnel management, and employee development, followed by their comparison, was utilized.

In the practical part, the investigated organization was introduced using information from internal materials of the XY Senior Home. The research was conducted through semi-structured interviews. The first interview was conducted with the facility's director and focused on the system of employee care, reasons for terminating employment, and measures implemented by the organization to reduce turnover. Additionally, eight interviews were conducted with employees in the caregiver position. These interviews aimed to determine their awareness of the care programs provided to employees of the XY Senior Home. The second part of the interviews explored the reasons that might lead employees to consider terminating their employment and how the employer could reverse their decision.

3. Result of research:

Qualitative research in the form of semi-structured interviews with the director of the XY Senior Home provided information about specific six employee care programs and how employees are informed about them. During the interviews with caregivers, it was found which programs from the offered ones they know. The most frequently mentioned option was education, cited by 88% of them. Knowledge of supervision opportunities, use of health services, and meals was mentioned by 63% of respondents. Five respondents stated that they would welcome improvement in information through a unified document. The most common reason for possible termination of employment cited by respondents was the lack of opportunities for career advancement and specialization in their current position.

4. Conclusions and recommendation:

Recommendations regarding employee care are based on the research findings. The first proposal is to create informational materials aimed at increasing employees' awareness of the care and support provided. Further recommendations focus on strengthening programs for skill development and supporting employees' career growth. In the survey, employees indicated that a lack of career advancement opportunities and specialization could be reasons for terminating their employment. One of the proposed measures includes implementing a mentorship program, where experienced caregivers would share their knowledge and experiences with younger colleagues. The second proposal involves establishing a professional working group for palliative care, providing experienced caregivers with opportunities for developing professional skills, knowledge, and abilities.

KEYWORDS

Employee care, turnover

JEL CLASSIFICATION

J24

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Čeňková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KLZ 32
Název BP:	Péče o pracovníky a její vliv na fluktuaci pracovníků
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Personální práce a její úloha v organizaci2.2 Péče o pracovníky v rámci personální práce2.3 Personální rozvoj pracovníků2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení zkoumané organizace3.2 Systém péče o pracovníky ve zkoumané organizaci3.3 Kvalitativní výzkum a jeho výsledky3.4 Doporučení k oblasti péče o pracovníky4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům</i>. Brno: Lingea, 2020. 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.• BEDNÁŘ, V. <i>Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji</i>. Praha: Grada, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.• MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu</i>. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 2. 2022• Zpracování teoretické části do 28. 2. 2022• Zpracování výsledků do 31. 3. 2022• Finální verze do 1. 5. 2024
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petruš

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 19. 1. 2024 (29. 1. 2022)

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Personální práce a její úloha v organizaci.....	3
2.1.1 Historický vývoj personální práce a jeho fáze.....	3
2.1.2 Význam personální práce pro organizaci	4
2.1.3 Vliv personální práce na fluktuaci.....	6
2.2 Péče o pracovníky v rámci personální práce.....	8
2.2.1 Význam péče o pracovníky	8
2.2.2 Členění péče o pracovníky	9
2.2.3 Povinná péče a ochrana zdraví	9
2.2.4 Dobrovolná péče jako motivační faktor	10
2.2.5 Zásady péče o pracovníky	12
2.2.6 Zaměstnanecké výhody	13
2.2.7 Spokojenost s péčí o pracovníky	13
2.3 Personální rozvoj pracovníků.....	15
2.3.1 Význam personálního rozvoje.....	15
2.3.2 Metody personálního rozvoje.....	17
2.3.3 Vzdělávání a rozvoj.....	18
2.4 Metodika práce.....	20
3 Praktická část.....	24
3.1 Představení zkoumané organizace	24
3.1.1 Poslání Domova seniorů XY, představení a základní principy	24
3.1.2 Personální zajištění Domova seniorů XY.....	25
3.1.3 Personální činnost Domova seniorů XY	26
3.2 Systém péče o pracovníky ve zkoumané organizaci.....	27
3.3 Kvalitativní výzkum a jeho výsledky.....	29
3.4 Doporučení k oblasti péče o pracovníky.....	35
4 Závěr.....	38
Literatura	40
Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1 Motivační trojúhelník	6
Obrázek 2 Cyklus rozvoje pracovníků	16
Obrázek 3 Organizační struktura Domova seniorů XY	25

Seznam vzorců

Vzorec 1 Míra fluktuace.....	6
------------------------------	---

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nástroje dosažení a udržení angažovanosti pracovníků.....	14
Tabulka 2 Finanční rozpočet na výrobu informačních materiálů.....	35
Tabulka 3 Finanční rozpočet na zavedení programů.....	36

Seznam grafů

Graf 1 Znalost programů péče.....	31
Graf 2 Důvody pro případné ukončení pracovního poměru.....	33

1 Úvod

Péče o pracovníky je důležitou součástí úspěšného řízení organizace a má významný dopad na loajalitu zaměstnanců a jejich výkon. Organizace, které se snaží zajistit kvalitní pracovní prostředí a pečovat o své zaměstnance, získávají konkurenční výhodu a mohou si udržet kvalitní personál. Zaměstnanci jsou totiž klíčovým faktorem pro dosažení cílů organizace a bez nich by firma nemohla existovat.

Tato bakalářská práce bude zkoumat, jak organizace mohou pečovat o své zaměstnance a jaké jsou výhody této péče pro organizaci a její zaměstnance. Dále se zaměří na vztah mezi péčí o pracovníky a fluktuací zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je pro organizace důležitým faktorem, který ovlivňuje efektivitu a náklady na nábor a školení nových zaměstnanců. Vyšší fluktuace zaměstnanců může být způsobena například nedostatečnou péčí o pracovníky a nevhodným pracovním prostředím, které neumožňuje zaměstnancům dosáhnout svého potenciálu.

Cílem práce je navrhnout soubor opatření vedoucích ke snížení fluktuace a k zefektivnění péče o pracovníky v organizaci XY.

V první kapitole teoretické části bakalářské práce bude definována personální práce a její cíle, a bude také vysvětlen význam této práce pro organizaci. Personální práce je důležitá nejen pro správné fungování firmy, ale také pro zajištění kvalitních pracovníků a rozvoj potenciálu týmu. Personální práce také může pomoci v získání konkurenční výhody na trhu práce. V této kapitole bude také zkoumána role personální práce v procesu péče o pracovníky a její vliv na fluktuaci zaměstnanců. Správně navržený a implementovaný systém péče o zaměstnance může pomoci organizaci udržet své zaměstnance a snížit fluktuaci. Kromě toho může personální práce přispět k vytvoření pozitivní pracovní kultury, zlepšení pracovního prostředí a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Celkově lze tedy říci, že personální práce je nezbytná pro úspěšné fungování organizace a správné řízení lidských zdrojů v ní. Zavedení kvalitního systému péče o zaměstnance může pomoci organizaci zvýšit produktivitu a efektivitu pracovníků a snížit fluktuaci. Personální práce také může přispět k vytvoření pozitivní pracovní kultury a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Druhá kapitola teoretické části se bude věnovat významu péče o pracovníky v organizaci a jejímu vlivu na výkonnost a loajalitu zaměstnanců. V této kapitole bude podrobněji rozebrán význam péče o pracovníky a její přínosy pro organizaci. Péče o zaměstnance zahrnuje celou řadu aktivit a opatření, která organizace může použít k podpoře svých pracovníků a zlepšení jejich pracovního prostředí. Mezi tyto možnosti patří například poskytování finančních a nefinančních benefitů, jako jsou například stravenky, vzdělávací kurzy, možnosti kariérního růstu a další. Důležitou součástí péče o pracovníky je také zajištění zdravého pracovního prostředí a podpory work-life balance. Bude zkoumáno, jak tato péče ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a jejich loajalitu vůči organizaci. Zaměstnanci, kteří jsou spokojení a motivovaní, pracují lépe a s větším nasazením, což se projevuje v lepších výsledcích a efektivitě práce. Péče o zaměstnance také zvyšuje loajalitu a spokojenost pracovníků, což může vést k nižší fluktuaci a snížení nákladů na nábor a školení nových zaměstnanců.

Třetí kapitola teoretické části bakalářské práce se zaměřuje na personální rozvoj, který je velmi důležitou součástí personální práce v organizaci. Personální rozvoj je proces poskytování školení a vzdělávání zaměstnanců, který má za účel zlepšit jejich pracovní dovednosti a kompetence a také podpořit jejich růst a rozvoj. V této kapitole bude popsáno, co personální rozvoj zahrnuje a jaké jsou jeho cíle. Dále bude zkoumáno, jaký vliv může mít personální rozvoj na pracovníky i organizaci jako celek. Zaměstnanci, kteří jsou podporováni a rozvíjeni, jsou často spokojenější a produktivnější, což může mít pozitivní dopad na celou organizaci.

Personální rozvoj také pomáhá organizaci udržet si kvalifikované zaměstnance, kteří jsou schopni přinášet vysokou úroveň výkonu a inovace. Další část této kapitoly bude věnována metodám, které organizace může využít pro poskytování personálního rozvoje. Patří sem například interní školení, mentorování, odborné konference, vzdělávací kurzy a další. Tyto aktivity pomáhají organizaci podporovat své zaměstnance a zvyšovat jejich kompetence a vědomosti.

Poznatky získané v teoretické části budou využity v praktické části práce pro doporučení konkrétních opatření, které mohou organizaci pomoci v rozvoji svých zaměstnanců a zlepšit svou výkonnost a produktivitu.

Praktická část této práce se bude zabývat výzkumem v konkrétní organizaci, a to v Domově seniorů XY. Nejdříve bude představena tato organizace a její systém péče o zaměstnance. Cílem výzkumu bude zjistit, jak funguje tento systém péče o pracovníky v této organizaci a jak ho zaměstnanci vnímají. Pro tento účel bude použit kvalitativní výzkum, konkrétně rozhovory s pracovníky. Ti budou dotázáni na své zkušenosti s péčí o zaměstnance a na to, jakým způsobem se s nimi v organizaci pracuje. Dále budou dotázáni na to, zda pocítují v organizaci dostatečnou podporu a motivaci k práci. Součástí výzkumu bude také zjištění důvodů, proč by se zaměstnanci mohli rozhodnout ukončit pracovní poměr v této organizaci. Tyto informace pomohou identifikovat potenciální problémy v oblasti péče o pracovníky a umožní organizaci přijmout kroky ke zlepšení této oblasti.

Na základě získaných výsledků budou v závěru práce sestaveny doporučení pro oblast péče o pracovníky, které by mohly pomoci organizaci vylepšit svůj systém péče o zaměstnance a snížit fluktuaci pracovníků. Tato doporučení by mohla zahrnovat změny v komunikaci s pracovníky, zvýšení motivace, lepší využití zaměstnaneckých názorů a zlepšení pracovních podmínek. Výzkum v této konkrétní organizaci je důležitý, protože se zaměřuje na oblast péče o pracovníky, což může být klíčový faktor pro udržení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců v organizaci. Zlepšení této oblasti může přispět k lepší produktivitě a výkonnosti zaměstnanců, což má pozitivní vliv na celou organizaci.

2 Teoreticko-metodologická část

Personální práce hraje důležitou roli v každé organizaci a pomáhá zajistit, že zaměstnanci jsou správně vedeni a motivováni k dosažení cílů organizace. Tato kapitola se zaměřuje na představení úlohy personální práce v organizaci, na péči o pracovníky a personální rozvoj.

Teoretická část této práce je věnována klíčovým aspektům personální práce a jejímu významu v organizacích. První kapitola se soustředí na samotný koncept personální práce a její roli v kontextu firemního řízení. Následující kapitola zkoumá téma péče o pracovníky jako důležitý prvek personální práce, s důrazem na jeho vliv na spokojenost zaměstnanců a fluktuaci. Třetí kapitola se věnuje personálnímu rozvoji pracovníků a metodám, které organizace používají k posílení kompetencí svých zaměstnanců. Nakonec bude v kapitole o metodice práce popsána metodologie, která byla využita k provádění kvalitativního výzkumu v praktické části.

Tato teoretická část vytvoří základ pro porozumění klíčovým konceptům, které budou důležité pro analýzu a výzkum, který bude proveden v praktické části této práce. Přináší komplexní přehled o personální práci a jejích různých složkách, což bude následně sloužit jako základ pro provádění výzkumu v konkrétní organizaci.

2.1 Personální práce a její úloha v organizaci

Koubek (2015, s. 13) uvádí, že personální práce zahrnuje všechny části řízení organizace, které se týkají pracovního procesu jednotlivce v organizaci. Tyto procesy zahrnují získávání a formování zaměstnanců, podporu při budování vztahu k organizaci a spolupracovníkům, podporu růstu a rozvoje zaměstnanců na osobní i profesní úrovni. V podstatě se jedná o všechny faktory, které mohou ovlivňovat zaměstnance a jejich práci, tak aby co nejlépe přispívali k úspěchu organizace.

Tato kapitola se zaměří na historický vývoj personální práce a jeho fáze, význam personální práce pro organizaci a vliv personální práce na fluktuaci zaměstnanců. Bude zkoumán vliv různých faktorů na personální práci, a jak se tyto faktory mohou promítat do výsledků organizace. Dále pak, jaké jsou hlavní nástroje personální práce, které mohou organizaci pomoci omezit fluktuaci zaměstnanců a jakým způsobem by měly být tyto nástroje aplikovány.

2.1.1 Historický vývoj personální práce a jeho fáze

Koubek (2015, s. 14–16) rozděluje historický vývoj personální práce do třech vývojových fází. První je personální administrativa, ta zahrnuje správu, evidenci a aktualizaci dat o zaměstnancích. V této fázi je personální práce pouze pasivní, nepodílí se nijak na péči o pracovníky a na jejich rozvoji. Personální administrativa je používána i v dnešní době a to především v organizacích, které používají hierarchický a centralizovaný styl vedení s omezenou delegací pravomocí a kompetencí. Druhou fází je personální řízení. Personální řízení zahrnuje plánování, nábor, výběr, zaškolování, hodnocení a odměňování pracovníků. I přes významný pokrok se personální práce nevěnuje s dostatečnou pozorností dlouhodobým strategickým otázkám týkajících se personálního řízení v organizaci. Personální práce v této fázi vývoje byla zaměřena na koordinaci a plánování konkrétních činností v krátkodobém horizontu. Poslední třetí fází je koncepce rozvoje lidských zdrojů. Tato fáze se zaměřuje na podporu rozvoje schopností zaměstnanců, včetně vzdělávání, tréninku a rozvoje dovedností. Cílem je zvýšit produktivitu a výkonnost zaměstnanců, posílit jejich motivaci a angažovanost a přispět tak k úspěchu organizace. Tato koncepce klade důraz na individuální potřeby zaměstnanců a na jejich zapojení do procesů rozhodování a řízení organizace.

Šikýř (2014, s. 33–35) stejně jako předchozí autor rozděluje personální práci do třech etap vývoje. Personální administrativa, využívaná na počátku 20. století, kdy byli lidé vnímáni především jako pracovní síla srovnatelná s prací strojů. Práce byla rozdělena na jednoduché opakující se operace, které bylo možno provádět bez složitého zaškolení. To umožnilo najímání nekvalifikovaných pracovních sil. K jejich stimulaci sloužila úkolová mzda vázaná na stanovenou normu. Personální práce byla v tomto období vnímána jako pouhá podpůrná funkce, která měla za úkol vykonávat administrativní úkoly související s vedením evidence zaměstnanců. Od 2. poloviny 20. století pod vlivem narůstající konkurence si organizace začaly uvědomovat hodnotu zkušených a schopných pracovníků. V tomto období se personální práce rozvíjí a vznikají personální útvary. Jejich činnost je specializovaná na výběr pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání. I když měli personalisté více pravomocí a odpovědností, jejich role se stále soustředila především na řešení běžných problémů v oblasti zaměstnávání a vedení personální evidence, a měli omezený vliv na strategické plánování personální práce v organizaci. Specializace jednotlivých odvětví spojená především s rozvíjejícími se technologiemi od 90. let 20. století znamenala zásadní změnu i v personální práci. V organizaci jsou lidé považováni za klíčové zdroje a nejcennější kapitál, protože sami mají vliv na efektivitu využití ostatních zdrojů a svými schopnostmi a motivací přispívají k dosažení strategických cílů. Personální záležitosti už nejsou výlučnou oblastí personalistů, ale jsou součástí práce všech manažerů, kteří řídí a vedou lidi v organizaci a musí se zabývat výběrem, hodnocením, odměňováním a dalšími personálními činnostmi.

Ulrich (2014, s. 42–44) shodně jako předchozí autoři představuje vývoj řízení lidských zdrojů ve třech shodných etapách. Dále přichází s představením nové čtvrté fáze. Tato fáze se nevztahuje pouze na personální práci, ale na celkový vývoj managementu a jeho přístupu k řízení zaměstnanců. Personální oddělení se stává plnohodnotným partnerem vedení organizace. Personální oddělení může podporovat inovace a podnikatelský rozvoj organizace tím, že spolupracuje na plánování strategií, rozvoji zaměstnanců a řešení klíčových výzev organizace.

2.1.2 Význam personální práce pro organizaci

Oblast řízení lidských zdrojů má na starosti řešení problematiky spojené s rozmanitostí lidí v rámci pracovního prostředí (Mikuláščík, 2015, s. 270). Mezi základní úkoly patří plánování pracovních pozic, náborů a rozmisťování zaměstnanců, jejich adaptace a podpora kariérového růstu, vzdělávání, rozvoj a hodnocení výkonu. Dále pečuje o mezilidské vztahy a týmovou práci a řeší problémy se zaměstnanci, absencí a fluktuací.

Armstrong, Taylor (2015, s. 80) uvádějí, že se personalisté v organizaci specializují na získávání pracovníků. Jejich činnosti přispívají k řízení pracovního výkonu, odměňování a rozvoji pracovníků. Personální práce hraje významnou roli při dosahování efektivnosti a úspěšnosti organizace, neboť se podílí na vytváření prostředí, které podporuje angažovanost a motivaci pracovníků a umožňuje jim maximálně využít své schopnosti a potenciál.

Mužik, Krpálek (2017, s. 119–120) definují personální management jako soubor činností, které přispívají k tomu, že je organizace úspěšná a dosahuje svých cílů. Úlohou personální práce je získávat vhodné pracovníky, kteří mají pro danou pozici potřebné vědomosti, zkušenosti a dovednosti. Dále hledat způsoby, jak nejlépe využít jejich pracovní dobu a s ohledem na provozní možnosti ji přizpůsobit pracovníkovi (pružná pracovní doba, práce z domova). Dalším úkolem je sestavovat pracovní skupiny s obdobnými pracovními návyky a přístupy k zadaným úkolům. Důležité je přitom brát ohled na mezilidské vztahy, protože ty hrají důležitou roli v následném fungování pracovní skupiny a ve výsledcích její práce. Mezi následující personální činnosti patří integrační proces nového pracovníka do organizace, který bývá úzce propojen s jeho dalším vzděláváním a rozvojem. Mezi další činnosti v oblasti lidských zdrojů patří

dodržování závazných zákonných ustanovení a pravidel společenského chování. Tyto činnosti mají vliv na pověst organizace, pracovní vztahy a spokojenost pracovníků, což může přispět ke snížení fluktuace.

Šikýř (2016, s. 29–30) v souvislosti s personální prací v organizaci uvádí, že pokud má organizace dosáhnout požadovaných výsledků a být úspěšná v konkurenčním boji, musí mít stanovenou personální strategii. Personální strategie se stává klíčovým prvkem úspěšného řízení lidských zdrojů v organizaci. Spočívá v plánování, implementaci a hodnocení opatření. Řeší například otázky spojené s potřebou získávání pracovníků. Definiuje přitom otázky počtu potřebných pracovníků, jejich pracovních rolí a kompetencí, plánování nábory a výběru pracovníků.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 60–62) představují roli personálního oddělení jako významnou pomoc při rozvoji angažovanosti pracovníků. Vidí však jako zásadní, že s ním musí úzce spolupracovat všichni vedoucí pracovníci. K tomu, aby byli pracovníci motivováni, vnímali svou práci jako smysluplnou a důležitou, byli loajální k organizaci a přispívali k jejímu úspěchu, je třeba, aby jim právě jejich vedoucí šli příkladem. Autoři doporučují zaměřit se na oblasti, které podporují aktivní zapojení zaměstnanců při dosahování cílů organizace. Jedná se především o jasné definování pracovní role, spravedlivé odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Dále pak o jejich informovanost o aktuální situaci organizace, o respektování jejich názorů a návrhů. Důležité je rovněž vytváření pozitivního pracovního prostředí a podpora dobrých vztahů na pracovišti.

Dle Měrtlové (2014, s. 30–32) personální práce přispívá k posílení konkurenceschopnosti organizace a odráží se na jejích hospodářských výsledcích. Mezi činnosti, kterými toho může dosahovat, patří optimalizace pracovních procesů a efektivní plánování doby, kdy lze snižovat výdaje omezováním práce přesčas. Náležitě zaškolení, jasný popis práce a pracovních postupů jsou také kroky, které vedou ke zlepšení efektivnosti organizace. Oblast péče o pracovníky přináší jejich zájem o vykonávanou práci a o plnění cílů organizace. Mezi ně patří hodnocení, vzdělávání a rozvoj pracovníků, ochrana zdraví při práci, spravedlivý systém odměňování a motivační programy. Neméně důležitá je podpora pracovníků v jejich iniciativě přinášet návrhy na zlepšení vykonávané činnosti. Firemní kultura, klima na pracovišti, dobře sestavené pracovní týmy jsou opět kroky, které ovlivňují pracovníka. Pokud se díky nim vnímá jako součást týmu, má větší zájem na tom, aby se podílel na dosažení cílů organizace. Všechny tyto personální činnosti zároveň omezují fluktuaci pracovníků.

V neziskové organizaci dle Šedivého, Medlíkové (2017, s. 100) vychází personální práce z jejího poslání a její fungování ovlivňuje stejně jako strategie péče o klienty. I zde jsou personální činnosti zaměřeny na stanovení způsobu, jakým budou přijímáni pracovníci. Jak budou zaškolováni, hodnoceni, odměňováni. Jak organizace nastaví proces jejich rozvoje, vzdělávání a karierního postupu. Jaké použije nástroje pro stabilizaci a motivaci pracovníků.

Klíčovou úlohou organizace je řízení lidských zdrojů, které zahrnuje nábor a výběr zaměstnanců, jejich zaučení, motivaci, delegování úkolů, hodnocení výkonu, odměňování, rozvoj, řešení konfliktů a případné propouštění (Pilařová, 2016, s. 62–63). Úspěšné plnění těchto úloh dle Pilařové (2016, s. 82) přináší motivované zaměstnance s potřebnými dovednostmi, kteří jsou klíčovým prvkem fungujícího týmu. Motivovaní pracovníci jsou díky své spolehlivosti a ochotě přispět více než je požadováno, schopni zajistit, aby práce byla dokončena včas a výsledky byly co nejlepší. Zároveň je důležité, aby nebyli tito pracovníci zahrnováni vysokým objemem práce a složitými úkoly, což by mohlo v důsledku vést k jejich demotivaci a snížení výkonnosti. Proto je jedním z hlavních úkolů při řízení lidských zdrojů udržovat a rozvíjet motivaci zaměstnanců a umožnit jim pracovat efektivně a s chutí.

Úspěšný pracovník je ten, který má potřebné předpoklady pro výkon dané činnosti a umí je pro její výkon správně využít (Plamínek, 2013, s. 24). Autor spatřuje nesoulad v přístupu k rozvoji pracovníka z pohledu jeho přímého nadřízeného a z pohledu personalisty. Zatímco vedoucí se zaměřují především na výkon a péči o lidské zdroje často podceňují, u personalistů je to naopak. Je potřeba si uvědomit, že pokud chce mít organizace motivované pracovníky, je nutné, aby se na hodnocení výkonu a rozvoji a péči o pracovníky podíleli všechny zainteresované strany.

2.1.3 Vliv personální práce na fluktuaci

V předchozí části se autoři Měrtlová (2014, s. 31), Mikuláščík (2015, s. 270) a Mužík, Krpálek (2017, s. 120) shodují na tom, že veškeré personální činnosti významnou měrou ovlivňují míru fluktuace v dané organizaci.

Fluktuace je jedním z ukazatelů, které se používají při hodnocení lidského kapitálu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 116). Hodnocení fluktuace zaměstnanců se používá pro různé kategorie pracovníků s cílem určit oblasti, kde je nutné přijmout vhodná opatření ke zvýšení stability týmu. Také se používá pro posouzení úrovně oddanosti a angažovanosti zaměstnanců.

ČSOB (2023) uvádí, že optimální míra fluktuace se pohybuje okolo 6 %. Pro její výpočet se nejčastěji se používá vzorec 1:

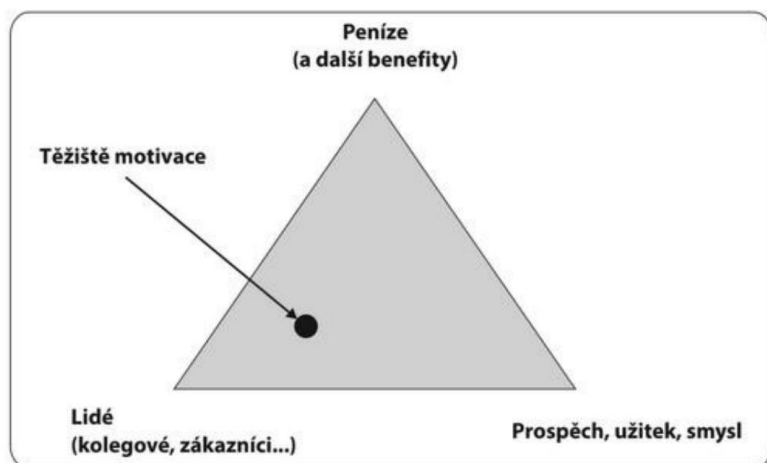
Vzorec 1 Míra fluktuace

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích pracovníků}}{\text{počet pracovníků za stejné období}} \times 100 \%, \quad (1)$$

Zdroj: ČSOB (2023)

Bednář (2018, s. 15–16) uvádí, že důvodem k odchodu pracovníka je nerovnováha mezi faktory, které jej k výkonu práce motivují. Tyto faktory představuje jako motivační trojúhelník (obrázek 1), kdy těžiště motivace je u každého pracovníka jinde a tím pádem může mít každý pracovník jiný důvod k odchodu.

Obrázek 1 Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář (2018)

Vrcholy trojúhelníku na obrázku 1 dle Bednáře (2018, s. 15–16) tvoří peníze, lidé a užitek. V první řadě je zde faktor peněz, což zahrnuje nejen plat ale také různé finanční a nefinanční odměny. Autor dělí faktor peněz do tří kategorií. První kategorie zahrnuje nejnižší finanční odměnu, která pokrývá pouze základní životní potřeby a pro kterou je zaměstnanec ochoten pracovat. Druhá kategorie zahrnuje plat srovnatelný s těmi, které jsou poskytovány

zaměstnancům na podobné pozici nebo v podobném prostředí. Třetí kategorie zahrnuje motivující plat, který je udělován za vyšší výkon, zodpovědnost za úkoly a další úspěchy. Druhý faktor se týká kolektivu zaměstnanců, firemní kultury a také klientů a zákazníků. Kvalitní vztahy mezi těmito skupinami nezaručují automaticky vysoký výkon, ale představují důležitou součást stability a soudržnosti společnosti. Posledním faktorem je prospěch, užitek nebo smysl práce pro jednotlivce. Pokud pracovník nepovažuje svou práci za uspokojivou a nedostává z ní to, co očekává, není s prací spokojen a naopak.

Pro snižování nežádoucí fluktuace je nutné věnovat pozornost několika personálním činnostem, které ovlivňují sounáležitost zaměstnance s organizací (Vnoučková, 2013, s. 46). Při náboru a výběru pracovníků je třeba se zaměřit na eliminaci nevhodných kandidátů. Nově přijatým pracovníkům věnovat dostatek pozornosti při zapracovávání. Důležitou roli hraje vedení, hodnocení a rozvoj zaměstnanců, kde je podpora a uznání jejich role a pozice v organizaci klíčová. Odměňování by nemělo být zaměřeno pouze na finanční aspekty, ale mělo by využívat všechny formy odměn. Pro zabránění neosobních vztahů na pracovišti je důležité vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci cítí součástí týmu a mají potřebnou podporu ve vzájemných vztazích.

Bednář (2018, s. 28–29) představuje tři typy opatření vedoucí ke snížení fluktuace dle účinku a zaměření. První se zaměřuje na jedince a má okamžitý účinek. Jedná se o individualizovaná opatření, která mají pomoci rychle vyřešit nespokojenost konkrétního pracovníka. Jejich aplikování ale může mít nepředvídatelné dopady na ostatní kolegy. Mohou je vnímat jako nesystémová, nespravedlivá a chaotická. Druhým typem jsou opatření, která se zaměřují na konkrétní týmy a mají střednědobý účinek. Tato opatření mají menší vliv na jednotlivce a jejich účinek se projevuje pomaleji. Jsou méně specifická a univerzálnější. Pokud jsou ale aplikovány jen na některé týmy v organizaci, mohou vést k vytváření konfliktů. Posledním typem jsou strategická systémová opatření dlouhodobého charakteru. Jedná se o personální činnosti v oblasti zadávání úkolů a hodnocení pracovníků, motivační systémy, rozvoj pracovníků a řízení kariéry. Zavedení těchto změn trvá delší dobu a tak jen velmi těžko mohou zvrátit rozhodnutí pracovníků, kteří již plánují odchod. Dle autora je potřebné v praxi mezi sebou opatření vhodně kombinovat s ohledem na aktuální situaci v organizaci.

Urban (2018, s. 109–111) uvádí, že při tvorbě opatření, která mají organizaci pomoc snížit fluktuaci, je nutné zaměřit se na to, kdo a proč odchází. Jiné důvody jsou spojené s odchody zkušených a talentovaných zaměstnanců a jiné s novými zaměstnanci, kteří odcházejí během prvního roku práce. Možnosti personálního řízení pro zjištění důvodů fluktuace zaměstnanců zahrnují například častější komunikaci mezi vedoucími a zaměstnanci nebo průzkumy zaměstnanecké spokojenosti. U nových zaměstnanců mohou být odchody důsledkem špatného výběru zaměstnanců nebo nedostatečného zaškolení. Proto je nutné, aby se personální činnost zaměřila na zlepšení procesu výběru zaměstnanců, což zahrnuje stanovení správných kritérií pro výběr a používání vhodných metod výběru. U zkušených zaměstnanců jsou hlavními důvody nejasná kariérní perspektiva, nemožnost postupu, nesplnění závazků zaměstnavatele nebo spory s přímým nadřízeným či kolegy. V případě těchto důvodů je nutné se zaměřit na zvýšení spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím péče o pracovníky.

Šikýř (2016, s. 54–55) představuje svůj průzkum, který zjišťoval, jaký má personální práce vliv na výsledky organizace. Většina respondentů v rámci autorova průzkumu potvrdila, že řízení lidských zdrojů ve zkoumaných organizacích pozitivně ovlivňuje výsledky organizace. Mezi tyto výsledky patří spokojenost a motivace zaměstnanců, struktura zaměstnanců, jejich znalosti a dovednosti, fluktuace zaměstnanců, dobrá pověst zaměstnavatele, produktivita práce, kvalita výrobků a služeb, očekávané výsledky hospodaření a spokojenost zákazníků. Závěry průzkumu ukázaly, že řízení lidských zdrojů se podílí 72 % na regulaci fluktuace ve zkoumaných organizacích.

2.2 Péče o pracovníky v rámci personální práce

Tato kapitola se zaměří na strategie a praktiky, které organizace uplatňují k podpoře a udržení svého pracovního týmu. Budou zkoumány různé aspekty péče o zaměstnance, včetně poskytování rozvojových příležitostí, zlepšení pracovního prostředí a vytváření podmínek pro dlouhodobou angažovanost zaměstnanců.

2.2.1 Význam péče o pracovníky

Péče o pracovníky dle Šikýře (2014, s. 130) se projevuje zájmem zaměstnavatele o pracovní prostředí a podmínky. Ty pak významně ovlivňují schopnost a výkonnost zaměstnanců v práci. Cílem této péče je dosažení pozitivních výsledků všech faktorů, které mají vliv na pracovníky během jejich pracovního procesu. Starost o zaměstnance je nejen povinností stanovenou zákonem, ale má také důležitý ekonomický charakter. Dobré pracovní podmínky mají pozitivní dopad na zdraví, spokojenost, motivaci, dovednosti a chování zaměstnanců, což napomáhá efektivnímu plnění jejich pracovních úkolů a dosahování stanovených cílů. Kvalitní pracovní podmínky podporují loajalitu zaměstnanců a zároveň zvyšují atraktivitu zaměstnavatele.

Organizace se stále více zaměřují na péči o své pracovníky (Mužík, Krpálek, 2017, s. 149). Uvědomují si, že její kvalita a rozsah mají významný vliv na to, jak je organizace vnímána na trhu práce. Firmy, které dbají o své zaměstnance a poskytují kvalitní sociální programy, se stávají zajímavými a vyhledávanými zaměstnavateli. Péče o pracovníky obsahuje celou řadu činností, jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní doba, pracovní prostředí, možnosti stravování, sociální programy, nabídka volnočasových aktivit a podobně. Způsob, jakým organizace pečuje o své pracovníky má vliv i na pracovní vztahy. Kvalitní vztahy na pracovišti působí na individuální spokojenost pracovníků. Ti jsou pak více motivováni k naplnění cílů organizace.

Měrtlová (2014, s. 122) vysvětluje, že pracovníci představují klíčový zdroj pro firmu a jsou jejím nejdražším aktivem. Jejich schopnosti a rozvoj jsou zásadní pro úspěch a konkurenceschopnost společnosti, a proto je důležité věnovat jim patřičnou pozornost. Pod termínem péče o zaměstnance je občas zahrnován i koncept sociálního rozvoje zaměstnanců, který má širší dosah. Sociální rozvoj se projevuje v charakteristice organizační kultury, zahrnuje komunikaci mezi vedoucími zaměstnanci a ostatními, a vytváření příznivých vztahů v rámci organizace. Poskytování sociální péče je spojeno s identifikací a diferenciací potřeb zaměstnanců, protože ne všichni vyžadují stejnou formu péče. Jejich preference se mohou lišit, například v oblasti vzdělávání, osobního rozvoje, cestování, sportu, kultury a dalších oblastech.

Armstrong, Taylor (2015, s. 509–510) uvádějí, že zaměstnavatelé mají povinnost dbát o pohodu svých zaměstnanců, což vyžaduje odpovědný přístup ke zlepšení pracovního prostředí. To nejen naplňuje jejich povinnosti, ale i podporuje systém odměňování a věrnost zaměstnanců. Při vytváření pracovních postupů a struktury pracovních pozic je třeba zohlednit individuální potřeby. Pracovní podmínky musí splňovat standardy zdraví a bezpečnosti. Rovnováha mezi prací a osobním životem je klíčová a lze ji posílit flexibilními pracovními možnostmi, jako jsou práce z domova nebo pružná pracovní doba. Taková opatření pomáhají zaměstnancům zvládat náročné situace bez narušení pracovního prostředí.

Plamínek (2013, s. 26) pod péči o pracovníky zahrnuje poskytování příležitostí pro jejich růst a rozvoj, využívání jejich schopností, podporu motivace a spokojenosti a vytváření prostředí, které toto umožňuje. Je také důležité oceňovat práci zaměstnanců a dávat jim zpětnou vazbu, aby se udržoval jejich zájem a nadšení pro práci, kterou vykonávají. Pouze tak může organizace udržovat svůj potenciál a dosahovat dlouhodobého úspěchu.

Měrtlová (2014, s. 123) konstatuje, že v rámci péče o zaměstnance lze identifikovat tři typy zájmů a cílů. První skupinu tvoří celospolečenské zájmy, jako jsou občanská práva, zdraví a sociální rozvoj občanů, a směřují ke společenské prosperitě a stabilitě. Druhá skupina se zaměřuje na individuální zájmy a cíle jednotlivce, usiluje o uspokojování jeho potřeb a tím zlepšuje vztahy a stabilitu pracovníků ve firmě. Třetí skupina zájmů a cílů patří zaměstnavateli a zahrnuje zlepšení péče o zaměstnance, jednodušší nábor, formování, stabilizaci, rozvoj jejich dovedností a sociálních schopností, motivaci a vytváření zdravých pracovních vztahů.

2.2.2 Členění péče o pracovníky

Šikýř (2014, s. 131) péči o zaměstnance se dělí na tři části: povinnou, smluvní a dobrovolnou. Povinná a smluvní péče vyplývá z právních norem a smluvních ujednání, týká se pracovní doby, pracovního prostředí, zdravotní ochrany či profesního rozvoje. Dobrovolná péče vyplývá z personální politiky zaměstnavatele a zaměřuje se na osobní rozvoj, zaměstnanecké výhody a další služby poskytované zaměstnancům.

Koubek (2015, s. 343–344) také rozděluje péči o pracovníky do tří kategorií. První je povinná péče, která je dána zákonnými normami a předpisy. Další je smluvní péče ujednaná v kolektivní smlouvě. Poslední kategorií je dobrovolná péče. Její rozsah je plně v kompetenci zaměstnavatele a především jejím prostřednictvím se na trhu práce odlišuje od konkurence. Další možné rozdělení dle autora je podle zájmů a cílů organizace. Ty se dělí na celospolečenské, individuální a zájmy zaměstnavatele. Péče o pracovníky, jako jedna z personálních činností, je samozřejmě zaměřena na splnění zájmů zaměstnavatele, ale zároveň musí brát v úvahu jak celospolečenské, tak individuální potřeby pracovníků. Tato oblast personální práce, kromě odměňování, je často používána zaměstnanci k porovnání dané organizace s jinými.

Měrtlová (2014, s. 122) tak jako předchozí autoři sděluje, že péče o pracovníky je rozdělena do tří kategorií: povinné, smluvní a dobrovolné. Povinná péče vychází z platných zákonů a předpisů, zatímco smluvní péče se řídí kolektivními smlouvami. Dobrovolná péče je součástí personální politiky zaměstnavatele, zaměřuje se na získání konkurenční výhody skrze péči o zaměstnance s cílem stabilizovat a motivovat pracovníky.

2.2.3 Povinná péče a ochrana zdraví

Armstrong, Taylor (2015, s. 516–518) v rámci péče o pracovníky konstatují, že politika a strategie bezpečnosti a ochrany zdraví v práci se zaměřuje na zajištění bezpečnosti a ochrany zaměstnanců v pracovním prostředí. Programy bezpečnosti se snaží minimalizovat rizika nehod a snižovat zdravotní škody, či ztráty majetku. Ochrana zdraví při práci cílí na prevenci zdravotních problémů způsobených pracovními podmínkami. Každý jednotlivec v organizaci má zodpovědnost za vytváření bezpečného pracovního prostředí a minimalizaci rizik. Manažeři mají povinnost zajistit vysoké standardy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Důraz je kladen na to, že péče o zdraví zaměstnanců je prioritou a má přednost před zájmy firmy. Úsilí je věnováno zapojení manažerů a týmů do vytváření postupů a na zajištění jejich implementace. Klíčovými opatřeními jsou hodnocení rizik, audit a kontrola BOZP, které odhalují rizika a chyby ve vybavení či procesech ohrožující zdraví a bezpečnost pracovníků.

Koubek (2015, s. 355–356) v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci uvádí, že zaměstnavatel má povinnost provádět kroky, které mají za cíl odstranit faktory ohrožující zdraví a život zaměstnance a zajistit bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je podléhající kontrole, kterou vykonává ministerstvo práce a sociálních věcí skrze inspektoráty bezpečnosti práce a hygienickou službu. Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví

při práci, stejně jako na informace o rizicích spojených s jejich prací a opatřeních pro jejich ochranu. Mají také právo odmítnout práci, pokud mají pocit, že může ohrozit život a zdraví jich osobně nebo jiných osob.

Armstrong, Taylor (2015, s. 525) vidí vzdělávání v oblasti BOZP jakou klíčovou součástí prevence. Je vhodné jej zahájit jako součást zaškolování nových zaměstnanců. Dále by mělo být realizováno při přesunu zaměstnance na jinou pozici nebo změně pracovních postupů. Jeho účelem je vysvětlit základní pravidla a poskytnout informace o potenciálních rizicích a způsobech, jak jim předejít. Opakování tohoto vzdělávacího programu je důležité a nové aspekty, kde mohou nastat problémy s BOZP, by měly být zvlášť zdůrazněny.

Koubek (2015, s. 350–351) upozorňuje na nutnost dodržovat legislativu v oblasti rozvržení a délky pracovní doby. Různé pracovní režimy mají své výhody a nevýhody nejen pro zaměstnance, ale také pro pracovníky. Práce přesčas může znamenat vyšší příjmy, avšak může zároveň ohrozit zdraví a komplikovat další aktivity zaměstnance. Práce ve směnném režimu může být rizikem pro zdraví a ovlivnit rodinný život.

2.2.4 Dobrovolná péče jako motivační faktor

Dle Vnoučkové (2013, s. 29–30) moderní organizace považují kvalitní zaměstnance za klíčový faktor svého úspěchu. Pro zajištění a udržení kvalitního lidského kapitálu v organizaci je důležité zaměřit se především na dobrovolnou oblast péče o pracovníky. Právě jejím rozsahem se může organizace na trhu práce odlišit. Manažeři musí využívat nejnovější trendy v oblasti personálního managementu a věnovat pozornost potřebám svých podřízených. Je důležité vytvářet podmínky pro rozvoj a motivaci zaměstnanců a zajišťovat pro ně příznivé pracovní prostředí.

Plamínek (2015, s. 103) konstatuje, že motivace vychází z vnějšího prostředí a je proměnlivá v průběhu času. Lidé, kteří hledají bezpečí, jsou v tomto období ve svých motivačních sklonech obvykle konzistentní. Při uspokojování základních fyziologických potřeb a zajišťování bezpečnosti se obecně projevují podobně. V okamžiku, kdy se jedná o potřebu přijetí a začlenění do určité skupiny, nebo k získání uznání, se jednotlivé typy motivace u lidí rozlišují a projevují různě a v různé míře. Někteří se snaží o začlenění do sociálních kruhů, zatímco jiní se více zaměřují na osobní jistotu a identitu v rámci těchto skupin.

Armstrong (2020, s. 47–51) představuje péči o zaměstnance jako motivační faktor, kdy odměny poskytované zaměstnavatelem hrají klíčovou roli při přilákání a udržení zaměstnanců. Avšak aby byla motivace udržitelná, je třeba kromě vnějších odměn zohlednit také vnitřní motivace spojené s dosaženými výsledky, odpovědností a prací samotnou. Lidé jsou motivováni nejen cílem a okamžitou odměnou, ale také pravděpodobností získání odměny. Pokud budou mít pocit, že mají kontrolu nad dosažením svých cílů a budou si jisti, že jsou dostatečně oceněni, bude jejich motivace dlouhodobá. Za nejzřetelnější formu motivace bývají obvykle považovány peníze - buď ve formě platu, nebo jiné finanční odměny. Tato finanční motivace má vysokou měřitelnost a může být účinným prostředkem ocenění práce. Kromě finanční odměny jsou pro zaměstnance důležité také nefinanční motivační faktory, jako je uznání, úspěch, odpovědnost, samostatnost a příležitosti k osobnímu rozvoji. Organizace mohou projevat uznání a ocenění jednotlivců nebo týmům, například formou dáreků v podobě poukázek na výlet, dovolenou, pobyt v lázních nebo slavnostní večeři.

Dle Bělohávkova (2016, s. 18) motivaci pracovníků lze ovlivnit prostřednictvím různých motivačních prostředků, jako je pochvala, kritika a přidělování úkolů. Pochvala se využívá v případech, kdy zaměstnanec dosáhne stanovených cílů nebo vykoná výjimečnou práci, a slouží k další motivaci k dobrému výkonu. Tento nástroj posiluje pozitivní chování a podporuje

zaměstnance, aby pokračovali v úspěšném přístupu k práci. Pokud má pochvala dosáhnout požadovaného účinku, měla by být konkrétní, osobní a doplněná o rozhovor a dotazy. Mnoho vedoucích pracovníků podceňuje význam pochvaly a zapomíná na její důležitost, přesto je nezbytná k udržení zaměstnanecké angažovanosti a motivace. Pochvala může být účinnější, pokud je spojena s nějakou formou odměny, ať už finanční, nebo formou nefinančních benefitů, nebo poskytnutím prestižních pracovních úkolů. Přidělování vhodných úkolů motivuje zaměstnance k osobnímu rozvoji a současně jim umožňuje rozvíjet nové dovednosti vykonáváním nových úkolů. Řízení přidělování úkolů by mělo zahrnovat jasné instrukce, postupné zadávání částí úkolu, aby pracovník nebyl zahlcen a poskytování konkrétní zpětné vazby na dosažené výsledky. Kritika, jako nástroj negativní motivace, má za cíl upozornit zaměstnance, aby určitou činnost přestal dělat či změnil pracovní postupy. Měla by být konkrétní, zaměřená na výsledky či chování a neměla by se dotýkat osobnosti pracovníka. Podávání kritiky by mělo probíhat v přijatelném a důstojném tónu. Někdy se kritika propojuje s různými stupni sankcí, jako je pokárání, snížení odměn, přeřazení na méně příznivé pracovní místo, nebo převedení na jiné oddělení. Při opakovaném porušování pravidel, nebo neschopnosti nápravy může vést až k ukončení pracovního poměru.

Koubek (2015, s. 360–361) zdůrazňuje, že péče o pracovníky působí motivujícím způsobem a pozitivně ovlivňuje pracovní výkon. Úroveň péče o zaměstnance se jasně projevuje v pracovních vztazích. Odpovědnost za péči o zaměstnance ovlivňuje efektivitu mnoha personálních aktivit. Při vytváření pracovních pozic je nezbytné porovnávat pracovní náplň s pracovními podmínkami, protože pozitivní pracovní podmínky mohou výrazně zlepšit charakteristiku pracovního místa. Při procesu náboru a výběru pracovníků má péče o zaměstnance vliv na to, jak jednotlivci vnímají atraktivitu práce v dané organizaci. Zajištění péče o pracovníky má rovněž významný dopad na stabilitu zaměstnanců a může snížit nežádoucí fluktuaci, ať už prostřednictvím jejího zlepšení nebo redukce.

Šikýř (2016, s. 150) prezentuje uspokojování individuálních motivací jednání a chování pracovníků jako systematický proces, který organizace musí provádět během celého pracovního cyklu zaměstnanců – od jejich náboru, přes jejich zapojení až po jejich rozvoj v organizaci. Je zásadní uplatňovat neustálý pozitivní přístup, což zahrnuje neustálé hodnocení a využívání silných stránek zaměstnanců, umístění každého na místo, kde vynikne nejlépe, a nabídnutí zaměstnancům práce, která bude mít smysl a perspektivu. Je klíčové, aby povaha, podmínky a nároky práce odpovídaly schopnostem a motivaci zaměstnanců.

Plamínek (2018, s. 87–92) upozorňuje, že univerzální stimuly, které by mohly motivovat stejně všechny pracovníky, téměř neexistují. Nejblíží k univerzalitě je finanční odměna. Organizace se musí zajímat o pracovníky a jejich zájmy a přizpůsobovat odměňování individuálním motivům a potřebám jednotlivých pracovníků. Pokud chce být organizace v oblasti dobrovolné péče o pracovníky úspěšná, měla by mít obsáhlý motivační program, ve kterém nalezne každý pracovník pro sebe tu pravou odměnu.

Šikýř (2016, s. 147) zdůrazňuje, že účelem cílené podpory a stimulace zaměstnanců k plnění sjednaných úkolů a dosahování stanoveného výkonu, je naplňování strategických cílů organizace a současně splnění konkrétních potřeb jednotlivých zaměstnanců. Organizace musí využít takové metody motivace zaměstnanců, které aktivují jejich vnitřní motivaci pro plnění úkolů, jelikož to přináší možnost naplnění vlastních potřeb. Potřeby lze uspokojit prostřednictvím vnějších a vnitřních odměn, které zaměstnanci vnímají jako hodnotné. Vnější odměny jsou benefity, které organizace poskytuje zaměstnancům v souvislosti s jejich prací, jako jsou mzda, ocenění, pochvala, stimulační úkoly, flexibilní pracovní režimy, příznivé pracovní prostředí, šance na kariéerní postup a zaměstnanecké výhody. Vnitřní odměny jsou získávané zaměstnanci díky povaze jejich práce, pokud je jejich práce pestrá, důležitá, významná a doprovázená odpovídající zpětnou vazbou.

Šedivý, Medlíková (2017, s. 106–108) vysvětlují, že s motivací pracovníků jsou přímo spojeny finanční i nefinanční odměny. Organizace může pro podporu motivace zaměstnanců využívat různé metody, jako je například upravování pracovních podmínek, zkrácená pracovní doba nebo možnost práce z domova. Také příznivé mezilidské vztahy mají motivující účinek, což zdůrazňuje důležitost správného výběru členů týmu a rychlého řešení konfliktních situací. K tomu patří i jasně stanovené firemní předpisy, srozumitelná pracovní pravidla, transparentní systémy odměňování a postihů, možnosti profesního růstu, důkladná hodnocení, efektivní poskytování zpětné vazby, příležitosti k vzdělávání a osobnímu rozvoji, individuální konzultace a supervize. Před implementací jakéhokoli programu zaměřeného na podporu motivace zaměstnanců je důležité zvážit, kdo pracuje v organizaci a co jej v daném období motivuje. Motivace jednotlivce se může měnit v čase i v závislosti na jeho současné životní situaci. Je také důležité si uvědomit, že některé motivy směřují k výkonu a jiné k pocitu spokojenosti. Efektivní je, když manažer přistupuje k jednotlivcům se stimulem, který je v souladu s jejich konkrétní motivací. Osobní rozvoj jednotlivce následuje určitou logiku a organizace by měla podporovat motivaci lidí ke zdokonalování se, k dalšímu vzdělávání a rozvoji dobrých pracovních návyků.

2.2.5 Zásady péče o pracovníky

Plamínek (2015, s. 147–148) apeluje na to, že je důležité respektovat určité zásady, které nám pomáhají chápat motivaci jako standardní a etický nástroj v řízení. Tyto zásady jsou klíčové, protože souvisí se základním smyslem motivace a nedodržením těchto zásad se pohybuje na hranici etického chování. První zásadou je jednat v zájmu osoby, kterou motivujeme. Druhou zásadou je odmítnutí jakéhokoli násilí či donucování. Třetí zásadou je podpora vytváření synergických efektů při práci, protože věříme, že lidé spoluprací dosahují většího výkonu než jednotlivci pracující samostatně. Spolupráce má za cíl vytvářet synergii. Čtvrtá zásada spočívá v symetrickém chování ostatních, což znamená, že motivace je integrována do systému tak, že i ti, kdo motivují, jsou sami motivováni k plnění svých úkolů. Lidé obvykle napodobují chování svých nadřízených a chápou, že manažeři mají své úkoly spojené se strategickými myšlenkami, ale zároveň plní odlišné role. Ale špatně snášejí situace, kdy osoba, která po nich vyžaduje motivovaný výkon, sama nedisponuje motivací.

Dle Pilařové (2016, s. 73–74) motivace zaměstnanců představuje vytváření spojitostí mezi požadovanými činnostmi a vnitřními motivy jednotlivých zaměstnanců. Častou chybou manažerů je, že se snaží odhadnout motivaci zaměstnanců místo přímého dotazování se na jejich motivy, nebo je motivují podle svých vlastních představ. Manažeři mají za úkol identifikovat vnitřní motivy svých podřízených a sladit je s cíli a úkoly firmy. Toho lze dosáhnout výběrem vhodných jedinců pro příslušné pozice, stanovením vhodných úkolů a jejich předáním vhodným způsobem. Pokud se snažíme ovlivňovat chování zaměstnanců prostřednictvím podnětů, hovoříme o stimulaci. Finanční odměny jsou typickým příkladem stimulace, avšak mají krátkodobý účinek. Proces stimulace a motivace zahrnuje fáze zaujetí, udržení zájmu a nasměrování zájmu k dosažení stanovených cílů. V manažerské práci jsou využívány různé faktory, jako jsou stanovení cílů, rozsah práce, přidělení pravomocí a odpovědnosti, poskytnutí zpětné vazby, různé styly řízení, sociální výhody, podpora osobního rozvoje, pracovní prostředí a kultura firmy. Důležité je si uvědomit, že některé z těchto faktorů mohou sloužit jako motivace k vyšším výkonům, zatímco jiné spíše stabilizují zaměstnance v pracovním procesu.

Dle Bednáře (2018, s. 29–30) každá firma potřebuje kvalitní systém hodnocení a motivace svých zaměstnanců. Pro vytvoření loajality je důležitá nejen výše odměn, ale také způsob, jak je o ní se zaměstnancem komunikováno. Kromě finančních odměn existují i jiné faktory, které mohou pomoci udržet zaměstnance ve firmě, jako jsou motivační programy, benefity a

možnosti osobního rozvoje. Tyto faktory mohou být psychologicky účinné v okamžiku, kdy zaměstnanec zvažuje odchod a srovnává své pracovní podmínky s jinými pracovními nabídkami. Kvalitní program péče o pracovníky, pak pro něj může sloužit jako argument pro setrvání v dané organizaci.

2.2.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody dle Urbana (2017, s. 145–149) jsou součástí odměny poskytované zaměstnancům, která obvykle nemá spojitost přímo s pracovním výkonem. Tyto výhody mohou zohledňovat délku zaměstnání, postavení v hierarchii nebo náročnost dané pozice. Podniky je poskytují za účelem získání a udržení kvalitní pracovní síly a nabídnutí podmínek a služeb, které zvyšují spokojenost zaměstnanců. Dlouhodobě mohou přispět k vyšší produktivitě. Zaměstnavatelé využívají zaměstnaneckých výhod pro získání a udržení kvalifikovaných pracovníků, často se jedná o výhody usnadňující zvládnání pracovních nároků a lepší vyvážení pracovního a soukromého života.

Zaměstnanecké výhody dle autora lze rozdělit do několika kategorií:

Výhody související s prací a pracovními podmínkami: například příspěvky na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní volno, rozvojové programy mimo běžné pracovní povinnosti a podpora při dopravě do zaměstnání.

Výhody pro osobní potřeby a pohodlí: zahrnují automobil, IT vybavení, služby mobilního operátora, příspěvky na odívání nebo bydlení.

Výhody osobního a sociálního charakteru: jako nadstandardní zdravotní péče pro zaměstnance i jejich rodiny, péče o děti, finanční podpora dovolené, sportovní a kulturní aktivity, finanční poradenství nebo výhodné nabídky produktů.

Zaměstnanecké výhody jsou sice formou odměny, avšak nemají přímý motivační vliv na pracovní výkon a mohou být chápány spíše jako nárok, pokračuje autor. Je obtížné je později rušit, pokud jsou jednou zavedeny. Tyto výhody mohou mít vliv na stabilitu zaměstnanců, ale pouze v případě, že jsou pro ně skutečně atraktivní a pravděpodobně by si je zabezpečili i sami. Je důležité si uvědomit, že výhody nevyhovují všem zaměstnancům stejně. Například mladý zaměstnanec nemusí cítit stejnou potřebu penzijního připojištění jako starší kolega. Poskytování výhod širokému okruhu zaměstnanců může vyvolávat pocity nespravedlnosti a nespokojenosti. Aby výhody byly efektivní, je důležité, aby odpovídaly cílům firmy. Je nutné určit cíle v oblasti motivace, stability, odpočinku a rozvoje, a pravidelně hodnotit jejich účinnost a náklady. Dále je důležité průběžně zjišťovat zájmy a potřeby zaměstnanců a informovat je o dostupných výhodách.

2.2.7 Spokojenost s péčí o pracovníky

Mikuláščík (2015, s. 134–135) konstatuje, že pracovní spokojenost by měla být pravidelně ověřována u všech pracovníků jednou za rok. Lidský faktor je klíčovým prvkem pro vytváření hodnot v pracovním prostředí. Technologie, kvalita strojů a zařízení hrají také důležitou roli, ale kvalitní a zapálení lidé jsou nezbytní pro dosažení požadované úrovně. Motivační program, který firmy mohou vypracovat, se zaměřuje na pracovníky s cílem podporovat jejich angažovanost, zapálení pro práci, plné nasazení a identifikaci s firmou a jejími cíli, a zároveň podporovat loajalitu. Před navrhováním motivačního programu je důležité provést audit postupů používaných ve firmě. Až poté by měl následovat návrh programu, který se vyhne zjednodušujícím tendencím a neupadne do formalit. Vytvoření takového programu vyžaduje účast celé firmy a všech manažerů, jinak se rychle ztrácí jeho účinnost. Systém musí být propojený, přehledný a logický.

Vazba mezi pracovní spokojeností, motivací, oddaností a zapojením do práce, představuje dle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016, s. 31–33) důležitý vztah (tabulka 1). V dnešním globálním podnikatelském prostředí je stále zřejmější, že pouhá spokojenost s prací nestačí k tomu, aby zaměstnanci podávali optimální výkon a byli plně motivováni k naplňování cílů organizace. V posledních dvaceti letech se zaměstnavatelé přesunuli od zajišťování spokojenosti pracovníků s odměnami, výhodami a pracovními podmínkami k programům, které měly za cíl zajistit oddanost zaměstnanců k organizaci a minimalizovat jejich chuť k odchodu. Tento trend se nadále vyvíjel směrem k programům, které by měly zajistit, že zaměstnanci se nejen plně věnují práci, ale také se podílejí na plnění poslání organizace.

Tabulka 1 Nástroje dosažení a udržení angažovanosti pracovníků

spokojený ↓ motivovaný	Poskytování pracovních nástrojů, prostředků a vybavení Zlepšení pracovního prostředí Poskytování spravedlivé odměny Uznání pracovního úsilí
motivovaný ↓ oddaný	Stanovení spravedlivých výkonnostních cílů Komunikace jasných očekávání Pravidelné vyjasňování priorit a poskytování zpětné vazby Rozpoznávání a spravedlivé odměňování výkonu Delegování práce Podpora rozvoje osobnosti
oddaný ↓ angažovaný	Pomoc při budování dlouhodobě smysluplné kariéry Zajištění uznání a odměny za dlouhodobou oddanost Naslouchání pracovníkům, sdílení jejich poznatků a zkušeností Zajištění spravedlnosti, konzistence a transparentnosti Rozvíjení porozumění dlouhodobé vizi a podnikatelským záměrům Podpora organizačních hodnot, jejich posílení prostřednictvím chování managementu

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková (2016), vlastní zpracování

Tabulka 1 ukazuje vývoj od spokojeného po angažovaného pracovníka. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, vykonávají své povinnosti s radostí a jsou spokojeni s pracovními podmínkami. Obecně jsou schopni pracovat nezávisle a spolehlivě, aniž by potřebovali větší dohled nad svou prací ze strany vedoucího. Nejsou však ochotni úzce spolupracovat jako součást týmu, nebo vykonávat činnosti nad rámec svých pracovních povinností. Oddaní pracovníci mají pevně zakotvené hodnoty a projevují chování typické pro spokojené a motivované pracovníky, ale zároveň se silně identifikují s organizací. Jsou věrní organizaci a vykazují optimistický postoj k její budoucnosti. Otevřeně projevují ambice a věří, že organizace jim umožní dosáhnout maximálního výkonu. Pracovníci, kteří dosahují nejvyšší úrovně angažovanosti, mají zájem o úspěch organizace. Dobrovolně a ochotně věnují vysoké úsilí ve své práci, vybočují za hranice svých povinností. Jsou motivováni dosahovat maximálních výkonů jak ve své práci, tak ve svém týmu, a využít svou tvůrčí energii. Aktivně hledají příležitosti, jak naplňovat misi organizace.

Havlíková, Hubíková, Trbola (2022, s. 12–14) představují výsledky průzkumu spokojenosti s péčí o pracovníky, kteří pracují v oblasti sociálních služeb. Průzkumu se zúčastnilo 871 respondentů a 25 % z nich uvažuje o tom, že stávající místo opustí. Výsledky průzkumu ukazují, že 75 % respondentů považuje finanční ohodnocení své práce za nedostatečné. Dotazovaní pracovníci sdělili, že jejich hlavní stimulací je skutečnost, že vykonávají smysluplnou práci, která je důležitá pro společnost. Autoři apelují na nutnost, aby zaměstnavatelé věnovali

motivaci pracovníků v sociálních službách významnou pozornost a aby se zaměřili na kroky vedoucí k prevenci syndromu vyhoření. Právě zanedbání péče o pracovníky v této oblasti je hlavním důvodem vysoké fluktuace.

2.3 Personální rozvoj pracovníků

V dnešní době se čím dál tím více hovoří o znalostní společnosti (Mužík, Krpálek, 2017, s. 99–100). Tento koncept je identifikován jako nárůst informací, dat a znalostí, a jejich rostoucí dostupnost a uplatnění v praxi. Znalosti a jejich využití výrazně mění povahu podnikových subjektů a stávají se klíčovými zdroji a metodami obchodování. Znalosti, jejich hledání, zpracování a aplikace představují dlouhodobou orientaci společnosti v oblasti výroby a poskytovaných služeb. Postupně se znalosti stávají jedním z hlavních výrobních prvků a podniky jsou charakterizovány jako znalostně orientované. Nicméně míra využití nových poznatků se v podnikovém prostředí výrazně liší. Znalosti v dnešní ekonomice jsou relevantní pro všechna odvětví, výrobní společnosti, oblast služeb, stejně jako pro veřejnou správu a neziskové organizace.

Šedivý, Medlíková (2017, s. 125–128) dále uvádějí, že tradiční firemní struktury poskytují zaměstnancům informace a vzdělání podle právních povinností. Naopak organizace s pohledem do budoucnosti přistupují k rozvoji svých pracovníků individuálně, a to jak v oblasti profesního, tak osobního růstu. Tento individualizovaný přístup k rozvoji v organizaci vyžaduje pečlivou znalost jednotlivců, promyšlený plán vzdělávání a rozvoje, pružné aktualizace podle potřeb zaměstnanců a jasnou dlouhodobou strategii. Efektivní hodnotící pohovory často odhalí potřeby jednotlivců v oblasti jejich osobního rozvoje. Systém vzdělávání vzniká tehdy, když zaměstnanci vnímají potřebu strukturovat svůj profesní růst. Organizace, která se zaměřuje na budoucí potřeby svých lidí i trhu, vytváří strategie vzdělávání. Účast na domácích i mezinárodních konferencích jako účastník nebo řečník představuje významný zdroj rozvoje zaměstnanců.

2.3.1 Význam personálního rozvoje

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 144–145) etická stránka řízení lidských zdrojů spočívá v pochopení důležitosti a správnosti poskytování lidem šancí na vzdělání a rozvoj. Tyto příležitosti by jim měly umožnit získat znalosti a dovednosti potřebné pro úspěšné vykonávání práce a kultivaci vlastního potenciálu. Je také důležité si uvědomit, že jednotlivci by měli i nadále mít svobodu rozhodovat, jak moc se chtějí angažovat ve vzdělávání a rozvoji nad rámec požadavků organizace. Je nezbytné přijmout fakt, že zatímco organizace má právo na realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit s cílem zlepšit výkon, jednotlivci mají také právo na další vzdělávání a rozvoj ve prospěch posílení svých znalostí, dovedností a schopností.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 41) sdělují, že mnoho zaměstnanců považuje přístup k profesnímu vzdělávání za důležitý aspekt celkového ohodnocení. Organizace jsou nuceny poskytovat školení svým pracovníkům v souladu s vývojem pracovních pozic a rolí, aby se zvýšil výkon jednotlivců, celková výkonnost organizace a podporoval se proces učení. To se často týká školení na nový software, lepší využití pracovní doby, motivace týmu či změny v chování vedoucí ke zvýšení efektivity pracovního výkonu. Účinné školení přispívá k udržení motivace a zapojení zaměstnanců a naznačuje, že organizace investuje do rozvoje svých zaměstnanců. Tato forma vzdělávání poskytuje zaměstnancům větší šanci na růst a uplatnění jak uvnitř organizace, tak i mimo ni, což je vnímáno jako významné ocenění ze strany zaměstnanců.

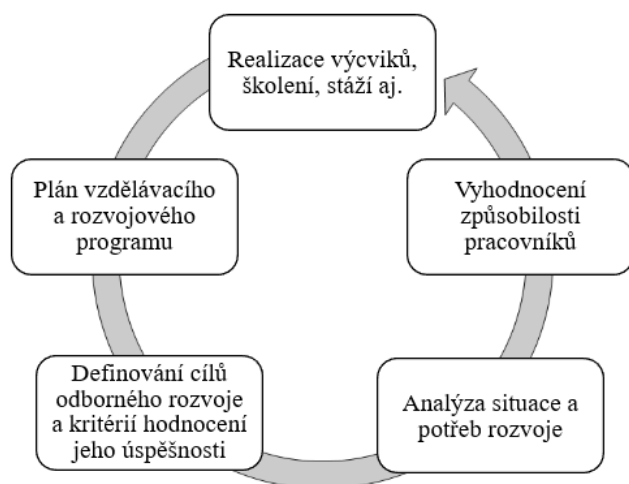
Mužik, Krpálek (2017, s. 148) doplňují, že dalším hlediskem je to, že profesní rozvoj v podniku představuje zásadní motivační faktor, který nejen zvyšuje pracovní výkon, ale také posiluje vztah zaměstnanců k podniku. Toto vzdělávání je také významnou motivací pro zaměstnance a má vliv na jejich adaptaci v podniku, jejich kariéru a věrnost zaměstnavateli. I když se vzdělávání jako zaměstnanecký benefit těší popularitě, silným a efektivním motivačním nástrojem pro zaměstnance jsou tzv. přímé výhody, jako jsou stravenky, rozšíření nároků na dovolenou, výhodné nákupy nebo příspěvky na penzijní pojištění.

Armstrong, Taylor (2015, s. 335) vidí jako zásadní, že organizace potřebují jedince s vysokou úrovní znalostí, dovedností a schopností, které odpovídají požadavkům a cílům firmy. Procesy, které směřují k uspokojení této potřeby, jsou strategicky vedené, což znamená, že jsou zaměřeny na splnění strategických požadavků a podporu dosažení cílů organizace. Avšak kromě toho, organizace musí brát v úvahu i individuální potřeby rozvoje a růstu zaměstnanců. To je významné nejen samo o sobě, ale také proto, že organizace, které se starají o potřeby svých zaměstnanců, se stávají atraktivnějším pracovním prostředím.

Armstrong, Taylor (2015, s. 338–339) dále uvádějí, že aktivity týkající se vzdělávání a rozvoje mají významný dopad na úspěšné dosahování cílů organizace, a investování do vzdělání a rozvoje přináší výhody všem zúčastněným stranám v organizaci. Plány a programy v oblasti vzdělávání a rozvoje by měly být v souladu se strategií organizace i lidských zdrojů a měly by podporovat realizaci těchto strategií. Organizace musí investovat do vzdělávání a rozvoje, poskytovat vhodné příležitosti a prostředky pro učení. Nicméně hlavní odpovědnost za vlastní vzdělání a rozvoj mají jednotliví zaměstnanci, kteří by měli být vedeni a podporováni manažery nebo personálním oddělením. Realizace vzdělávání a rozvoje by měla být spojena s výkonem a měla by směřovat k prokazatelnému zlepšení výkonu organizace, jednotlivých oddělení, týmů a jednotlivců, přičemž by měla výrazně přispívat k dosahování konečných výsledků organizace. Každý jedinec v organizaci by měl mít možnost a podporu k vzdělávání a rozvoji svých znalostí a dovedností podle svých schopností. Individuální vzdělávací plány jsou základem pro osobní rozvoj, zaměřují se na samostatné učení a jsou podporovány prostřednictvím koučování, mentorování a formálních vzdělávacích programů.

Šedivý, Medlíková (2017, s. 108–109) upozorňují, že úspěšný program rozvoje a vzdělávání je závislý na mnoha faktorech. Jsou jimi například možnosti financování, umístění a způsob vzdělávání, časové období pro realizaci a způsob, jakým hodnotit kvalitu a efektivitu programu. Tyto faktory hrají důležitou roli v celém cyklu rozvoje pracovníků (obrázek 2).

Obrázek 2 Cyklus rozvoje pracovníků



Zdroj: Šedivý, Medlíková (2017), vlastní zpracování

Cyklus rozvoje pracovníků dle Šedivý, Medlíková (2017, s. 108–109) dle obrázku 2 popisuje na sebe navazující kroky vedoucí od plánu po realizaci. Při plánování rozvoje zaměstnanců je klíčové zhodnotit současný stav, identifikovat potřeby a stanovit cíle vývoje, a to, kam by měli zaměstnanci své znalosti a dovednosti posunout a v jakém časovém rámci. Následně vzniká plán pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, který obsahuje určité zásady, jak bude vzdělávání realizováno. Organizace rovněž zajistí potřebné předpoklady pro uskutečnění tohoto plánu. Je nutné zvolit vhodné místo pro vzdělávání a stanovit časové období, ve kterém bude probíhat. Dále je klíčové zvažovat způsob hodnocení kvality a efektivity programu a následně využít výstupy z tohoto hodnocení pro úpravy a změny v samotném programu.

2.3.2 Metody personálního rozvoje

Pokud má pracovník nedostatečné dovednosti pro danou úlohu, je nutné buď rozvíjet jeho schopnosti prostřednictvím vzdělávání, nebo upravit nároky na jeho schopnosti (Plamínek, 2018, s. 96). Investice do vzdělávání je pravděpodobně lepší volbou, protože zvýší celkovou úroveň dovedností ve firmě, avšak může narazit na některé překážky. Mezi ně patří omezené schopnosti jednotlivce nebo nedostatek zdrojů ve firmě. Vzdělávání je proces, který vyžaduje čas a peníze, avšak přináší dlouhodobé výhody a lze jej vnímat jako typickou investici. Porozumění procesu učení je užitečné pro určení vhodných metod vzdělávání a posouzení nabízených vzdělávacích programů. Spontánní učení je ve skutečnosti procesem plným experimentování. Moderní vzdělávací programy často zdůrazňují řízenou tvorbu znalostí a dovedností přímo během programu. To, co účastníci sami vytvoří, může být posíleno příjemnými pocity objevování a tato interakce může vést k pevnějšímu a efektivnějšímu upevnění znalostí a dovedností. Tyto postupy podporují vytváření automatických návyků, tedy nevědomého používání znalostí a dovedností v praxi.

Pilařová (2016, s. 134–135) upozorňuje, že hlavním cílem rozvoje je zabezpečení potřebných kompetencí u zaměstnanců na úrovni, která jim umožní úspěšně plnit stávající i plánované úkoly a role jak v současnosti, tak v budoucnosti. Tento rozvoj může být realizován interními zdroji (například interními kouči, školiteli, manažery, nebo mentory) nebo externími lektory (zejména tehdy, pokud je potřeba získat know-how, které společnost nemá). Vnitřní rozvoj se často provádí skrze koučování, mentorování, asistenci, demonstrace nebo instruktáž. Externí rozvoj zahrnuje modelové situace, případové studie, video tréninky, přednášky a další metody zaměřené na získání a zdokonalení znalostí a dovedností. Metody rozvoje by měly být vybírány tak, aby co nejefektivněji naplňovaly cíle rozvoje a respektovaly různé preferované styly účastníků. Obsah rozvoje by měl vždy odpovídat cílům rozvoje. Je důležité jasně definovat rozvojové cíle a měřit úroveň kompetencí před a po rozvojových akcích. Motivace zaměstnanců pro rozvoj je také klíčová (například vysvětlením důvodu a prospěchu rozvoje), zaměřením se na klíčové rozvojové oblasti (určením priorit) a předem stanovením důsledků úspěšného nebo neúspěšného rozvoje (například možnost přecházení na jinou pracovní pozici v případě nesplnění určitých požadavků).

Koubek (2015, s. 119–120) v rámci personálního rozvoje představuje plány osobního a profesního rozvoje. Jedná se o plány kariéry a plány následnictví ve funkci, které objasňují pracovníkovi jeho pracovní výhled a do jisté míry formují jeho pocit sociální stability. Plánování rozvoje zaměstnanců organizace úzce souvisí s plánováním jejich vzdělávání, umístění, hodnocení a odměňování. Plánování pracovní kariéry vždy zahrnuje personalizovaný plán, který je vytvořen speciálně pro daného jednotlivce. Osobní plán rozvoje obsahuje posloupnost aktivit, jako je formální i neformální vzdělávání, které umožní zaměstnanci získat potřebné znalosti a zkušenosti pro náročnější, vysoce zodpovědné, prestižní a lépe ohodnocené pracovní pozice. Součástí těchto procesů je průběžné i periodické monitorování a hodnocení pracovníka, aby se ověřilo, zda plní stanovené cíle podle plánu.

2.3.3 Vzdělávání a rozvoj

Dále Mužík, Krpálek (2017, s. 147) sdělují, že dle legislativy mají organizace povinnost poskytovat další vzdělávání, zejména v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Další vzdělávání povinná ze zákona se týkají vybraných profesních skupin, jako jsou například státní úředníci, řidiči, lékaři, pracovníci v sociálních službách atd.

Měrtlová (2014, s. 127) podrobněji uvádí, že starost o odborný rozvoj zaměstnanců je upravena Zákoníkem práce a zahrnuje různé aspekty, jako jsou zaškolení a zaučení nových pracovníků, odborná praxe absolventů škol, a posilování a zvyšování jejich odborných schopností. Vzdělávání se týká absolvování kvalifikační přípravy specifického povolání prostřednictvím studia. Kvalifikace se vztahuje k schopnosti pracovníka vykonávat dané povolání podle stanovených technických a organizačních podmínek s určitou složitostí, zodpovědností a náročností na práci, v souladu s požadovanou kvalitou. Prohlubování kvalifikace znamená neustálé rozšiřování a aktualizaci této kvalifikace, což umožňuje zaměstnancům vykonávat svou práci na příslušných pracovních pozicích. Zvýšení kvalifikace označuje změnu hodnoty této kvalifikace, její získání nebo rozšíření; to může zahrnovat studium, vzdělávání, školení nebo jiné formy přípravy, pokud tyto odpovídají potřebám zaměstnavatele. Zvýšení kvalifikace může vést ke změně postavení pracovníka, čímž získá předpoklady pro výkon náročnějších pracovních úkolů, které by předtím nebyl schopen vykonávat. Pozitivní vliv vzdělávání zaměstnanců na jejich motivaci zahrnuje vyšší spokojenost, pevnější vazby na organizaci, formování pracovní síly a zvýšenou atraktivitu zaměstnání.

Armstrong, Taylor (2015, s. 335–336) představují vzdělávání a rozvoj jako procesy, které zajišťují, že organizace disponují kvalifikovanými a angažovanými jednotlivci, odpovídajícími potřebám společnosti. Tyto procesy umožňují jednotlivcům i týmům získávat požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit poskytovaných organizací, vedením a koučováním liniových manažerů a dalšími subjekty, či prostřednictvím samostudia.

Mužík, Krpálek (2017, s. 146) upozorňují, že z hlediska řízení firmy je jasně patrné, že vzdělávání by mělo být souladné se strategií podniku i strategií řízení lidských zdrojů. Je důležité zdůraznit, že tento vztah by měl být pevný, protože do vzdělávání podniky investují velké finanční prostředky. Vzdělávání v podnikovém prostředí je často spojováno s podporou jeho konkurenceschopnosti.

Šikýř (2014, s. 127–128) představuje základní rozdělení metod vzdělávání je na pracovišti a mimo ně. Metody vzdělávání na pracovišti mohou zahrnovat instruktáž během práce, asistenci, delegování úkolů, rotaci pracovních pozic, koučování a mentorství. Naopak, metody vzdělávání mimo pracoviště mohou obsahovat přednášky, semináře, demonstrování, práci s případovými studii a venkovní aktivity. Samotná implementace vzdělávání zahrnuje především použití správného vzdělávacího přístupu, který umožní získání potřebných dovedností pro plnění přesných pracovních požadavků a dosahování požadované úrovně výkonu. Volba metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo ně závisí na potřebách vzdělávání, cílech vzdělávání, cílové skupině účastníků, organizačních podmínkách a dalších faktorech. Pro samotné vzdělávání je potřeba sestavit plán a sledovat jeho dodržování. Další fází je hodnocení výsledků vzdělávání. Je důležité posoudit skutečné osvojení nových schopností u jednotlivých zaměstnanců a jejich uplatnění při plnění sjednaných pracovních úkolů.

Koubek (2015, s. 357) k problematice uvádí, že pečování o rozvoj zaměstnanců se zaměřuje převážně na rozšiřování a prohlubování jejich kvalifikace. Poskytováním vzdělávacích příležitostí a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, vazbu na organizaci, spokojenost se zaměstnáním a další faktory. Tímto způsobem organizace formuje pracovní sílu, která lépe odpovídá pracovním

požadavkům a zvyšuje přitažlivost zaměstnání v dané firmě. Tento přístup vedle jiného přináší efektivnější získávání zaměstnanců a snižuje míru fluktuace. K personálnímu rozvoji patří rovněž kariérní rozvoj zaměstnanců, a na tuto oblast by měla organizace věnovat dostatečnou pozornost. Informování zaměstnanců o jejich kariérních možnostech v organizaci a poskytnutí jasných vyhlídek ohledně jejich osobního růstu jsou zásadní. Nejasnost v této oblasti, zejména co se týče kariérní perspektivy, může vést k odchodu nejschopnějších a nejaktivnějších pracovníků z organizace. Proto je důležité, aby organizace věnovala zvýšenou pozornost plánům kariéry a následnictví ve funkcích.

Organizace a vedoucí pracovníci by měli aktivně podporovat motivaci zaměstnanců k vzdělávání (Urban, 2017, s. 108). K tomu mohou využít několik nástrojů, jako je vysvětlení důležitosti tréninku pro jak organizaci, tak i pro samotného zaměstnance. Dále může být důležitá možnost účastníků na určování obsahu školení a průběžného hodnocení nově získaných dovedností. Podpora k získávání a uplatňování nových znalostí může být posílena začleněním vzdělávacích cílů do individuálního plánu rozvoje zaměstnance a jejich zhodnocení během pravidelného hodnocení. Získání nových dovedností může také přispět k zařazení jedince do manažerských potenciálů nebo umožnit účast na prestižních projektech. Finanční motivace může být rovněž faktorem, například navýšení základního platu zaměstnance na základě nových dovedností, nebo smlouva o hrazení nákladů na vzdělávání, pod podmínkou dosažení stanovených cílů školení, například požadované úrovně jazykové gramotnosti.

Systematický rozvoj pracovníků

Záměrem vzdělávání pracovníků, jak uvádí Šikýř (2016, s. 138), je pravidelně formovat, prohlubovat a rozšiřovat jejich znalosti, dovednosti a schopnosti, aby lépe vykonávali práci a dosahovali stanovené úrovně výkonu. Pravidelné vzdělávání připravuje pracovníky na kontinuální změny ve specifických požadavcích na pracovní pozice a v celé organizaci. Pravidelné vzdělávání je také spojeno s rozvojem personálu, což zahrnuje jejich kariérní postup a přípravu na manažerské pozice v budoucnosti. Schopnost a motivace zaměstnanců adaptovat se na změny a využít je jako příležitost pomáhá organizaci zůstat konkurenceschopnou.

Armstrong (2020, s. 118) upozorňuje na rozdílný přístup v personálním rozvoji u nových a stávajících pracovníků. Při nástupu nového pracovníka je nutné naplánovat, jakým způsobem bude veden, aby si osvojil požadované znalosti a pracovní postupy. Zaškolení může provádět přímý nadřízený nebo zkušenější členové týmu. V případě převedení odpovědnosti na člena týmu je nutné, aby měl pracovník pro tuto činnost náležitě schopnosti. Zaškolení zahrnuje vysvětlení pracovních metod, instruktáže, koučování a mentorování.

Oproti tomu dle Armstronga (2020, s. 119–120) stávající pracovníci a pracovní týmy procházejí zaškolením vždy, když přebírají nové úkoly. Při zadávání nových úkolů musí být pracovníkům jasně specifikováno, čeho se nový úkol týká. Je nutné ověřit, zda zadání chápou a že disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi k jeho splnění. Musí si být vědomi toho, že se v nemusí obávat požádat o další informace či podporu, aby úkol úspěšně zvládli. Nicméně je důležité, aby následně pracovali samostatně a byli schopni dojít ke stanoveným postupům a závěrům sami. Při zhodnocování výsledků jejich práce, ideálně bezprostředně po dokončení úkolu, je vhodné se jich zeptat, co se z daného úkolu naučili a zda si uvědomují potřebu dalšího vzdělávání. Tento moment může sloužit jako podnět pro jednotlivce k vytvoření vlastního plánu dalšího vzdělávání. Je ale potřebné, aby pracovník vnímal, že má k dalšímu svému rozvoji podporu zaměstnavatele.

Motivace pracovníků pomocí metod koučování a mentorování

Jako jednu z metod Urban (2017, s. 83–84) uvádí koučování. Koučování je prostředek podporující získání nových dovedností, změnu postojů v práci a modifikaci chování zaměstnance. Jeho cílem je zlepšit profesní, sociální a manažerské schopnosti jednotlivce, který se koučování účastní. Důležitým aspektem je podpora motivace k provádění změn v chování nebo zvýšení sebedůvěry k jejich realizaci. Koučování lze chápat jako prostředek nebo styl řízení, který pomáhá jedinci překonávat osobní překážky bránící adaptaci nových pracovních postupů a dosahování úspěchu za různých pracovních podmínek nebo při změně požadavků na práci. Například může pomoci překonat bariéru spojenou s nepochopením důležitosti nebo nutnosti určitých změn. Význam koučování spočívá nejen v pomoci nalézt nové přístupy, ale také v podpoře motivace k jejich využití. Když zaměstnanec přijde s řešením sám, obvykle si ho snáze a trvaleji osvojí. Fakt, že přišel s řešením sám, zároveň posiluje jeho sebedůvěru v schopnost řešit podobné problémy i v budoucnosti. Koučování také pomáhá zvýšit sebedůvěru, pokud zaměstnanec potřebuje překonat obavy spojené s nedostatečnými schopnostmi nutnými pro změnu práce.

Šikýř (2016, s. 142) popisuje metodu koučování jako proces, kdy se zaměstnanec učí pod vedením kouče, který je schopen komunikovat, vést a motivovat zaměstnance k tomu, aby byli aktivní a samostatní při získávání znalostí, dovedností a schopností nezbytných pro vykonávání své práce a dosahování stanovených výkonnostních cílů.

Šikýř (2016, s. 142) uvádí jako další možnost vzdělávání na pracovišti mentorování. V rámci něj zaměstnanec získává vzdělání a dovednosti za pomoci mentora, odborníka ve specifické oblasti, který mu předává své zkušenosti a poskytuje rady při získávání znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému plnění pracovních úkolů a dosahování požadované výkonnosti.

Armstrong (2015, s. 361) upřesňuje, že mentorování je proces, kde speciálně vybraní a školení jednotlivci asistují přiděleným osobám v jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a dlouhodobou podporu. Mentoři připravují jedince na dosahování lepších výsledků a zvládání náročnějších výzev, jako je postup v kariéře. Na rozdíl od koučování se mentorování zaměřuje na podporu vzdělávání na pracovišti, což je účinný prostředek pro získávání konkrétních znalostí a dovedností potřebných k plnění pracovních úkolů.

2.4 Metodika práce

Zpracování bakalářské práce na téma Péče o pracovníky a její vliv na fluktuaci pracovníků bylo rozděleno do dvou základních částí teoreticko-metodologické a praktické.

Byl definován cíle práce. Cílem práce je navrhnout soubor opatření vedoucích ke snížení fluktuace a k zefektivnění péče o pracovníky v organizaci XY.

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě studia odborné literatury související se zkoumanou problematikou v oblasti lidských zdrojů. Literatura byla vyhledávána prostřednictvím Internetového vyhledávače <https://books.google.cz>, při zadání klíčových slov: personální práce, péče o zaměstnance, rozvoj zaměstnanců a fluktuace zaměstnanců. Odborná literatura byla získána prostřednictvím Střeďočeské vědecké knihovny v Kladně a knihovny Vysoké školy ekonomie a managementu. Část zdrojů byla čerpána z Internetu.

Hendl (2023, 168 s.) upozorňuje, že abychom zajistili bezpečnost citlivých údajů získaných při výzkumu, je nutné chránit je před možností jejich zneužití. Hendl (2023, 173 s.) pokračuje, že před zahájením rozhovorů je nutné získat souhlas s jeho záznamem.

Walker (2013, s. 57) podrobněji uvádí, že účastníci výzkumu by měli být schopni se svobodně rozhodnout, zda se zúčastní výzkumu, a to na základě jasného porozumění tomu, co jejich účast obnáší. Informace poskytnuté účastníky studie by měly zůstat důvěrné a chráněné před neoprávněným přístupem. Vždy by tedy měli udělit informovaný souhlas se svou účastí a s použitím získaných informací. Anonymita účastníků je důležitá pro udržení jejich soukromí a pro povzbuzení k otevřenému sdílení informací, protože jim umožňuje svobodně a bez obav vyjádřit své názory a zkušenosti.

V rámci výzkumu byl kladen důraz na dodržování etických standardů a ochranu práv a důstojnosti účastníků. Před zahájením výzkumu byl získán písemný souhlas od zkoumané organizace, ve kterém bylo uvedeno, že získaná data budou použita pouze pro účely výzkumu a že budou zachovány ve striktní důvěrnosti. A dále byl před zahájením každého z rozhovorů získán souhlas respondentů s nahráváním rozhovoru a se zpracováním získaných dat pro účely výzkumu. Součástí tohoto souhlasu byla i podmínka anonymizace údajů o organizaci a respondentech. Organizace byla v práci označena pseudonymem "Domov seniorů XY", zatímco respondenti byli identifikováni pouze podle názvu pracovní pozice a pořadového čísla rozhovoru (pečovatel 1–8). Tato opatření byla zavedena s cílem zaručit ochranu osobních údajů, zachovat důvěrnost informací získaných během výzkumu a minimalizovat riziko identifikace účastníků výzkumu.

Hendl (2023, 167 s.) upozorňuje, že výběr metody pro sběr dat závisí na požadovaném typu informace, zdroji, a podmínkách získávání. Metoda by měla být volena v souladu s výzkumným problémem. Techniky sběru dat se dělí na kvalitativní a kvantitativní, a volba techniky závisí na možnostech výzkumníka. Pokud je cílem pochopit názory a postoje, používá se rozhovor nebo dotazník. Dále dle Walkera (2013, 55 s.) kvalitativní výzkum za použití metody rozhovoru umožňuje zkoumat složité a obtížné otázky, jako jsou lidské emoce a postoje.

Metody sběru dat prostřednictvím rozhovorů a z dokumentů přinášejí různá omezení (Hendl, 2023, 168 s.). Standardizace rozhovorů je omezená, protože mohou záviset na jednotlivých respondentech a situacích. Rozhovory také vyžadují více času pro samotný průběh a analýzu dat. Data získaná z těchto rozhovorů nemusí být vždy reprezentativní pro celou populaci, což omezuje jejich generalizaci. Interpretace dat může být ovlivněna subjektivními názory účastníků i výzkumníka, což může snížit objektivitu výsledků. Další omezení výzkumu nastává při sběru dat z dokumentů. Sběr dat z dokumentů může být časově náročný proces, dokumenty mohou být obtížně dostupné, což omezuje přístup k informacím. Spolehlivost dat je dalším omezením, protože dokumenty mohou obsahovat chybné nebo nepřesné informace. Dále mohou být zastaralé a neposkytovat aktuální data. Rozsah dat může být také omezený, což může vést k nedostatečnému pokrytí daného tématu. Dalším omezením je ochrana osobních údajů obsažených v dokumentech, které je třeba chránit.

V praktické části práce byla nejprve na základě získaných dokumentů představena zkoumaná organizace, která byla anonymizována a pojmenována jako "Domov seniorů XY". Dále byl popsán stávající systém péče o pracovníky, který byl zahrnut do výzkumu. Následně byl proveden kvalitativní výzkum pomocí metody polo strukturovaných rozhovorů. Samotný výzkum probíhal ve dvou rovinách.

Prvním záměrem bylo zjistit, jaké strategické kroky organizace podniká k tomu, aby snížila riziko fluktuace zaměstnanců, a jaké úsilí vynakládá k udržení kvalitních pracovníků. K získání dat byly využity dva zdroje. Jednak se jednalo o interní dokumenty, a jednak byl uskutečněn rozhovor s ředitelkou Domova seniorů XY. Rozhovor s ředitelkou se uskutečnil 1. 3. 2023 v

její kanceláři a trval 60 minut. První část rozhovoru se týkala rozsahu programů péče o pracovníky, který Domov seniorů XY poskytuje a jakým způsobem získávají pracovníci informace, co a jak mohou v rámci programů využít. Druhá část rozhovoru se týkala problematiky fluktuace v dané organizaci. Z rozhovoru s ředitelkou bylo zjištěno, jaké jsou priority a cíle organizace a jakou roli v nich hraje péče o zaměstnance. Dále z rozhovoru vyplynulo, že nejčastěji ukončují pracovní poměr pracovníci na pozici pracovník v sociálních službách (pečovatel) a zároveň, že právě oni nejčastěji odcházejí během prvních tří let trvání pracovního poměru, přestože již mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Dokumenty, které byly poskytnuty k analýze, obsahovaly aktuální přehled zaměstnanců k 1. 1. 2023 a zahrnovaly pracovní zařazení a datum nástupu. Druhým dokumentem byl přehled ukončených pracovních poměrů za období od 1. 1. 2016 do 31. 12. 2022 s údaji pracovním zařazení, datu nástupu a datu ukončení pracovního poměru. Dalším dokumentem byla organizační struktura platná k 1. 1. 2023 a obsahující přehled pracovních pozic a jejich počet.

Analýzou interních dokumentů bylo zjištěno, že v Domově seniorů XY je k 1. 1. 2023 zaměstnáno v souladu s organizační strukturou celkem 75 pracovníků na všech pozicích a z toho 28 pracovníků na pozici pracovník v sociálních službách (pečovatel). Jedná se o nejrozšířenější pracovní pozici, ve které pracuje 37,33 % pracovníků. Na pozici pečovatel pracuje v Domově seniorů XY déle než 3 roky se smlouvou na dobu neurčitou 9 pracovníků a méně než 3 roky 19 pracovníků, z toho 9 s pracovní smlouvou na dobu neurčitou. U ostatních pozic je to 37 pracovníků s pracovním poměrem delším než 3 roky a se smlouvou na dobu neurčitou a 10 pracovníků s pracovním poměrem kratším než 3 roky, z toho 8 s pracovní smlouvou na dobu neurčitou. Z těchto dat lze pozorovat, že pracovníků na pozici pečovatel, kteří pracují v organizaci méně jak tři roky je 68 %. U ostatních pozic s délkou pracovních poměrů do 3 let se jedná o 17 % pracovníků.

Dále bylo zjištěno, že během 7 let bylo ukončeno celkem 156 pracovních poměrů, průměrná míra fluktuace činila 29,71 %. Pracovních poměrů ukončených bylo u pozice pracovník v sociálních službách (pečovatel) 109. Jednalo se o 69,23 % ze všech ukončených pracovních poměrů a míra fluktuace činila 55,1 %. U ostatních pozic se jednalo o 48 pracovníků a míra fluktuace byla 14,59 %.

Další část výzkumu byla zaměřena podrobněji na fluktuaci pracovníků v sociálních službách (pečovatelé). Z interních dokumentů bylo zjišťováno, po jak dlouhé době tyto pracovníci odcházejí. Bylo zjištěno, že 71,43 % pracovních poměrů končí během prvních třech let. Během prvních tří měsíců, tedy ve zkušební době, je to 34,7 %. Pracovníků, kteří ukončují pracovní poměry po třetím roce pracovního poměru, který je již na dobu neurčitou, bylo 28,57 %. Zjištěné údaje o počtu a poměru doby trvání pracovních poměrů a ukončených pracovních poměrů potvrzují sdělení ředitelky, že jsou to právě pečovatelé, kdo nejčastěji odchází.

Na základě zjištěných skutečností byli pro kvalitativní výzkum zvoleni pracovníci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou na pozici pracovník v sociálních službách (pečovatel) v dané organizaci. V této skupině se nacházejí zapracovaní pracovníci, k jejichž ztrátě dle sdělení ředitelky dochází mimo jiné i z důvodu, že pro ně neexistuje možnost kariérního růstu. Výzkumu se zúčastnilo 8 pracovníků z celkem 9, kteří do zvolené výzkumné skupiny spadají. S jedním z této skupiny pracovníků nebylo možné provést rozhovor z důvodu jeho dlouhodobé pracovní neschopnosti.

Rozhovory probíhaly od 3. 3. 2023 do 10. 3. 2023 v kavárně mimo pracoviště a byly vedeny s každým pracovníkem zvlášť. Délka rozhovorů se pohybovala okolo 30 minut. V rámci rozhovorů odpovídali pracovníci na stejné otevřené otázky, aby bylo možné jejich odpovědi porovnávat. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak se organizaci daří plnit cíle a strategie v oblasti péče o pracovníky vedoucí ke snižování fluktuace. Prostřednictvím rozhovorů bylo zjišťováno,

jak pracovníci vnímají péči o pracovníky a hodnotí programy péče, které organizace poskytuje pro jejich podporu a rozvoj a jakým způsobem tyto programy ovlivňují jejich spokojenost. Dále bylo zjišťováno, jaký by měli pracovníci důvod k opuštění organizace a jakou roli v tomto procesu hraje péče o zaměstnance. Úvod dotazníku byl zaměřen na osobu pracovníka (věk, pohlaví a vzdělání), další část obsahovala otázky spojené se znalostí programů péče pro pracovníky v organizaci a to, jak je její rozsah vnímán. Závěrečné otázky se týkaly případného ukončení pracovního poměru, co by k němu pracovníka vedlo a jaká personální opatření ze strany organizace by jej mohlo zvrátit. Všechny rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon s předchozím souhlasem všech respondentů. Nahrávky byly následně přepsány a přepisy jsou uvedeny v příloze.

V rozhovorech bylo zjišťováno:

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?
2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?
3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?
4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?
5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

V rámci kvalitativního výzkumu byla získaná data vyhodnocena s cílem odhalit vztahy, trendy a vzorce a získat hlubší pochopení zkoumané problematiky. Po sběru dat byly vytvořeny tabulky a grafy v programu Excel pro lepší vizualizaci výsledků. Následně byla data interpretována s cílem formulovat závěry a doporučení na základě získaných poznatků pro zkoumanou organizaci. Tyto závěry a doporučení mohou být pro organizaci velmi užitečné při plánování a implementaci strategií zaměřených na zefektivnění péče o pracovníky, snižování fluktuace a udržení kvalitních zaměstnanců na pozici pracovník v sociálních službách (pečovatel).

3 Praktická část

V praktické části se bude tato bakalářská práce hlouběji zabývat konkrétní organizací, kterou je Domov seniorů XY. V této části bude organizace představena a bude provedena analýza jejího systému péče o pracovníky. Praktická část je rozdělena do čtyř kapitol.

První z nich je Představení zkoumané organizace, kde bude představena činnost Domova seniorů XY a jeho personální obsazení. Následující kapitola Systém péče o pracovníky ve zkoumané organizaci bude popisovat současný stav systému péče o pracovníky v Domově seniorů XY. Kapitola Kvalitativní výzkum a jeho výsledky bude obsahovat výsledky kvalitativního výzkumu, který byl proveden formou polo strukturovaných rozhovorů s pracovníky Domova seniorů XY a analýzou interních dokumentů. Závěrečná kapitola Doporučení k oblasti péče o pracovníky bude zaměřena na základě analýzy a výsledků výzkumu na zformulování konkrétních doporučení pro Domov seniorů XY. Tato doporučení budou zaměřena na zlepšení péče o pracovníky, která mohou vést ke snížení fluktuace v organizaci.

3.1 Představení zkoumané organizace

V této kapitole bude představena zkoumaná organizace, kterou je Domov seniorů XY. Jednotlivé podkapitoly budou popisovat jaké je poslání Domova seniorů XY, jaké je personální zajištění organizace a jaké personální činnosti Domov seniorů XY poskytuje.

3.1.1 Poslání Domova seniorů XY, představení a základní principy

Domov seniorů XY sídlí v Praze a jedná se o zařízení poskytující sociální služby dle Zákona o sociálních službách. Domov seniorů XY zajišťuje široký výběr sociálních a zdravotních služeb seniorům. Patří sem zejména zajištění ubytování, sociální a ošetrovatelská péče, celodenní strava, sociální a terapeutické služby, skupinové a individuální aktivity. Tyto služby jsou poskytovány v pobytové formě prostřednictvím služeb domov pro seniory a odlehčovací pobyt a ambulantní formě, kterou je denní stacionář. Zřizovatelem Domova seniorů XY je právnická osoba zapsána v Rejstříku evidovaných právnických osob Ministerstva kultury, která je navenek zastupována předsedou.

Budova, ve které Domov seniorů XY sídlí, je rozdělena na dvě části a celý komplex je bezbariérový. Jedna její část je určena pro pobytové služby. Jsou zde pokoje klientů, společenské a odpočinkové prostory a zázemí pracovníků přímé péče. Druhá část poskytuje prostory pro technické a administrativní zázemí, kuchyň, prádelnu, jídelnu a zázemí pro denní aktivity. K areálu náleží také zahrada s možností bezbariérového pohybu a příjemného posezení. Je využívána fyzioterapeuty, ergoterapeuty i aktivizačními pracovníky k aktivizaci klientů.

První službou poskytovanou Domovem seniorů XY je služba domov pro seniory, která zajišťuje trvalé pobyty až pro 48 klientů. Průměrný věk těchto klientů je 90 let. Posláním služby je nabídnout seniorům takové bydlení a péči, aby se mohli cítit jako doma a aby si mohli v maximální míře zachovat takový způsob života, na který byli zvyklí ze svých domovů, s ohledem na potřeby a práva ostatních klientů služby.

Další službou, kterou Domov seniorů XY poskytuje, je odlehčovací pobyt. Jedná se o krátkodobé pobyty v délce do 3 měsíců. Většina klientů využívá tuto službu opakovaně a více jak polovina přejde v budoucnu na trvalý pobyt. Pro tuto službu je vyhrazeno 12 lůžek. Průměrný věk uživatelů této služby je 85 let. Posláním služby je nabídnout seniorům se sníženou soběstačností, o které je jinak pečováno v jejich přirozeném sociálním prostředí,

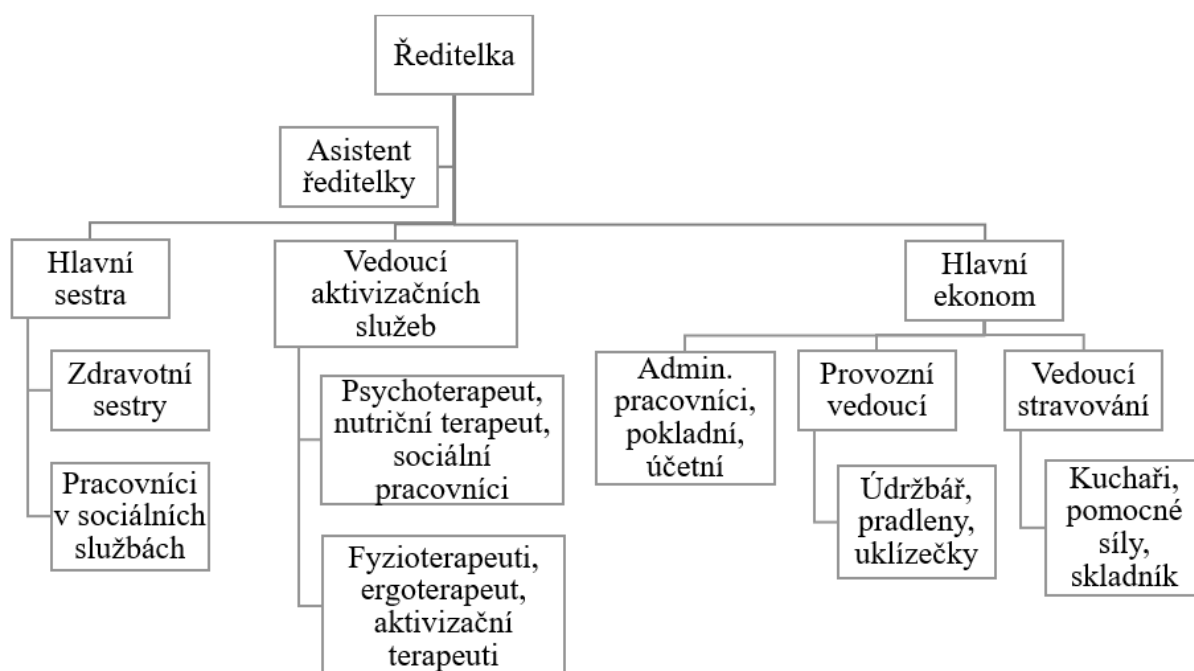
krátkodobý pobyt (max. tříměsíční) v bezpečném prostředí. Dále zajistit kvalitní zdravotní a sociální péči, aby se klienti mohli cítit jako doma a aby si mohli v maximální míře zachovat svůj způsob života, a ke kterému se budou po ukončení služby vracet. Dále je posláním služby poskytnutí nezbytného odpočinku pečujícím osobám.

Poslední registrovanou službou, která je v rámci Domova seniorů XY poskytována, je denní stacionář, který má denní kapacitu 7 klientů a průměrný věk uživatelů této služby je 80 let. Posláním Denního stacionáře je udržování kvality života seniorů, kteří v důsledku zhoršení zdravotního stavu a mírného snížení soběstačnosti potřebují během dne pomoc druhé osoby. Klienti jsou podporováni v zachování soběstačnosti, pracovníci se snaží zamezit sociální izolaci a vzniku pocitu odcizení.

3.1.2 Personální zajištění Domova seniorů XY

Na zajištění těchto služeb se podílí celkem 75 zaměstnanců, z toho 38 přímo pečuje o klienty. Zásady řízení provozu Domova seniorů XY vyplývají z klasické hierarchické struktury organizace (obrázek 3) s postupným ubýváním pravomocí a zodpovědností ve směru dolů.

Obrázek 3 Organizační struktura Domova seniorů XY



Zdroj: interní materiály Domova seniorů XY (2023), vlastní zpracování

Ředitelka je nadřizena všem zaměstnancům, koordinuje a kontroluje jejich činnost, jak je zobrazeno na obrázku 3. Zodpovídá za veškeré činnosti, které probíhají v Domově seniorů XY. Pod přímým vedením ředitelky Domova seniorů XY jsou tři úseky, které mají v čele vedoucí. Přímou péči o klienty zajišťuje úsek pod vedením hlavní sestry. Zde pracuje v nepřetržitém dvousměnném provozu 10 zdravotních sester a 28 pracovníků v sociálních službách (pečovatelů). Další péči a služby zajišťuje úsek pod vedením vedoucí aktivizačních služeb. Zde pracují 2 sociální pracovníci, nutriční terapeut, ergoterapeut, 2 fyzioterapeuti, 2 aktivizační terapeuti a psychoterapeut. Úsek pod vedením hlavního ekonoma zajišťuje administrativní a ekonomické činnosti, provozuje úsek stravování a vykonává činnosti spojené provozem a údržbou. Největším pracovištěm je úsek stravování, který má 10 pracovníků. Prostřednictvím 5 pracovníků jsou vykonávány administrativní a ekonomické úkoly. Na údržbě budovy, praní prádla a úklidu se podílí 9 pracovníků.

3.1.3 Personální činnost Domova seniorů XY

Jak je patrné z organizačního schématu předchozí části práce, v Domově seniorů XY není přímo zaměstnán žádný personalista. Personální činnosti jsou vykonávány v rámci náplně práce vedoucími pracovníky a administrativními pracovníky. Zřizovatel Domova seniorů XY má zaměstnanou mzdovou účetní, která příslušnou agendu zajišťuje i pro Domov seniorů XY. Jedná se především o uzavírání pracovních smluv, jednání s příslušnými úřady, zpracování mezd na základě podkladů zaslaných Domovem seniorů XY. Agendu spojenou s náborem pracovníků, jejich zaškolováním, hodnocením, vedením, motivováním, rozvojem zajišťují pracovníci Domova seniorů XY.

Personální činnosti v Domově seniorů XY spojené s náborem a nástupem nového pracovníka

Proces náborem nového pracovníka začíná ve chvíli, kdy pracovník na dané pozici podá výpověď, či je s ním pracovní poměr rozvázán. V tento okamžik vedoucí daného úseku, který je za přijetí nového pracovníka zodpovědný, osloví sekretariát ředitelky s požadavkem o zveřejnění inzerátů na webových stránkách prace.cz a jobs.cz. Tyto platformy jsou schválené zřizovatelem jako možnost, kde lze hledat nové zaměstnance. Další možností, kde lze hledat pracovníky, je v rámci organizace na jiných střediscích. Jako poslední možnost využívá Domov seniorů XY doporučení stávajících kolegu na své známe. Asistent ředitelky shromažďuje došlé životopisy uchazečů o zaměstnání a předává je příslušnému vedoucímu k posouzení, zda je uchazeč vhodný na danou pozici. V případě, že se vedoucímu uchazeč zdá vhodný, domluví asistent ředitelky pohovor. Pohovor s uchazečem vede vždy vedoucí úseku, ten také rozhoduje o tom, zda uchazeč splňuje všechny požadavky a zda bude přijat. V případě, že se vedoucí pro daného uchazeče rozhodne, projedná návrh na uzavření smlouvy s ředitelkou. S každým novým pracovníkem je pracovní smlouva uzavírána na dobu určitou v délce trvání jednoho roku. Pracovníkovi je přislíbeno, že pokud se osvědčí, bude mu smlouva prodloužena. Návrh na uzavření smlouvy spolu s pracovní náplní předává ředitelka ke zpracování mzdové účetní. Vedoucí ekonomického úseku vede evidenci všech zaměstnanců. Evidence obsahuje jmenný seznam pracovníků, pracovní zařazení, druh pracovní smlouvy, počátek a konec pracovní smlouvy, konec zkušební doby a další informace o pracovnících.

Personální činnosti v Domově seniorů XY spojené se zaškolením a hodnocením nového pracovníka

Nový pracovník prochází systémem zaškolení dle vypracované metodiky Domova seniorů XY (Interní materiály Domova seniorů XY, 2023). Za jeho zaškolení je zodpovědný vedoucí příslušného úseku. Pracovník je seznámen s BOZP a PO, dále je seznámen s prací všech úseků Domova seniorů XY a s tím jakým způsobem navazují na jím vykonávanou činnost. Samotné zaškolení na vykonávanou činnost má každý vedoucí úseku přizpůsobené dané pracovní pozici. Zaškolování probíhá od prvního dne podobu bezprostředně následující. Nový pracovník v prvním týdnu po nástupu pracuje pouze na denní směny, pokud se ho týká práce v nepřetržitém provozu, aby měl čas se seznámit s přímou prací s klienty, s ostatními úseky, jejich pracovníky, jejich náplní práce a s příslušnou dokumentací potřebnou k výkonu své práce.

Vedoucí ekonomického úseku upozorní písemně emailem 14 dní před koncem zkušební doby příslušného vedoucího pracovníka, že novému pracovníkovi bude končit zkušební doba. Hodnocení pracovníka před koncem zkušební doby je popsáno v metodickém pokynu Domova seniorů XY a je k němu určen hodnotící formulář. Formulář obsahuje část pro identifikaci pracovníka a dále 13 hodnotících bodů. Hodnocení je zaměřeno na určení pracovního nasazení pracovníka, jeho zodpovědnosti, schopnost organizace práce, vyžívání teoretických znalostí v praxi, praktické zvládání úkolů, dodržování kompetencí, způsob reakce v náročných situacích, způsob chování ke klientovi chování a ke kolegům, schopnost jednat s nadřízenými a pracovat

v týmu. Vedoucí pracovník volí na škále, zda pracovník v konkrétním bodě vyhovuje, vyhovuje částečně, nebo nevyhovuje vůbec. Třetí část formuláře je určena pro doplňující slovní hodnocení. Výsledkem dokumentu je to, zda vedoucí doporučuje, či nedoporučuje pokračování pracovního poměru. Výsledky hodnocení projednává příslušný vedoucí pracovník s novým pracovníkem a informuje jej o svém doporučení. Tento dokument předkládá ředitelce Domova seniorů XY. Ta v případě, že doporučení vedoucího pracovníka zní, že nedoporučuje pokračování pracovního poměru, rozváže z daní pracovníkem pracovní smlouvu v rámci zkušební doby.

Stejný systém hodnocení, na stejném formuláři, probíhá i v době, kdy pracovníkovi končí smlouva na dobu určitou. Na blížící se konec smlouvy na dobu určitou opět upozorňuje vedoucí ekonomického úseku e-mailem příslušného vedoucího minimálně 14 dní předem. Porovnáním obou hodnocení má vedoucí možnost vidět, jak se pracovník hodnotících bodech vyvíjí. V rámci tohoto druhého hodnocení před ukončením smlouvy na dobu určitou, vedoucí doporučuje prodloužení smlouvy a to buď opět o rok, nebo na dobu neurčitou.

Personální činnosti v domově seniorů XY spojené se zapracovanými pracovníky

Personální činnost spojená s již zapracovanými pracovníky, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou, není již nějak pevně stanovena. K úkolům jako je vedení, hodnocení, motivování, odměňování a rozvoj pracovníků přistupuje každý vedoucí úseku jiným způsobem. Systém těchto činností již není nijak dále koordinován. Především je dbáno na to, aby byly dodržovány zákonná ustanovení a příslušné vnitřní předpisy. Vedoucí pracovníci sledují práci svých podřízených. Každý měsíc doporučují na základě svého posouzení za mimořádné zvládnání zadaných úkolů pracovníkům mimořádné odměny. Návrh na odměnu s odůvodněním, proč je odměna navrhována, sdělí vedoucí příslušnému pracovníkovi. Návrhy s odůvodněním pak předkládají vedoucí všech úseku ředitelce, která je po svém schválení předá mzdové účetní k proplacení.

Každý z vedoucích úseku se jedenkrát za rok sejde s každým pracovníkem ze svého úseku. V rámci tohoto osobního pohovoru se hodnotí jednak pracovník sám a jednak jej hodnotí vedoucí. Záměrem hodnocení je zjistit spokojenost pracovníků a zároveň jim dát zpětnou vazbu na jimi plněné úkoly.

3.2 Systém péče o pracovníky ve zkoumané organizaci

Péče o pracovníky je klíčovým prvkem ve fungování Domova seniorů XY, který se snaží poskytovat vysokou kvalitu péče pro své klienty. Tato kapitola se zaměří na důležitost péče o zaměstnance v organizaci, která má 75 pracovníků a poskytuje zdravotnické a sociální služby pro seniory.

V této části jsou popsány základní povinnosti zaměstnavatele v rámci péče o pracovníky a dále dobrovolné iniciativy organizace v podobě doplňkových benefitů a podpůrných programů pro pracovníky. Péče o pracovníky Domova seniorů je rozdělena na povinnou a dobrovolnou.

Povinná péče o pracovníky

Povinná péče o pracovníky se v Domově seniorů XY řídí především Zákoníkem práce a Zákonem o sociálních službách. Konkrétní rozsah péče o zaměstnance dále upravují vnitřní předpisy zaměstnavatele, například se jedná o pracovní řád, mzdový předpis, organizační řád, metodický postup při zaškolování nových zaměstnanců, metodický postup pro hodnocení nových zaměstnanců a pravidlo pro vzdělávání pracovníků v přímé péči.

Mezi povinnou péčí patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana (BOZP a PO). S obecnými pravidly BOZP a PO je poprvé pracovník seznámen při podpisu pracovní smlouvy,

dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce. Tato pravidla jsou pracovníkovi předložena v písemné formě mzdovou účetní, jejich přečtení pracovník stvrdí podpisem a obdržím kopii dokumentu. Následuje školení na pracovišti v den nástupu, školení vede vedoucí úseku. Pracovník je seznámen s konkrétními pravidly, které se týkají přímo jeho pracoviště a jeho pracovní náplně. Pracovníci přímé péče, kteří přímo manipulují s klientem, jsou následně seznámeni ergoterapeutem Domova seniorů XY s metodikou manipulace s klientem a jsou jim představeny pomůcky k tomu určené a předvedeno jejich užívání. Školení BOZP a PO odborným externím pracovníkem je opakováno každé dva roky a je spojeno s nácvikem evakuace klienta případně požáru. V rámci BOZP zaměstnavatel pracovníkům poskytuje pracovní ošacení, pracovní obuv a další ochranné pomůcky.

Interní materiály Domova seniorů XY (2023) upravují další část povinné péče o pracovníky, která se týká prohlubování kvalifikace pracovníků v přímé péči. Domov seniorů XY jako zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku a pracovníku v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Pro všechny pracovníky přímé péče, na které se stahuje zákonná povinnost vzdělávání, vypracovává na začátku každého kalendářního roku vedení Domova seniorů XY plán vzdělávání. Plán obsahuje přehled pracovních pozic, kterých se týká povinné vzdělávání a v jakém rozsahu. Přílohou tohoto plánu je kalendář, kde jsou po jednotlivých měsících uvedena školení, supervize a další vzdělávací projekty, které organizuje zaměstnavatel. Zodpovědnost za aktualizaci tohoto kalendáře má administrativní pracovnice úseku ekonomiky a provozu. Kalendář zasílá po každé aktualizaci všem pracovníkům Domova seniorů XY e-mailem a vytištěné verze umísťuje na informační nástěnky pro pracovníky přímé péče na jednotlivých sesternách. V kalendáři pracovníci naleznou informaci o termínu školení, názvu a tématu školení, místě jeho konání, školiteli a o termínu, do kdy se mají přihlásit a komu. Souběžně s tím vede administrativní pracovnice úseku ekonomiky a provozu evidenci jednotlivých pracovníků, ta obsahuje informace o školení, kterého se zúčastnili a počtu absolvovaných hodin vzdělávání. Krom vzdělávání organizovaných zaměstnavatelem má každý pracovník možnost vybrat si školení individuálně mimo tento seznam. Takové školení následně schvaluje vedoucí úseku, případně ředitelka.

Dobrovolná péče o pracovníky

V rámci dobrovolné péče o pracovníky je dbáno především o jejich psychickou pohodu, ve snaze zabránit syndromu vyhoření. Především pro pracovníky v přímé péči probíhá jedenkrát za dva měsíce skupinová supervize vedená psychoterapeutkou. Skupinová supervize je zaměřena na sdílení zkušeností jednotlivých pracovníků přímé péče s péčí o klienty. Samotná diskuze je koordinována supervizorem, který dbá na to, aby každý účastník dostal potřebný prostor k projevu a aby bylo vytvořeno prostředí plné důvěry a porozumění. Dále má každý pracovník možnost jedenkrát za půl roku využít individuální supervizi.

Zdravotní služby určené klientům Domova seniorů XY, jako je ordinace praktického lékaře či fyzioterapie, mohou využívat i zaměstnanci a to i během pracovní doby.

Zaměstnavatel poskytuje v rámci dobrovolné péče navíc 5 dní dovolené. Z dalších benefitů má pracovník možnost využít příspěvek na stravné, kdy za každou odpracovanou směnu vyplácí zaměstnavatel 80 Kč (Interní materiály Domova seniorů XY, 2023). Dále poskytuje nepeněžitý dary při jubileu, a nabízí možnost bezúročných půjček. U pracovních pozic, kde je to možné, umožňuje práci z domova, či na zkrácený úvazek.

Pomocí peněžitých i nepeněžitých darů, které Domov seniorů XY získává na svou činnost, se daří zajišťovat v rámci péče o pracovníky poskytovat další nepravidelné benefity. Jedná se například o vstupenky na kulturní představení nebo vitaminové a výživové doplňky.

3.3 Kvalitativní výzkum a jeho výsledky

Tato část práce prezentuje výsledky kvalitativního výzkumu zaměřeného na systém péče o pracovníky a jeho vlivu na fluktuaci zaměstnanců v organizaci. V první části výzkumu byl veden rozhovor s ředitelkou Domova seniorů XY a v druhé části s pracovníky na pozici pečovatel.

První část výzkumu – rozhovor s ředitelkou

Rozhovor s ředitelkou Domova seniorů XY, který se uskutečnil 1. 3. 2023 v její kanceláři a trval 60 minut.

Z rozhovoru s ředitelkou vyplynulo, že k tomu, aby mohli kvalitně poskytovat péči svým klientům, plně si uvědomují, že je podpora a péče o pracovníky nutná.

Otázka č. 1: Jaké konkrétní programy péče o pracovníky poskytuje Domov seniorů?

Jako nabízené programy uvádí ředitelka možnost využívat zdravotní služby jako je fyzioterapie, praktický lékař a psychoterapeut. Dále možnost stravování případně příspěvku na stravování. Další oblast péče o pracovníky spočívá v pravidelném zvyšování mezd. Tato oblast je spojena s ohodnocením za mimořádně vykonanou činnost formou mimořádných odměn. Dále uvádí vysokou kvalitu a množství zdravotních pomůcek určených pro péči o klienty. Tyto pomůcky usnadňují práci pracovníkům. Další oblast se týká vzdělávání pracovníků, které je pro ně zajišťováno přímo na pracovišti. Zaměstnanci mají možnost účastnit se kurzu dle svého výběru z plánu vzdělávání. Plán vzdělávání zaměstnavatel pravidelně vypracovává a pracovníci jej mají k dispozici. V rámci vzdělávání nově zavádějí i možnost stáží.

Otázka č. 2: Jakým způsobem informujete pracovníky o možnostech využití programů péče a podpory?

Informace jsou předávány osobně vedoucími pracovníky na týmových poradách, sděluje ředitelka. Dále informace o aktualitách a změnách je e-mailem zasílají administrativní pracovníci ostatním kolegům.

Otázka č. 3: Jaké jsou nejčastější důvody k tomu, že se pracovníci rozhodnou ukončit pracovní poměr?

Důvody ukončení pracovního poměru se dle ředitelky liší dle pracovních pozic. Nízká fluktuace je u administrativních pozic a u pozic, které jsou v organizačním řádu obsazeny nízkým počtem pracovníků. Tito pracovníci odcházejí především z osobních důvodů, jako je stěhování či odchod do důchodu. Vysoká fluktuace se projevuje u pracovníků přímé péče. Zde se důvody liší podle délky trvání pracovního poměru. Během zkušební doby a prvního roku trvání pracovního poměru odcházejí pracovníci z důvodu lepší finanční nabídky, nebo že jejich očekávání od vykonávané práce bylo jiné. Po prvním roce odcházejí pracovníci z podobných důvodů, navíc je k tomu nový důvod a to, že jim práce přijde stereotypní. Zapracování pracovníci, ti kteří jsou zde dva a více let, nejčastěji jako důvod uvádějí zdravotní či psychické problémy a dále nemožnost kariérního růstu.

Otázka č. 4: Jaké kroky v oblasti péče o pracovníky má organizace nastavené pro zvrácení rozhodnutí pracovníka ukončit pracovní poměr?

Konkrétní kroky jsou pravidelné pohovory vedoucích pracovníků s podřízenými, budování vzájemné důvěry, vytváření přátelského prostředí s pozitivní atmosférou. Na pracovišti je prezentován společný názor vedení domova seniorů XY, že všichni pracovníci jsou si rovni, že všichni tvoří jeden tým.

Druhá část výzkumu – rozhovory s pečovateli

Pro tuto část výzkumu byli vybráni pracovníci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou, zaměstnaní na pozici pracovník v sociálních službách (pečovatel).

Rozhovory s pracovníky přímé péče na pozici pracovník v sociálních službách (pečovatel) probíhaly od 3. 3. 2023 do 10. 3. 2023 mimo pracoviště v kavárně a byly vedeny s každým pracovníkem zvlášť. Délka rozhovorů se pohybovala okolo 30 minut. Zkoumaná skupina obsahovala 2 muže a 6 žen. Dosažené vzdělání respondentů bylo 3x základní, 3x středoškolské bez maturity, 1x středoškolské s maturitou a 1x vysokoškolské. Průměrný věk skupiny činil 47 let, nejmladší pracovník měl 34 let, nejstarší 57 let. Průměrná délka pracovního poměru činila 6 let (nejkratší 4,3 roku a nejdelší 9,3 let).

V rozhovorech bylo zjišťováno:

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?
2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?
3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?
4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?
5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Otázka č. 1: Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?

Respondent pečovatel 1 uvádí, že jako největší výhodou vnímá možnost vzdělávání. Dále velké množství zdravotních pomůcek určeny pro manipulaci s klientem. Z benefitů je mu znám příspěvek na stravování. Uvítal by další benefity.

Respondent pečovatel 2 uvádí, že jako péči o zaměstnance vnímá především možnost vzdělávání a možnost osobního rozvoje. Je pro něj důležité i to že zaměstnavatel dodržuje zákonné povinnosti, jako jsou bezpečnost práce, přestávky mezi směnami, vhodné pracovní pomůcky a ošacení.

Respondent pečovatel 3 uvádí, že jako péči o pracovníky vnímá to, že mu poskytovaná fyzická i psychická podpora, že může využít služby zdravotní specialistů přímo na pracovišti. Uvádí i to, že je podporován ve vykonávané činnosti svou vedoucí. Jako velmi důležité vidí finanční ohodnocení, pravidelné i mimořádné odměny.

Respondent pečovatel 4 z programu péče uvádí především možnost vzdělávání, dále pak zdravotní péči poskytovanou zaměstnavatelem má přímo na pracovišti. Z dalších možností uvádí příspěvek na stravování.

Respondent pečovatel 5 uvádí, že dle něj je péče o pracovníky oproti předchozím zaměstnavatelům velmi dobrá. Z programu uvádí možnost vzdělávání, možnost skupinových supervizi a individuální psychoterapii a možnost rehabilitace. A jako další vyzdvihuje množství zdravotních pomůcek a pravidelné školení, jak s nimi manipulovat. Dále uvádí možnost stravování přímo na pracovišti a možnost praní a údržby pracovního ošacení.

Respondent pečovatel 6 uvádí možnost vzdělávání, supervizi a rehabilitaci.

Respondent pečovatel 7 uvádí jako péči o zaměstnance možnost vzdělávání, supervizi, příspěvek na stravu, moderně vybavené pracoviště s velkým množstvím zdravotních pomůcek. Dále uvádí možnost individuální úpravy směn vzhledem k vlastnímu studiu. Dále pak o týden další dovolenou.

Respondent pečovatelský 8 uvádí možnost vzdělávání, supervize, individuální terapie jak fyzické tak psychické, možnost stravování. Dále pak mzdové ohodnocení, pravidelné mimořádné odměny, přátelskou atmosféru a podporu vedoucích pracovníků.

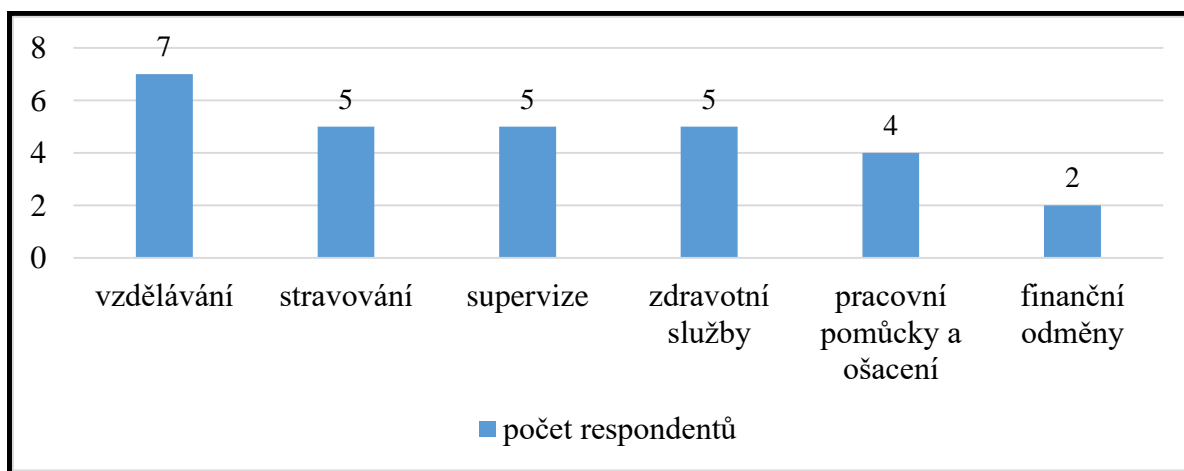
Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 1 „Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?“

Z interních dokumentů a z rozhovoru s ředitelkou vyplynulo, že Domov seniorů XY poskytuje pravidelně tuto péči o zaměstnance:

- a) stravování na pracovišti za zvýhodněnou cenu nebo možnost finančního příspěvku na stravování,
- b) vzdělávání,
- c) supervize individuální a skupinové,
- d) možnost využití zdravotních služeb (praktický lékař, fyzioterapie, psychoterapie),
- e) pracovní pomůcky a ošacení, důraz je kladen na zdravotní pomůcky určené na manipulaci s klienty,
- f) mimořádné finanční odměny, pravidelné zvyšování mezd.

Znalost dvou programů z výše uvedených uvádí jeden respondent. Čtyři respondenti uvedli znalost tří programů. Jeden respondent uvedl znalost čtyř programů a pět programů uvedli dva respondenti. Každý z dotazovaných tedy znal alespoň dva programy, ale nikdo z dotazovaných nevedl všechny nabízené programy. Znalost konkrétních programů péče je zobrazena v následujícím grafu.

Graf 1 Znalost programů péče



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf 1 zobrazuje, že nejčastěji respondenti uváděli možnost vzdělávání, tuto odpověď uvedlo sedm respondentů. Možnost stravování nebo příspěvek na stravování uvedlo pět respondentů. Supervize uvedlo také pět respondentů a stejně tak i u možnosti využití zdravotních služeb. Pracovní pomůcky a ošacení jako program péče o pracovníky uvedli čtyři respondenti. Mimořádné finanční odměny a pravidelné zvyšování mezd uvedli dva respondenti.

Otázka č. 2: Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?

Respondent pečovatelský 1 uvádí, že informace jsou předávány na poradách, přicházejí e-mailem, případně jsou umístěny na informační nástěnce. Zlepšení informovanosti by uvítal, například formou brožury, která by obsahovala veškeré informace.

Respondent pečovatel 2 informace získává od vedoucí, uvítal by informace formou brožury, která by obsahovala vše podstatné, na co má nárok.

Respondent pečovatel 3 informace získává e-mailem, případně na nástěnkách, dále při poradách s vedoucí nebo při hodnotících pohovorech.

Respondent pečovatel 4 informace získává na poradách, e-mailem, na informačních nástěnka nástěnkách. Uvítal by informace sepsané hromadné například brožure.

Respondent pečovatel 5 informace získává od vedoucí, e-mailem, na nástěnkách. Tento systém je pro něj dostačující.

Respondent pečovatel 6 uvítal by občasník, který by obsahoval všechny podstatné informace týkající se péče o pracovníky.

Respondent pečovatel 7 jednotlivé informace získává emailem nebo na nástěnce, uvítal by přehled v komplexní formě.

Respondent pečovatel 8 informace získává od vedoucí, e-mailem, na nástěnkách.

Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 2 „Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?“

Z rozhovoru s ředitelkou vyplynulo, že Domov seniorů XY předává zaměstnancům informace osobně vedoucí týmu nebo emailem. Získávání informací z emailu uvedlo šest pečovatelů. Pět pečovatelů uvedlo jako zdroj informací pohovory s vedoucí nebo týmové porady. Jako další možnost pro získávání informací uvedlo šest pečovatelů informační nástěnky na svých pracovištích. Jeden z pečovatelů zdroj získávání informací neuvádí žádný.

Pět respondentů uvedlo, že by ke zlepšení informovanosti uvítali jednotný dokument, který by obsahoval všechny možnosti využití péče o pracovníky.

Otázka č. 3: Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?

Respondent pečovatel 1 hodnotí péči kladně, vyzdvihuje dostatek pracovních zdravotních pomůcek a poskytované pracovní ošacení.

Respondent pečovatel 2 sděluje, že je péče poskytována na vysoké úrovni, vyzdvihuje pracovní pomůcky a vzdělávání.

Respondent pečovatel 3 péči hodnotí kladně, prioritou je mzdové ohodnocení, dále pracovní pomůcky, vzdělávání a projekty spojené s péčí a fyzickou a psychickou stránku zaměstnancům, jako jsou například supervize.

Respondent pečovatel 4 péči hodnotí kladně, na první místo řadí mzdové ohodnocení a dále ochranné pracovní pomůcky.

Respondent pečovatel 5 péči hodnotí kladně, oceňuje mimořádné mzdové ohodnocení za práci navíc a dále podporu a pochvaly a ze strany vedoucích pracovníků.

Respondent pečovatel 6 péči hodnotí kladně, vyzdvihuje vstřícný přístup vedoucích pracovníků.

Respondent pečovatel 7 celkově péče nehodnotí, postrádá možnost karierního růstu.

Respondent pečovatel 8 péči hodnotí kladně, vyzdvihuje pozitivní přístup vedoucích pracovníků.

Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 3 „Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?“

Celkem sedm respondentů hodnotilo úroveň péče kladně. Jeden respondent péči nehodnotil. Záporně nikdo péči neohodnotil.

Z poskytované péče ocenili čtyři respondenti pracovní pomůcky a ošacení, tři respondenti mzdové ohodnocení, dva respondenti vzdělávání a jeden respondent podporu zdraví. Tři respondenti uvedli, že za péči o pracovníky považují i vstřícný přístup vedoucích pracovníků. Konkrétně se zaměřovali na důvěru vůči nadřízeným a jejich podporu jednotlivců i týmu. Jeden respondent uvedl, že postrádá možnost kariérního růstu.

Otázka č. 4: Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?

Respondent pečovatel 1 ukončení neplánuje, jako případný důvod odchodu uvádí konflikty a špatné vztahy na pracovišti, které ale v tuto chvíli nejsou.

Respondent pečovatel 2 ukončení neplánuje, možným důvodem by bylo vyhoření, nemožnost dalšího rozvoje, specializace oblasti péče na paliativní péči.

Respondent pečovatel 3 ukončení neplánuje, případnými důvody by bylo zhoršení mezilidských vztahů, a pokud by nedocházelo k nárůstu mezd.

Respondent pečovatel 4 ukončení neplánuje, případným důvodem by bylo, pokud by nedocházelo k nárůstu mezd.

Respondent pečovatel 5 ukončení neplánuje, neuvádí ani žádný důvod, který by k ukončení vedl.

Respondent pečovatel 6 ukončení neplánuje, případným důvodem by bylo, pokud by nedocházelo k nárůstu mezd.

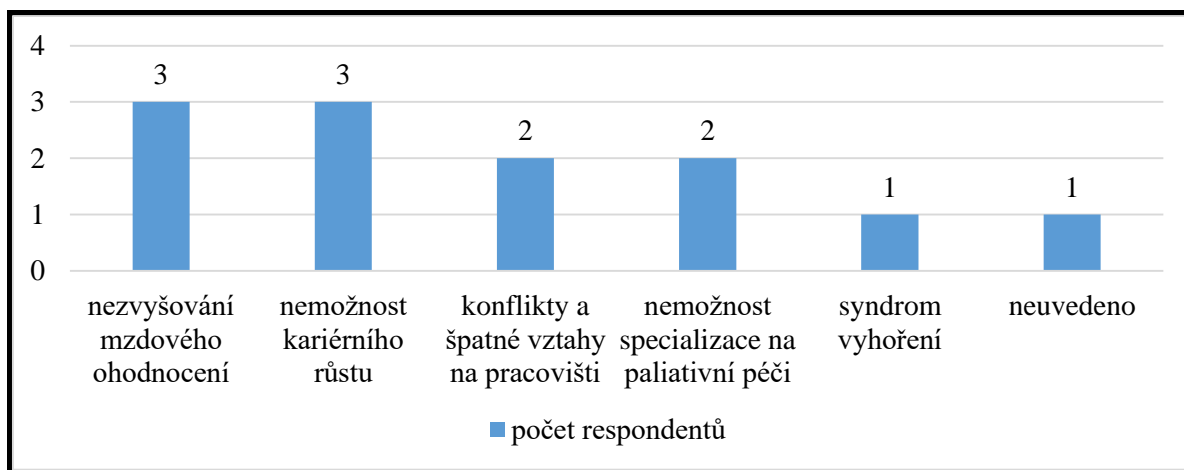
Respondent pečovatel 7 ukončení pracovního poměru zvažuje z důvodu nemožnosti posunu v kariéře.

Respondent pečovatel 8 ukončení neplánuje, možným důvodem by byly nemožnost dalšího rozvoje, specializace oblasti péče na paliativní péči.

Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 4 „Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?“

V době průzkumu uvedlo sedm respondentů, že neplánuje ukončení pracovního poměru. Jeden respondent uvedl, že ukončení plánuje. Jako důvod uvedl nemožnost kariérního růstu. Konkrétní důvody ukončení jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Graf 2 Důvody pro případné ukončení pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Graf 2 zobrazuje, jaké důvody pro případné ukončení pracovního poměru respondenti uvedli:

1. tři respondenti nezvyšování mzdového ohodnocení,
2. tři respondenti nemožnost kariérního růstu,
3. dva respondenti konflikty a špatné vztahy na pracovišti,
4. dva respondenti nemožnost specializace na paliativní péči,
5. jeden respondent syndrom vyhoření,
6. jeden respondent žádný důvod neuvedl.

Otázka č. 5: Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Respondent pečovatel 1 uvádí, že aktuálně neexistuje důvod k ukončení pracovního poměru. Případným důvodem by byly konflikty na pracovišti. Organizace by v tom případě musela nastavit taková opatření, která by konflikty eliminovala.

Respondent pečovatel 2 by v případě ukončení z důvodu vyhoření uvítal možnost změny pracovní pozice. Umožnit odborný rozvoj, rozšířit stávající specializaci současné pozice.

Respondent pečovatel 3 by požadoval opatření, která by měla zajistit nárůst mezd a eliminaci konfliktů.

Respondent pečovatel 4 by požadoval opatření, která by měla zajistit nárůst mezd a zavedení více finančních benefitů například příspěvek na dovolenou a na důchodové pojištění

Respondent pečovatel 5 by uvítal snížení množství přesčasů v době vysoké nemocnosti v týmech. Opatřením by mohl být nábor nových pracovníků na krátkodobé zástupy.

Respondent pečovatel 6 uvádí zavedení finanční benefitů, navýšení mezd

Respondent pečovatel 7 uvádí, že jeho rozhodnutí ukončit pracovní poměr, by bylo možné zvrátit nabídkou kariérního posunu, mzdový nárůstu a uznání znalostí a zkušeností a možnost je dál předávat a rozvíjet.

Respondent pečovatel 8 jako řešení vidí, zavedení odborné pracovní skupiny zaměřené na paliativní péči, možnost stát se jejím členem či vedoucím.

Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5 „Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?“

Jako kroky pro zvrácení rozhodnutí k případnému ukončení pracovního poměru uvedli:

1. tři respondenti umožnit kariérní růst,
2. tři respondenti možnost změny pracovní pozice,
3. tři respondenti možnost specializace současné pracovní pozice,
4. tři respondenti nárůst mezd s důrazem, že se nejedná o aktuální problematiku,
5. dva respondenti zavedení nových finančních benefitů,
6. dva respondenti eliminaci konfliktů na pracovišti s důrazem, že se nejedná o aktuální problematiku,
7. jeden respondent snížením přesčasů v obdobích vysoké nemocnosti kolegů náborem nových pracovníků na krátkodobé zástupy.

3.4 Doporučení k oblasti péče o pracovníky

Tato kapitola představuje doporučení pro Domov seniorů XY, která vycházejí z výsledků provedeného výzkumu a z analýzy stavu současného systému péče o pracovníky. Kapitola obsahuje jak obecná doporučení pro zlepšení péče o zaměstnance, tak i konkrétní opatření zaměřená na snížení fluktuace pracovníků v Domově seniorů XY. Tato doporučení mohou organizaci pomoci vytvořit stabilní pracovní prostředí a snížit náklady spojené s fluktuací pracovníků.

Doporučení opatření vedoucí ke zlepšení informovanosti pracovníků ohledně poskytované péče a podpory

Toto doporučení vychází z vyhodnocení výsledku znalosti jednotlivých programů péče dotazovanými pracovníky. Nejčastěji respondenti uvedli znalost tří programů z celkem šesti. Zlepšení formy informovanosti formou jednotného dokumentu uvedlo pět z osmi respondentů. Toto opatření by mohlo organizaci i pracovníkům zajistit širší znalost nabízených programů péče.

Vytvoření informačních brožur, které by shrnovaly dostupné služby a benefity pro zaměstnance. Tyto materiály by měly být snadno dostupné a srozumitelné. Vytvoření informačních materiálů je klíčovým prvkem pro zlepšení informovanosti pracovníků o poskytované péči a podpoře v organizaci. Náklady na tvorbu informačních materiálů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2 Finanční rozpočet na výrobu informačních materiálů

Položka rozpočtu – barevná brožura formát A5, 10 stránek, 100 ks	Náklad v Kč
dodavatel: Copy General	835
dodavatel: Expresta	1 166
dodavatel: Printworld	1 500

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Finanční rozpočet uvedený v tabulce 2 počítá se zadáním výroby brožur odborné firmě. Doporučení počítá s pravidelnou aktualizací materiálů 1x za rok. Náklady spojené s výrobou informačních materiálů bude organizace vynakládat každoročně. Pro porovnání jsou předloženy nabídky tří firem.

Obsah materiálů

Materiály by měly obsahovat ucelené informace o všech dostupných službách péče a podpory pro zaměstnance. Ty aktuálně zahrnují zdravotní péči, vzdělávací programy, stravování, poradenství v oblasti osobního rozvoje, podporu při duševním zdraví, firemní benefity a další. Materiály by měly být přehledné, snadno čitelné a vizuálně atraktivní. Je důležité, aby obsah nebyl příliš složitý a aby byly důležité informace zdůrazněny. Použití vhodných grafických prvků, barev a obrázků může pomoci přilákat pozornost zaměstnanců. Informace v materiálech by měly být formulovány jasně a srozumitelně. Je nutné se vyvarovat používání příliš technických termínů nebo jazyka, který by mohl být matoucí pro zaměstnance bez odborného vzdělání v dané oblasti.

Aktualizace

Je důležité pravidelně aktualizovat informační materiály, aby obsahovaly nejnovější informace o dostupných službách a benefitech. To zahrnuje aktualizaci cen, změny v politikách nebo přidání nových služeb. Materiál by měl být aktualizován vždy k 1. lednu.

Zapojení zaměstnanců

Při tvorbě informačních materiálů je užitečné zapojit zaměstnance prostřednictvím průzkumů nebo dotazníků, aby organizace zjistila, jaké informace a témata jsou pro ně nejrelevantnější. To může pomoci zajistit, že materiály budou odpovídat potřebám zaměstnanců.

Vytvoření informačních materiálů je důležitým krokem k zajištění transparentnosti a informovanosti zaměstnanců o poskytované péči a podpoře v organizaci. Správně navržené a prezentované materiály mohou přispět k lepšímu povědomí a využívání dostupných zdrojů a benefitů zaměstnanci.

Doporučení opatření vedoucí ke snížení fluktuace a k zefektivnění péče o pracovníky

Z rozhovoru s ředitelkou vyplynulo, že mnoho pečovatелů odchází kvůli nemožnosti kariérního růstu, což potvrdilo 37,5 % dotazovaných. Analyzované interní materiály ukázaly, že ze 109 ukončených pracovních poměrů u pečovatелů za posledních 7 let bylo 31 zkušených pracovníků. Zavedení možnosti kariérních příležitostí by mohlo snížit fluktuaci u této části skupiny až o 37,5 %.

Na základě výsledků výzkumu jsou navrženy dva programy zaměřené na kariérní růst, který je v organizaci opomíjen a je jedním z důvodů fluktuace pečovatелů. Záměrem navržených programů je zamezit odchodu kvalitních pracovníků, kteří pracují v Domově seniorů XY již delší dobu a současná personální situace jim neumožňuje kariérní růst. Zaměstnanci, kteří se programů zúčastní, získají možnost předávat znalosti nabyté dosavadní praxí kolegům, prestižní postavení v týmu, mimořádné finanční ohodnocení a možnost dalšího osobního rozvoje.

Účast v programech bude časově omezená na 12 měsíců, opakovaná účast bude možná. Časové omezení má za cíl motivovat stávající členy si pozici v programu udržet a nové kolegy pozici získat. Každoročně bude do obou programů zařazeno maximálně 10 pečovatелů, z toho 6 do mentoringového programu a 4 do odborné pracovní skupiny.

Požadavky a podmínky účasti v programu budou následující. Zájemce o účast v programu odpracoval v Domově seniorů XY minimálně 1 rok a splňuje požadavky na odbornou způsobilost k výkonu povolání pracovníka v sociálních službách dle zákona č. 108/2006 Sb. Má velmi dobrou znalost příslušných vnitřních předpisů a průběžně plní kredity za upevňování vzdělávání. Odměna za účast v jednom z programů bude činit 1 000 Kč za měsíc formou příplatku k základní mzdě. Finanční rozpočet je uveden v následující tabulce.

Tabulka 3 Finanční rozpočet na zavedení programů

Položka rozpočtu	Náklad v Kč
příplatek za 10 pracovníků měsíčně	10 000
příplatek za 10 pracovníků ročně	120 000
zákonné odvody zaměstnavatele (33,8 %) ročně	40 560
celkem náklady na 10 pracovníků za rok	160 560

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Finanční rozpočet uvedený v tabulce 3 představuje výši ročních nákladů, které by organizace vynaložila na zavedení programů odborného růstu a kariérního postupu, které jsou navrženy jako opatření vedoucích ke snížení fluktuace.

1. Doporučení mentoringového programu umožňujícího kariérní růst zkušených pečovatelů, jako opatření vedoucí ke snížení fluktuace

Toto doporučení vychází z vyhodnocení výsledků důvodů, které vedou, nebo by mohly vést, k ukončení pracovního poměru ze strany pracovníků. Tři respondenti uvedli, že by pro ně byla důvodem ukončení pracovního poměru nemožnost kariérního růstu.

Implementace mentoringového programu, kde zkušení pečovatelé budou sdílet své zkušenosti, znalosti a dovednosti s novými kolegy, je konkrétním krokem ke snížení fluktuace zkušených pracovníků. Tento program poskytne novým pečovatelům praktické rady a podporu od zkušených kolegů, což může významně přispět k jejich retenci v organizaci.

Tímto krokem by organizace vytvořila podporující a stimulující prostředí, které bude podporovat kariérní růst a dlouhodobou angažovanost zkušených pečovatelů. Navrhovaný program bude sloužit k vytvoření pozitivního pracovního prostředí, které podpoří kariérní rozvoj a dlouhodobou loajalitu zkušených pečovatelů v organizaci.

Do tohoto programu by bylo zapojeno ročně 6 pracovníků, roční náklady na tuto část programu by činily 96 336 Kč.

2. Doporučení k vytvoření odborné pracovní skupiny umožňující odborný růst, jako opatření vedoucí ke snížení fluktuace

Toto doporučení rovněž vychází z vyhodnocení výsledků důvodů, které vedou, nebo by mohly vést, k ukončení pracovního poměru ze strany pracovníků. Tři respondenti uvedli, že by pro ně byla důvodem ukončení pracovního poměru nemožnost specializace v oblasti poskytování péče. Jako konkrétní oblast specializace uvedli paliativní péči.

Pracovní skupina by sloužila k výměně znalostí a dovedností mezi členy, tím by byl umožněn jejich kariérní růst. Členové odborné skupiny by přinášeli do týmu nové zkušenosti a vědomosti, které jsou klíčové v oblasti paliativní péče. Byli by aktivními účastníky implementace nových postupů a metod, které vyplynuly z jejich odborných znalostí a zkušeností.

Do tohoto programu by byli zapojeni ročně 4 pracovníci, roční náklady na tuto část programu by činily 64 224 Kč.

4 Závěr

Závěrečná kapitola této bakalářské práce je zaměřena na rekapitulaci zjištěných vlivů péče o pracovníky na míru fluktuace pracovníků v organizacích. Péče o pracovníky je v dnešní době stále více uznávána jako klíčový faktor v oblasti lidských zdrojů, neboť si zaměstnavatelé uvědomují, že spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou klíčovým prvkem pro dosažení dlouhodobého úspěchu. V teoretické části byl zkoumán význam personální práce a její úloha v organizaci, dále jaké jsou možnosti péče o pracovníky v rámci personální práce a v poslední části, jaké jsou metody personálního rozvoje pracovníků.

Personální práce je klíčovou součástí každé organizace a má zásadní význam pro dosahování cílů a udržitelného růstu. Její úloha spočívá v péči o lidské zdroje, což zahrnuje nábor, výběr, zaškolení, rozvoj, motivaci a udržování zaměstnanců v organizaci. Personální práce začíná identifikací potřeb pracovních sil organizace a následným nábořem a výběrem vhodných kandidátů. Tento proces je klíčový pro zajištění kvalitního personálního obsazení a přizpůsobení se strategickým cílům organizace. Dalším krokem je zaškolení a rozvoj. Personální práce se zabývá navrhováním a realizací programů školení a rozvoje zaměstnanců. Cílem je poskytnout zaměstnancům potřebné dovednosti, znalosti a kompetence pro úspěšné plnění jejich pracovních povinností a podporu jejich profesního růstu. Velmi důležité činnosti jsou motivování a udržování zaměstnanců. Personální práce se zaměřuje na vytváření stimulačního pracovního prostředí a motivace zaměstnanců k dosahování vysokých výkonnostních standardů. To může zahrnovat strategie odměňování, uznávání práce, rozvoj kariérních příležitostí a podporu pracovní rovnováhy. Personální práce hraje klíčovou roli v udržování zaměstnanců v organizaci prostřednictvím budování loajality, zajištění podpory a rozvoje profesních vztahů. Celkově lze říci, že personální práce přispívá k posílení konkurenceschopnosti organizace tím, že zajišťuje, aby měla k dispozici kvalifikované, motivované a angažované pracovní síly potřebné k dosažení svých cílů. Je to prostředek, který organizacím umožňuje vybudovat silné a udržitelné vztahy se svými zaměstnanci.

Péče o pracovníky je klíčovým prvkem personální práce, který organizacím umožňuje udržet a podporovat své zaměstnance. Existuje řada možností, jak organizace mohou péči o své pracovníky realizovat a zlepšit tak pracovní prostředí a výkonnost týmu. Jednou z hlavních možností je poskytování programů školení a rozvoje. Tím, že organizace nabízejí svým zaměstnancům přístup ke školením, seminářům a mentorování, mohou pomoci svým zaměstnancům rozvíjet dovednosti a znalosti nezbytné pro jejich práci, což vede k jejich osobnímu a profesnímu růstu. Podpora profesního růstu a kariérního postupu je klíčovou možností péče o pracovníky.

Odměňování a benefity hrají také důležitou roli v péči o zaměstnance. Spravedlivý a transparentní systém odměňování, doplněný o širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, jako jsou zdravotní pojištění, stravenky, firemní akce a další, může zvýšit motivaci zaměstnanců a jejich věrnost organizaci. Zajištění duševního zdraví zaměstnanců je rovněž důležitou součástí péče o pracovníky. Organizace by měly poskytovat podporu a zdroje pro prevenci pracovního vyhoření, psychologické poradenství a programy pro zlepšení duševního zdraví svých zaměstnanců. Kromě toho je také důležitá otevřená a transparentní komunikace v rámci organizace a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Poskytnutí možnosti vyjádřit svůj názor a poslouchání jejich potřeb a obav může výrazně přispět k vytvoření pozitivního pracovního prostředí a zvýšit loajalitu zaměstnanců k organizaci. Tyto a další možnosti péče o pracovníky v rámci personální práce jsou klíčové pro udržení dlouhodobé pracovní síly, zvýšení produktivity a dosažení dlouhodobého úspěchu organizace.

Personální rozvoj pracovníků zahrnuje soubor aktivit a procesů, které mají za cíl zlepšovat pracovní dovednosti a kompetence zaměstnanců v organizaci. Tyto aktivity mohou zahrnovat

školení, vzdělávání, mentoring, koučování a další. Personální rozvoj může být zaměřen na specifické oblasti, nebo může být zahrnut do celkového plánu rozvoje zaměstnanců. Personální rozvoj se také může zaměřit na rozvoj jednotlivých zaměstnanců nebo na skupiny zaměstnanců s podobnými pracovními funkcemi. V obou případech je cílem zlepšení výkonu, produktivity a kvality práce, stejně jako rozvoj schopností a potenciálu zaměstnanců. Kromě toho může personální rozvoj pomoci organizaci udržet a získat kvalifikované zaměstnance tím, že ukáže, že organizace je ochotna investovat do svých pracovníků. To může vytvořit větší loajalitu zaměstnanců a snížit fluktuaci. Celkově lze říci, že personální rozvoj pracovníků je důležitým nástrojem pro organizace, aby udržely své pracovníky vysoké kvality, aby posílily své konkurenční postavení a zlepšily své výkonnost a produktivitu.

V praktické části byla představena zkoumaná organizace, kterou je Domov seniorů XY. Jedná se o pobytové sociální zařízení se sídlem v Praze. Poskytované služby zajišťuje 75 zaměstnanců a z nich 28 přímo pečuje o klienty v pracovní pozici pracovník v sociálních službách (pečovatel). Během analýzy interních dokumentů bylo zjištěno, že během období sedmi let došlo k ukončení celkem 156 pracovních poměrů. Z tohoto počtu 108 ukončených pracovních poměrů připadalo na pozici pracovníka v sociálních službách (pečovatele). Tyto ukončené pracovní poměry představovaly 69,23 % všech případů ukončení zaměstnání. Na základě této analýzy byl výzkum zaměřen právě na pracovníky ve funkci pečovatelů.

V rámci další části praktické práce byl představen systém péče o pracovníky v organizaci. Domov seniorů XY poskytuje svým pracovníkům možnosti vzdělávání, školení a rozvoje dovedností v souladu s jejich pracovními potřebami a osobními cíli. Dále se zaměřuje na vytváření příznivého pracovního prostředí, které podporuje spolupráci, komunikaci a kolegiálníitu mezi zaměstnanci. Systém péče o pracovníky zahrnuje také programy zaměřené na fyzické a psychické zdraví zaměstnanců, patří mezi ně možnost využití fyzioterapie nebo supervize. Systém péče o pracovníky podporuje otevřenou komunikaci a pravidelnou zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a vedením organizace, což umožňuje identifikovat potřeby a řešit případné problémy. Tímto způsobem se Domov seniorů XY snaží vytvářet prostředí, ve kterém se pracovníci cítí oceněni, podporováni a motivováni k dosažení společných cílů v péči o klienty.

Kvalitativní výzkum byl rozdělen na dvě části. První byl rozhovor s ředitelkou zařízení, během kterého bylo zjišťováno, jakým způsobem zaměstnavatel pečuje o pracovníky a jak je o systému péče informuje. Dále pak jaké jsou důvody k ukončení pracovních poměrů a jaké opatření má pro omezení fluktuace organizace nastavena. Druhá část výzkumu probíhala prostřednictvím pohovorů s pracovníky na pozici pečovatel. Bylo zjišťováno, jaké programy péče poskytované Domovem seniorů XY znají, jak jsou o nich informováni, jak je hodnotí a jak by mohl zaměstnavatel informovanost vylepšit. V další části respondenti odpovídali na otázky spojené s důvody, které by je vedly k rozhodnutí ukončit pracovní poměr a jakými kroky by mohl zaměstnavatel jejich rozhodnutí zvrátit.

Cílem práce bylo navrhnout soubor opatření vedoucích ke snížení fluktuace a k zefektivnění péče o pracovníky v organizaci XY. Doporučení k oblasti péče o pracovníky jsou poslední kapitolou praktické části a navazují na část výzkumu. Doporučení opatření vedoucí ke zlepšení informovanosti pracovníků ohledně poskytované péče a podpory je vytvoření informačních materiálů. Další doporučení se týkající posílení programů na rozvoj dovedností a nabídky kariérního růstu pro zaměstnance. V rámci průzkumu pracovníci uváděli, že by pro ně mohl být důvodem k ukončení pracovního poměru fakt, že nemají možnost kariérního růstu a specializace. Jedno doporučení je možnost vzniku programu mentoringu, kde by tito zkušení pečovatelé předávali své znalosti a zkušenosti služebně mladším kolegům. Druhé doporučení je spojeno se vznikem odborné pracovní skupiny pro paliativní péči. Zde by opět měli možnost tito zkušení pečovatelé k rozvoji svých odborných dovedností, znalostí a schopností.

Literatura

- ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Brno: Lingea, 2020. 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.
- BĚLOHLÁVEK, F. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2016. 175 s. ISBN 978-80-247-5872-5.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2023. 494 s. ISBN 978-80-262-1968-2.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebevládní*. Praha: Grada, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4751-4.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2017. 165 s. ISBN 978-80-271-0249-5.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů: ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
- URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. 190 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* 160 s. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců.* Praha: Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-87829-06-6.

WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika.* Praha: Grada, 2013. 218 s. ISBN 978-80-247-3920-5.

Odborné časopisy

HAVLÍKOVÁ, J., HUBÍKOVÁ, O., TRBOLA, R. Výzkum: Spokojenost v profesi sociálních pracovníků. *Rezidenční péče.* MARCOM, 2022, 22, 4, 12-14 s. ISSN 1801-8718.

Internetové zdroje

ČSOB: *Fluktuace zaměstnanců: Jak jí zabránit?* [online]. [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu/>

Primární zdroje

Interní materiály Domova seniorů XY. Praha. 2023.

Ředitelka Domova seniorů XY. Rozhovor. Praha. 2023.

Zaměstnanci organizace Domov seniorů XY. Rozhovor. Praha. 2023.

Sekundární zdroje

Interní materiály Domova seniorů XY. Praha. 2023.

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s ředitelkou Domova seniorů XY uskutečněný 1. 3. 2023

Příloha 2 Rozhovor pečovatelem Domova seniorů XY uskutečněný 3. 3. 2023

Příloha 3 Rozhovor pečovatelem Domova seniorů XY uskutečněný 3. 3. 2023

Příloha 4 Rozhovor pečovatelem Domova seniorů XY uskutečněný 6. 3. 2023

Příloha 5 Rozhovor pečovatelem Domova seniorů XY uskutečněný 6. 3. 2023

Příloha 6 Rozhovor pečovatelem Domova seniorů XY uskutečněný 7. 3. 2023

Příloha 7 Rozhovor pečovatelem Domova seniorů XY uskutečněný 8. 3. 2023

Příloha 8 Rozhovor pečovatelem Domova seniorů XY uskutečněný 8. 3. 2023

Příloha 9 Rozhovor pečovatelem Domova seniorů XY uskutečněný 10. 3. 2023

Příloha 10 Prezentace bakalářské práce

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s ředitelkou Domova seniorů XY uskutečněný 1. 3. 2023

Označení respondenta	ředitelka
Nejvyšší dokončené vzdělání	vysokoškolské
Pohlaví	žena
Věk	52 let
Délka pracovního poměru	8 let a 3 měsíce

Dobrý den, děkuji Vám za možnost uskutečnit s vámi tento rozhovor. Výsledky, které vyplynou z našeho rozhovoru a z následného průzkumu dokumentů, které jste mi předložila, použiji pro svou bakalářskou práci. Tu píší v rámci studia na Vysoké škole ekonomie a managementu. Bakalářská práce má téma péče o pracovníky a její vliv na fluktuaci pracovníků. Připravila jsem si tedy otázky, které se budou týkat toho, jak je tato problematika řešena u vás v Domově seniorů XY.

Náš rozhovor bych si ráda nahrávala pro mé další zpracování. Mohu vás požádat o souhlas s nahráváním a s použitím získaných dat pro účely výzkumu?

Dobrý den, ano, souhlasím.

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky poskytuje Domov seniorů?

Smyslem našeho zařízení je pečovat o seniory a chceme to dělat, v co nejvyšší kvalitě je to možné. Našim klientům, kteří sem přijdou ze svého domova, a přicházejí sem strávit poslední roky svého života, je chceme co nejvíce zpříjemnit. Chceme jim dopřát nejen hezké a bezpečné prostředí, ale především, dalo by se říct, až rodinnou atmosféru, kterou jim poskytují všichni naši zaměstnanci. Abychom toho mohl docílit, musíme si především kvalitní pracovníky vybrat, a když už je získáme, tak oni pečovat. Všichni pracovníci mají možnost využít především zdravotní služby, které jsou zde určeny pro klienty. Myslím tím naše fyzioterapeutické centrum, našeho praktického lékaře a psychoterapeutku. Krom toho mají pracovníci možnost využít stravování zde v domově seniorů XY, nebo namísto toho získat příspěvek na stravné ke mzdě. Vývoj mezd sociální oblasti, především domovech seniorů v Praze, pravidelně sleduji a po zřizovateli požadují pravidelné navyšování mezd našich pracovníků. Daří se mi naše mzdy udržovat mírně nad průměrem konkurenčních zařízení. Krom mzdy a zákonných příplatku za směnný provoz či přesčasy, dostávají naši pracovníci pravidelné a mimořádné odměny. Od zřizovatelé dostávám každý rok příspěvek do fondu odměn, z kterého pak čerpám právě na mimořádné odměny. Prakticky to funguje tak, že mi na konci měsíce vedoucí úseku předloží seznam pracovníků, které chce nějak navíc ohodnotit a uvede důvod proč. Jen výjimečně vedoucím do tohoto návrhu zasahují, a pokud to tak je, tak je to čistě z ekonomických důvodů, například že už máme z fondu vyčerpanou velkou částku. Krom mezd a odměn žádné další peněžní benefity nemáme, jsme nezisková organizace a naše možnosti jsou omezené. Jak jsem říkala v úvodu, naším cílem je kvalitní péče, abychom ji mohli docílit, potřebujeme k tomu také kvalitní vybavení. To je vlastně taky jeden z druhů péče o pracovníky. Myslím tím to, že investujeme hodně prostředků do zdravotních pomůcek, které ulehčí manipulaci s klientem. Vzhledem k tomu, že jsme zařízení, které je registrováno ve státní síti, jsme povinni zajišťovat pracovníkům v přímé péči vzdělávání stanovené zákonem. To je další poměrně nákladná oblast, kterou musíme financovat. Další oblast péče o pracovníky je tady právě jejich vzdělávání. Vzhledem k tomu že nám to prostory umožňují, spoustu

kurzů organizujeme přímo u nás, ale pracovníci mají možnost chodit i na školení mimo pracoviště. Nově také zavádíme stáže v obdobných zařízeních a na oplátku k nám přicházejí na stáž pracovníci z těchto zařízení. Naši kolegové mají tak možnost poznat jiné pracoviště a přines nám podněty ke změně.

2. Jakým způsobem informujete pracovníky o možnostech využití programů péče a podpory?

Spolu s vedoucími úseků a některými odbornými pracovníky vedu každý týden poradu. Informace, které vedoucí získají na poradě, předávají dál pracovníkům svých úseků. To se jedná především o nějaké nepravděpodobné nebo mimořádné akce pro zaměstnance, například že jsme získali vstupenky do divadla. Ty pravidelné možnosti pracovníci znají, myslím tím třeba možnost využít fyzioterapii. Co se týče vzdělávání, tak plán kurzů, školení, supervizi a dalších vzdělávacích aktivit pravidelně aktualizuje administrativní pracovnice úseku ekonomiky a provozu a emailem je všem pracovníkům zasílá.

3. Jaké jsou nejčastější důvody k tomu, že se pracovníci rozhodnou ukončit pracovní poměr?

K této otázce bych především chtěla říct, že s každým pracovníkem, který se rozhodl odejít, vždy hovořím. Bavíme se o důvodech, které ho k tomu vedou, a pokoušíme se najít řešení, aby neodcházel. Ne vždy, či snad téměř nikdy, se ho nepodaří přesvědčit, aby zůstal. Ty důvody k odchodu jsou nás opravdu různé a vždy záleží na konkrétní pozici. Takové, jak já říkám unikátní, které jsou v organizačním schématu obsazeny jedním nebo dvěma pracovníky, tím myslím např. administrativu, tak tam moc lidí odchází. Většinou to bývá z osobních důvodů, například jedna kolegyně odešla, protože se stěhovala mimo Prahu. Další odešla do důchodu. Jedna se rozhodla úplně změnit kariéru. Bývá to tam opravdu různé. Poměrně stabilní je u nás také úsek údržby a stravování, tam většinou lidé odchází ze zdravotních důvodů, nebo také do důchodu. Největší problém s fluktuací máme u pracovníků, kteří přímo pečují o klienty a to především u pečovateli. Zde velmi záleží na tom, po jak dlouhé době trvání pracovního poměru pracovník odchází. U těch, kteří odchází během zkušební doby nebo během prvního roku pracovního poměru, je to většinou to, že je tato práce nebaví, nezapadli do kolektivu, měli o práci jiné představy, dostali lépe placenou nabídku práce v jiné oblasti a tak dále. Další skupinou jsou pracovníci, opět myslím pečovatele, kteří jsou zde déle než rok, ti většinou odchází z podobných důvodů, ale navíc tam často zaznívá, že jim práce začíná připadat stereotypní. Takové pracovníky, pokud to provozní situace umožňuje, se snažíme přeřadit na jiné oddělení, aby poznal jiný tým a jiné klienty. Jako největší ztrátu vnímám, když odchází pracovník, který je již plně zaškolen, má u nás smlouvu na dobu neurčitou a pracuje zde 2-3 roky, nebo i více let. U takových pracovníků bývají ty důvody opět různé, bývá to zdravotní stav, částečné nebo úplné vyhoření, to že tady nemají kam dál růst a nemají možnost se posunout ve své kariéře. Byla bych ráda, pokud byste se ve své bakalářské práci resp. výzkumu, který zda ještě budete provádět, na tuto skupinu pracovníků zaměřila.

4. Jaké kroky v oblasti péče o pracovníky má organizace nastavené pro zvrácení rozhodnutí pracovníka ukončit pracovní poměr?

Nemáme nastavena žádná pravidla. Jak jsem říkala u předchozí otázky, s každým pracovníkem, který se chystá odejít, o jeho důvodech k odchodu hovořím. A nenapadá mě, jak bych mohla v rámci finančních limitů, které Domov seniorů XY má, ještě více motivovat zaměstnance, aby neodcházel. Z těch nefinančních možností se samozřejmě snažíme všichni vedoucí své podřízené pravidelně chválit, přispívat k vytváření přátelské a pozitivní atmosféry, budovat s kolegy vztah postaveny na důvěře. Já osobně pravidelně navštěvuje pracoviště, s kolegy hovořím, často přiložím i ruku dílu, když je

to potřeba. Zastávám názor, že jsme tu všichni jeden tým, jedna rodina, že jsme si rovni, že každý je zde důležitý.

Ráda bych Vám poděkovala za váš čas a poskytnutí informací, jak jsme se dohodly všechny informace, které zde získám, budou anonymizovány. Zařízení bude označeno jako Domov seniorů XY. Respondenti, se kterými povedu v tomto rozhovory, budou v bakalářské práci označeni názvem pracovní pozice a pořadovým číslem rozhovoru. Nikde nebudou uvedena jména žádného z pracovníků domova seniorů XY.

Také děkuji za rozhovor a budu ráda, když mě seznámíte s výsledky vaší bakalářské práce, přeju Vám hodně úspěchů při jejím zvládnutí.

Označení respondenta

pečovatel 1

Dobrý den, ráda bych Vám poděkovala za účast na tomto průzkumu. Výsledky průzkumu použiji ve své bakalářské práci, která se věnuje problematice fluktuace pracovníků a jak ji lze ovlivnit péčí o pracovníky. Tohoto tématu se také budou týkat následující otázky. V bakalářské práci bude tento rozhovor anonymizovaný, evidenci povedu pod označením pracovní pozice a pořadovým označením rozhovoru.

Náš rozhovor bych si ráda nahrávala pro mé další zpracování. Mohu vás požádat o souhlas s nahráváním a s použitím získaných dat pro účely výzkumu?

Ano, souhlasím.

Děkuji.

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?

Benefitů tu moc nemáme. Ale za sebe mohu říct, že máme skvěle vybavené pracoviště. Oproti mé předchozí práci, kde jsme neměli k dispozici moc materiálu na péči o klienty a téměř žádné pomůcky na jejich manipulaci, tak to je tady řešeno skvěle. Velmi mi to ulehčuje práci, nemusím se tolik namáhat a nemám už tolik problémy se zády, jako jsem měla v minulé práci. A máme také možnost se vzdělávat přímo na pracovišti, vedoucí nám zajišťuje, že hodně kurzů se koná přímo zde. Máme také možnost se pravidelně setkávat s naší psycholožkou a řešit s ní všechny naše problémy i ty soukromé. Toho jsem využívala hlavně v době covidu, kdy to tu bylo extrémně náročné.

Benefitů bych uvítala rozhodně víc. Víím, že máme příspěvek na stravování, nebo možnost si za zvýhodněnou cenu koupit oběd zde, ale o ničem jiném vlastně nevím.

2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?

Vzhledem k tomu, že pracujeme na denní a noční služby, nikdy se tu nesejdeme všichni a předávání informací nefunguje úplně správně. Některé informace chodí do emailu, něco najdeme vytištěné na naší nástěnce, o něčem nás informuje hlavní sestra poradách. Něco se dozvídám jen tak náhodou od kolegů. Pokud existuje možnost využít jiné benefity, než ty které znám, bylo by dobré, kdyby byly třeba v nějaké brožurce, kterou bychom měli na pracovišti k dispozici, nebo kterou by přímo dostal každý pracovník sám osobně.

3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?

Pracuji tady opravdu moc ráda, jak už jsem říkala, je to skvěle vybavené pracoviště. Máme dostatek zdravotního materiálu, se kterým se můžeme starat o naše klienty. Máme dostatek pomůcek, které nám ulehčují manipulaci s klienty. Máme pohodlné pracovní ošacení, které máme možnost si zde nechávat prát.

4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?

Já o odchodu vůbec neuvažuju. Mám skvělou vedoucí a kolem sebe báječné kolegy, na které se mohu spolehnout. Vyhovuje mi zde i výše platu, snad jen těch benefitů by mohlo být víc, ale ty pro mě nejsou tak důležité, abych kvůli nim zvažovala odchod. Tak snad jedině, kdyby zde došlo k nějakým velkým konfliktům a necítila bych se v kolektivu dobře. Pro mě jsou mezilidské vztahy to nejdůležitější. Hádky a problémy na pracovišti byl přesně důvod, proč jsem odešla z předchozí práce.

5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Jak už jsem říkala, o odchodu vůbec neuvažuj. Ale pokud by došlo k situaci, že bych skončit chtěla, bylo by to tedy z těch důvodů, jak jsem uvedla. Že by zde bylo hodně konfliktů a pomlouvání. Ale to by tu musela být jiná vedoucí, protože ta naše ta by to nikdy nedopustila. Jsem zde opravdu moc spokojená, a pokud mi to zdraví umožní, chtěla bych tu pracovat co nejdéle.

Děkuji za rozhovor a za váš čas.

Označení respondenta

pečovatel 2

Dobrý den, ráda bych Vám poděkovala za účast na tomto průzkumu. Výsledky průzkumu použiji ve své bakalářské práci, která se věnuje problematice fluktuace pracovníků a jak ji lze ovlivnit péčí o pracovníky. Tohoto tématu se také budou týkat následující otázky. V bakalářské práci bude tento rozhovor anonymizovaný, evidenci povedu pod označením pracovní pozice a pořadovým označením rozhovoru.

Náš rozhovor bych si ráda nahrávala pro mé další zpracování. Mohu vás požádat o souhlas s nahráváním a s použitím získaných dat pro účely výzkumu?

Ano, souhlasím.

Děkuji.

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?

Já osobně znám především programy, které se týkají osobního rozvoje a vzdělávání. Do Domova seniorů XY jsem nastoupil před 5 lety z úplně jiné oblasti. Pro tuto práci jsem neměl potřebné vzdělání ani kvalifikaci, pouze touhu a potřebuju někomu pomáhat. Měl jsem to štěstí, že jsem zde místo získal a bylo mi umožněno si potřebnou rekvalifikaci dokončit během pracovního poměru. Od té doby jsem se zúčastnil mnoha kurzů, které jsou určeny pro pečující osoby. Nejvíce vyhledávám kurzy v oblasti paliativní péče. A co se týče péče o zaměstnance, využívám tedy především možnost se vzdělávat a to i nad rámec povinného vzdělání ze zákona z jiných ostatních oblastí. Je zde v Domově dbáno na dodržování zákonných norem, jako je bezpečnost práce, přestávky mezi směnami, pracovní pomůcky, pracovní ošacení. Hygiena a bezpečnost pracoviště to vše tady funguje perfektně. Co se týče motivačních programů, již při pohovoru mi bylo vysvětleno, že tak jako každá nezisková organizace i Domov seniorů XY má problémy s financováním. A že benefity, na které jsem byl zvyklý z předchozího zaměstnání, zde nejsou nějak moc rozšířené. Přesto se zaměstnavatel snaží pro nás benefity získávat například z různých darů, ať už hmotné nebo nehmotné povahy. Několikrát jsme měli možnost navštívit nějaké divadelní představení, během covidu jsme dostávali balíčky vitaminů apod.

2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?

Pokud mi něco chybí, obrátím se na svou vedoucí, jestli ta možnost u zaměstnavatele je, nebo není. Takže za mě rozhodně chybí něco, kde bych tyto informace dohledal například nějaká forma letáku nebo brožurky.

3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?

Za mě je zde péče o zaměstnance na vysoké úrovni. Co oceňuji, tak to jsou zdravotní pomůcky, často velmi drahé, které jako pečovatelé máme k dispozici, abychom se mohli starat o naše klienty. Myslím tím zvedáky, různé otočné desky ale i laterální lůžka, polohovací křesla a další. Dále zde kladen důraz na zvyšování vzdělání pečovatelů, čehož já osobně hodně využívám.

4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?

Hlavním důvodem k ukončení pracovního poměru bylo asi to, kdybych se už neměl kam dál rozvíjet, neměl komu pomáhat a práce mi přestala přenášet uspokojení. Má předchozí práce byla v bance, kde jsem pracoval asi 15 let, a došlo u mě k jakémusi vyhoření. Péče o seniory mi nyní plně uspokojuje a naplňuje.

5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Pokud by tedy u mě došlo k takovéto situaci, že by pro mě práce pečovatele nebyla dostačující, pak jediným možným krokem organizace zvrátit mou potřebu odejít, by bylo nabídnout mi možnost dělat jinou práci. Případně se specializovat na činnost v přímé péči, možnost realizovat se nějaké konkrétní oblasti například v paliativě.

Děkuji za rozhovor a za váš čas.

Označení respondenta

pečovatel 3

Dobrý den, ráda bych Vám poděkovala za účast na tomto průzkumu. Výsledky průzkumu použiji ve své bakalářské práci, která se věnuje problematice fluktuace pracovníků a jak ji lze ovlivnit péčí o pracovníky. Tohoto tématu se také budou týkat následující otázky. V bakalářské práci bude tento rozhovor anonymizovaný, evidenci povedu pod označením pracovní pozice a pořadovém označení rozhovoru.

Náš rozhovor bych si ráda nahrávala pro mé další zpracování. Mohu vás požádat o souhlas s nahráváním a s použitím získaných dat pro účely výzkumu?

Ano, souhlasím.

Děkuji.

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?

Péče o pracovníky pro mě znamená to, že se zaměstnavatel stará, aby sem chodila do práce ráda a byla motivovaná tuto práci dělat. Práce pečovatelky je náročná jak fyzicky tak psychicky. V obojím zde mám ze strany zaměstnavatele velkou podporu. V porovnání s jinými zařízeními jsme zde velmi dobře finančně ohodnoceni. Ale na druhou stranu nejsou to téměř žádné benefity, alespoň já tedy o žádných nevím. Pro mě je ale důležitější to, co dostanu přímo, na co mám nárok, tedy výplata a odměny, které velmi často dostáváme za to, co děláme navíc, nebo to co děláme dobře, než abych měla například možnost využít kartu na sport. A jako velkou výhodu vidím, že přímo zde v zařízení mohu navštívit praktického lékaře, využít rehabilitace a využít psychoterapeuta. Důležitá je pro mě také podpora vedoucí a týmu, která zde funguje velmi dobře.

2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?

Co se týče informací, vše co potřebuju vědět ke své práci, k tomu na co mám nárok, k tomu co se aktuálně nabízí, to vše vím. Podstatné informace nám chodí do emailu, nebo jsou k dispozici na nástěnkách na sesterně. Vedoucí nám je sděluje na individuálních pohovorech nebo na týmových poradách. Jednou za rok máme s vedoucí takový velký hodnotící pohovor, kde mluvím já o tom, co se mi líbí a nelíbí a ona hodnotí mou práci. Při té příležitosti mohu říct, co mi zde ještě chybí, Ale většinou se setkám s názorem, že můj požadavek narazí na finanční limity organizace.

3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?

O tom jsem už v podstatě mluvila v úvodu. Pro mě je zásadní pravidelná výplata a to kolik si tady v porovnání s obdobnými zařízeními vydělám. Důležité pro mě i to jak se starají o mojí fyzickou i psychickou stránku. Nemyslím tím jen možnost využít fyzioterapii, ale i to že se při manipulaci s klientem nemusím tolik namáhat, protože zde máme opravdu hodně pomůcek určených k přesunu klienta. Co se týče psychické pohody, starají se zde hodně o to, abychom nevyhořeli. Pravidelně máme skupinové i individuální supervize. Pro mě je také důležitá má důvěra k vedoucí. Víím, že za ní mohu jít i když udělám nějakou chybu, že mi pomůže a je mi opravdu velkou oporou.

4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?

Jsem zde spokojená a nepřemýšlím o tom, že by chtěla skončit. K takové situaci by muselo dojít, pokud by nám nezvyšovali platy, pokud by se tady vyměnila vedoucí, pokud

by do týmu přišli lidé, se kterými bych se nesnesla. Tak snad jen v takových případech bych uvažovala o tom, že si budu hledat jinou práci.

5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Jak už jsem říkala, neuvažuju o tom, že by chtěla odejít a pokud ano tak, by to byly důvody, které jsem před chvílí říkala. Pak tedy možnost je zvrátit, by bylo navýšení platu. Nebo v tom případě, kdyby zde začala být špatná pracovní atmosféra, tak její zlepšení. Ale nic takového tady zatím není, takže mě ani nenapadá, co by se mohlo zlepšit.

Děkuji za rozhovor a za váš čas.

Označení respondenta

pečovatel 4

Dobrý den, ráda bych Vám poděkovala za účast na tomto průzkumu. Výsledky průzkumu použiji ve své bakalářské práci, která se věnuje problematice fluktuace pracovníků a jak ji lze ovlivnit péčí o pracovníky. Tohoto tématu se také budou týkat následující otázky. V bakalářské práci bude tento rozhovor anonymizovaný, evidenci povedu pod označením pracovní pozice a pořadovém označení rozhovoru.

Náš rozhovor bych si ráda nahrávala pro mé další zpracování. Mohu vás požádat o souhlas s nahráváním a s použitím získaných dat pro účely výzkumu?

Ano, souhlasím.

Děkuji.

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?

Vím, že tu máme možnost se vzdělávat. Přehled kurzů nám posílá paní R. (poznámka autora: administrativní pracovnice Úseku ekonomiky a provozu) a vždy nám ještě vyvěsí na nástěnkou. To vzdělávání je pro nás povinné, jako pečovatelka musím jít ročně splnit určitý počet kreditů, to hlídá také paní R. A všechny ty kurzy máme proplacené, některé jsou hodně drahé, to bych si třeba vůbec nemohla dovolit. Pak tu máme rehabilitaci, na tu můžeme jít na pojišťovnu, když nás tam pošle náš doktor. Anebo si tam můžeme zajít sami třeba na masáž, a to máme jako zaměstnanci výhodnější cenu. To si občas dovolím. Dostáváme příspěvek na jídlo, dřív jsme dostávali příspěvek na stravenky, kterými se dalo platit v obchodě, ale to už nemáme. Máme také možnost koupit si stravenku tady na oběd a tu máme taky o něco levnější, ale to já taky nevyužívám. Jinak už o ničem nevím.

2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?

Já čtu všechno, co nám posílají z vedení emailem, nebo co nám dává vedoucí na nástěnkou. O nějakých možnostech nám říká vedoucí na schůzích, nebo se to pak dozvím od kolegů. No možná by bylo fajn, kdyby všechno, na co máme nárok od zaměstnavatele, jsme měli někde hromadně sepsané v nějaké brožurce.

3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?

Nenapadá mě nic, co by mi nějak vadilo. Výplatu máme vždy včas. Peníze jsou tady dobrý a občas dostanu i nějakou odměnu. To když je třeba vysoká nemocnost a dělám za ostatní. Co je to fajn, tak je pracovní oblečení, které fasujeme. Můžeme si sami vybrat, jestli chceme nosit tričko nebo halenu, i barvu si můžeme vybrat, tak to je moc dobře, že můžeme chodit tom, co je nám pohodlné. Ale je i možnost vybrat si sami pracovní obuv, kterou nám tak paní pokladní proplatí.

4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?

Tak u mě by to určitě byly peníze. Ale ty jsou tady dobrý, takže zatím vůbec nepřemýšlím o tom, že bych mohla odejít.

5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Mohlo by být víc těch benefitů. Jinde třeba mají proplacenou dovolenou nebo nějaký příspěvek na ní. Nebo dávají firmy příspěvek na to důchodový pojištění. Nic takového tady není

Děkuji za rozhovor a za váš čas.

Označení respondenta

pečovatel 5

Dobrý den, ráda bych Vám poděkovala za účast na tomto průzkumu. Výsledky průzkumu použiji ve své bakalářské práci, která se věnuje problematice fluktuace pracovníků a jak ji lze ovlivnit péčí o pracovníky. Tohoto tématu se také budou týkat následující otázky. V bakalářské práci bude tento rozhovor anonymizovaný, evidenci povedu pod označením pracovní pozice a pořadovým označením rozhovoru.

Náš rozhovor bych si ráda nahrávala pro mé další zpracování. Mohu vás požádat o souhlas s nahráváním a s použitím získaných dat pro účely výzkumu?

Ano, souhlasím.

Děkuji.

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?

Oproti jiným domovům seniorů, kde jsem dřív pracoval, je tady péče o zaměstnance velmi dobrá. Máme možnost chodit na školení, máme tady skupinové supervize, máme možnost chodit na individuální psychoterapii. V týmu máme ergoterapeutku, která nás učí, jak manipulovat s klientem, jaké k tomu používat pomůcky, abychom si co nejvíce ulehčili. Zdravotních pomůcek, které máme k dispozici opravdu hodně. Když už máme nějaký ten fyzický problém, tak tu máme i rehabilitaci, kde nás zase dají do kupy. Pak tu máme k dispozici prádelnu, kde se starají o naše pracovní oblečení. Můžeme tu chodit na obědy, to občas využívám, vaří tady dobře.

2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?

Informace o tom, na co máme nárok, nebo co nám aktuálně zaměstnavatel nabízí, nám sděluje vedoucí, nebo nám to chodí do emailu, nebo je máme na nástěnce. Podle mě, to tak to bohatě stačí.

3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?

Já jsem tady spokojený, problém teď je třeba vysoká nemocnost, takže je nás tu na směně míň, musíme toho víc stihnout a ty směny jsou náročnější. Ale zase za to dostáváme hezké odměny, máme proplacené přesčasy, tak to se tím trochu vykompenzuje. Taky je fajn, že za námi chodí paní ředitelka, že vidíme, že na nás vedení myslí. Teď jak je nás tu míň, tak přijde s tím, že to ví a že si váží toho, že to zvládneme. Občas sem za námi přijde i pan předseda, říct, že si naší práce váží. Hodně jsem chodil během covidu a to pro nás tehdy bylo hodně důležité.

4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?

Já jsem tu spokojený, nepřemýšlím o tom, že bych odešel.

5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Snad jedině kdyby šlo nějak vyřešit, ty období, kdy je vysoká nemocnost, aby sem třeba chodili nějaký brigádníci.

Děkuji za rozhovor a za váš čas.

Označení respondenta

pečovatel 6

Dobrý den, ráda bych Vám poděkovala za účast na tomto průzkumu. Výsledky průzkumu použiji ve své bakalářské práci, která se věnuje problematice fluktuace pracovníků a jak ji lze ovlivnit péčí o pracovníky. Tohoto tématu se také budou týkat následující otázky. V bakalářské práci bude tento rozhovor anonymizovaný, evidenci povedu pod označením pracovní pozice a pořadovým označením rozhovoru.

Náš rozhovor bych si ráda nahrávala pro mé další zpracování. Mohu vás požádat o souhlas s nahráváním a s použitím získaných dat pro účely výzkumu?

Ano, souhlasím.

Děkuji.

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?

Líbí se mi možnost supervizi, velmi mi pomáhá, když můžu svoje problémy říct nezúčastněné osobě. Dále jsem velmi ráda za možnost osobního rozvoje. Nedávno proběhl kurz Wordu a Excelu ten se mi velmi líbil, měli jsme dokonce i nové počítače. Využívám rehabilitace, které máme jako zaměstnanci za výhodnějších podmínek, dále navštěvuji kulturní akce, které jsou pořádány pro naše klienty a můžeme se jí zúčastnit i my zaměstnanci.

2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?

Bylo by hezké, kdybychom naše informační nástěnky, měli častěji aktualizované než doposud. Dále bych uvítala nějaký zpravodaj, který by třeba jednou za čtvrt roku shrnul všechny benefity, které máme, a byl by k dispozici na všech sesternách, abychom o volných chvílích si je mohli přečíst.

3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?

Vzhledem k tomu, že mám možnost srovnání s jinými domovy seniorů, řekla bych, že možnosti, které máme v tomto domově seniorů, jsou lehce nadprůměrné. Vážím si vstřícného přístupu našich vedoucích pracovníků, kterých se nemusíme bát zeptat kdykoliv na cokoliv.

4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?

Například pokud bych zjistila, že finanční ohodnocení v našem domově je výrazně pod celostátním průměrem, tak bych uvažovala o změně zaměstnavatele. Jinak jsem vcelku spokojená a v dohledné době nepřemýšlím o tom, že bych odcházela.

5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Navýšením finančního ohodnocení případně dalšími benefity jako je třeba více dnů dovolené nebo sick day s nebo mimořádné odměny na Vánoce.

Děkuji za rozhovor a za váš čas.

Označení respondenta

pečovatel 7

Dobrý den, ráda bych Vám poděkovala za účast na tomto průzkumu. Výsledky průzkumu použiji ve své bakalářské práci, která se věnuje problematice fluktuace pracovníků a jak ji lze ovlivnit péčí o pracovníky. Tohoto tématu se také budou týkat následující otázky. V bakalářské práci bude tento rozhovor anonymizovaný, evidenci povedu pod označením pracovní pozice a pořadovým označením rozhovoru.

Náš rozhovor bych si ráda nahrávala pro mé další zpracování. Mohu vás požádat o souhlas s nahráváním a s použitím získaných dat pro účely výzkumu?

Ano, souhlasím.

Děkuji.

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?

Využívám především možnost vzdělávání a to nejen to která je dostupná zde na pracovišti, ale i mimo práci. Momentálně studuji vyšší odbornou školu. Zaměstnavatel mi umožňuje volno na výuku ve škole. Individuálně mi k tomu upravuje plán směn. Co se týče péče o pečovatele, máme možnosti supervizi a to jak skupinových tak individuálních. Naše pracoviště jsou moderně vybavena a máme k dispozici velké množství pomůcek, které nám ulehčí manipulaci s klientem. Dostáváme příspěvek na stravu a vím, že je u nás další dovolená o týden, než je jinde.

2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?

Informace o tom, co můžeme jako zaměstnanci využít, dostáváme emailem nebo jsou k dispozici na nástěnce u nás na pracovišti. Vždy jsou to ale jen jednotlivé informace, žádné komplexní formě nikde nemáme. To by bylo vhodné doplnit.

3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?

V oblasti péče o pracovníky mi chybí nějaký rozvojový program, to že se sama vzdělávám, mi v tuto chvíli zde v domově seniorů XY nepřinese žádný vyšší benefit. Takže to, že budu mít vyšší vzdělání, mi nepřinese vyšší plat a nemám ani možnost žádného postupu. Pokud by zde fungoval například nějaký projekt že pečovatele, kteří jsou zde dlouho, mají zkušenosti, zvýší se vzdělání, tak by mohly mít nějaký vyšší post a mít třeba na starosti zaškolování a vzdělávání nových pracovníků nebo něco podobného. To bych uvítala.

4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?

Na případný důvod odchodu už jsem v podstatě odpověděla předchozí odpovědi. Ráda bych se ve své kariéře někam posunula, ale tady možnost posunu někam dál nevidím. Až tady dokončím školu, budu se poohlížet po jiné práci, kde bych se lépe uplatnila.

5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Na toto už jsem vlastně také odpovídala, to rozhodnutí by mohlo zvrátit, kdyby zde nebyl nějaký program, v rámci kterého bych se jako zkušený pečovatel mohla posunout výš, nejen platově. Jde mi především o uznání mých znalostí a zkušeností, a abych měla možnost je nějakým způsobem dál předávat a rozvíjet. Školení, které zde podstupujeme, vlastně jen udržují naše stávající znalosti a nikam dál nás neposouvají.

Děkuji za rozhovor a za váš čas.

Označení respondenta

pečovatel 8

Dobrý den, ráda bych Vám poděkovala za účast na tomto průzkumu. Výsledky průzkumu použiji ve své bakalářské práci, která se věnuje problematice fluktuace pracovníků a jak ji lze ovlivnit péčí o pracovníky. Tohoto tématu se také budou týkat následující otázky. V bakalářské práci bude tento rozhovor anonymizovaný, evidenci povedu pod označením pracovní pozice a pořadovým označením rozhovoru.

Náš rozhovor bych si ráda nahrávala pro mé další zpracování. Mohu vás požádat o souhlas s nahráváním a s použitím získaných dat pro účely výzkumu?

Ano, souhlasím.

Děkuji.

1. Jaké konkrétní programy péče o pracovníky, které poskytuje Domov seniorů XY znáte?

Zrovna aktuálně využívám tady naši fyzioterapii, je to velká výhoda, že si tam můžu odskočit i během směny. Perfektně je tady vyřešena možnost vzdělávání, pravidelně nám za sekretariátu dodávají přehled aktuálních kurzů, které budou probíhat. Krom toho máme pravidelné týmové supervize a možnost individuálních pohovorů s psychoterapeutkou. Můžeme si vybrat, jestli si tady koupíme oběd, nebo jestli chceme příspěvek na stravu. Ale hlavně je tu velmi přátelská atmosféra, v týmu si všichni navzájem pomáháme, a naše vedoucí je nám obrovskou oporou a nejen ona ale i celé vedení. Nevím, jestli se to sem úplně patří, ale máme tady hezké výplaty a hlavně včas na účtu. A proplaceno vše na co máme ze zákona nárok a často i nějakou tu odměnu navíc.

2. Jakým způsobem by mohla organizace zlepšit informovanost pracovníků ohledně poskytované péče a podpory?

Personální informace nám chodí z vedení e-mailem, a pak je máme také vytištěné na nástěnce. To podstatné nám ještě opakuje naše vedoucí na poradách. Když mi něco není jasné, co se týče personální oblasti, vím, že můžu jít hlavní ekonomkou a vše mi vysvětlí.

3. Jak byste ohodnotili úroveň péče, kterou vám organizace poskytuje?

Za sebe musím říct, že se tu o zaměstnance starají hezky, nikdo se k nám jako pečovateli nechová jako k méněcenným pracovníkům. Všichni tady fungujeme jako jeden tým. To se ukázalo třeba i během covidu, kdy paní ředitelka nám v tom nejhorším chodila pomáhat s klienty, toho si strašně cením.

4. Jaké by byly důvody k tomu, že byste uvažoval/a o ukončení pracovního poměru?

Já o odchodu neuvažuji. Ale je pravda, že už jsem zde dost dlouho, a že mám občas pocit, že už se nemohu nic nového naučit a nic nového přinést. Zajímám se teď hodně o paliativní péči, a byla bych ráda, kdybych se jí tady mohla věnovat víc, přeci jen umírajících klientů tu máme dost.

5. Jakými kroky v oblasti péče o pracovníky by mohla organizace vaše rozhodnutí zvrátit?

Nevím, jestli je to úplně to co myslíte, ale třeba v mém případě by tím zvrácením mohlo být právě to, že by zde vznikla nějaká odborná skupina, která by se věnovala například té paliativní péči, a které bych mohla být součástí.

Děkuji za rozhovor a za váš čas.

PREZENTACE



BAKALÁŘSKÉ
PRÁCE

Péče o pracovníky a její vliv
na fluktuaci pracovníků

Kateřina Čeňková, KLZ 32

Řešená problematika

Cíl práce

Cílem práce je navrhnout soubor opatření vedoucích ke snížení fluktuace a k zefektivnění péče o pracovníky v organizaci XY.

Osnova práce

Teoreticko-metodologická část

- Personální práce a její úloha v organizaci
- Péče o pracovníky v rámci personální práce
- Personální rozvoj pracovníků
- Metodika práce

Praktická část

- Představení zkoumané organizace
- System péče o pracovníky ve zkoumané organizaci
- Kvalitativní výzkum a jeho výsledky
- Doporučení k oblasti péče o pracovníky

Postup řešení

zdroj

- Domov seniorů XY
- 60 rezidenčních klientů
- 7 ambulantních
- 75 zaměstnanců
- Z toho 28 pečovateli

získávání

- Polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou
- Interní dokumenty
- 8 polostrukturovaných rozhovorů s pečovateli

výzkum

- Poskytovaná péče a znalost programů pracovníky
- Důvody vedoucí k ukončení pracovních poměrů
- Nastavené kroky ke zvrácení rozhodnutí

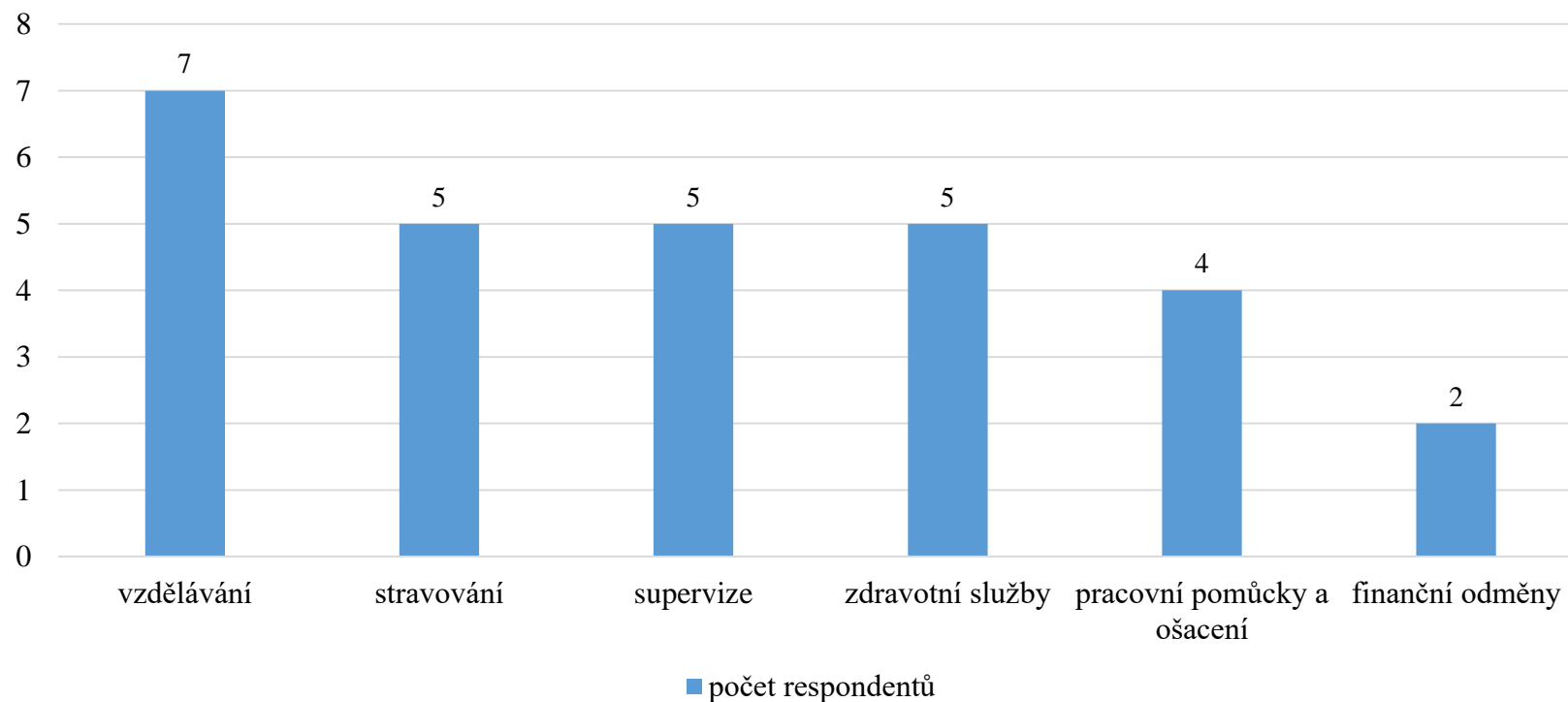
Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že organizace nemá jednotný materiál informující o možnostech péče o pracovníky a dále, že neumožňuje zkušeným pečovatelům možnost karierního růstu.

Z dat lze vyčíst fakta:

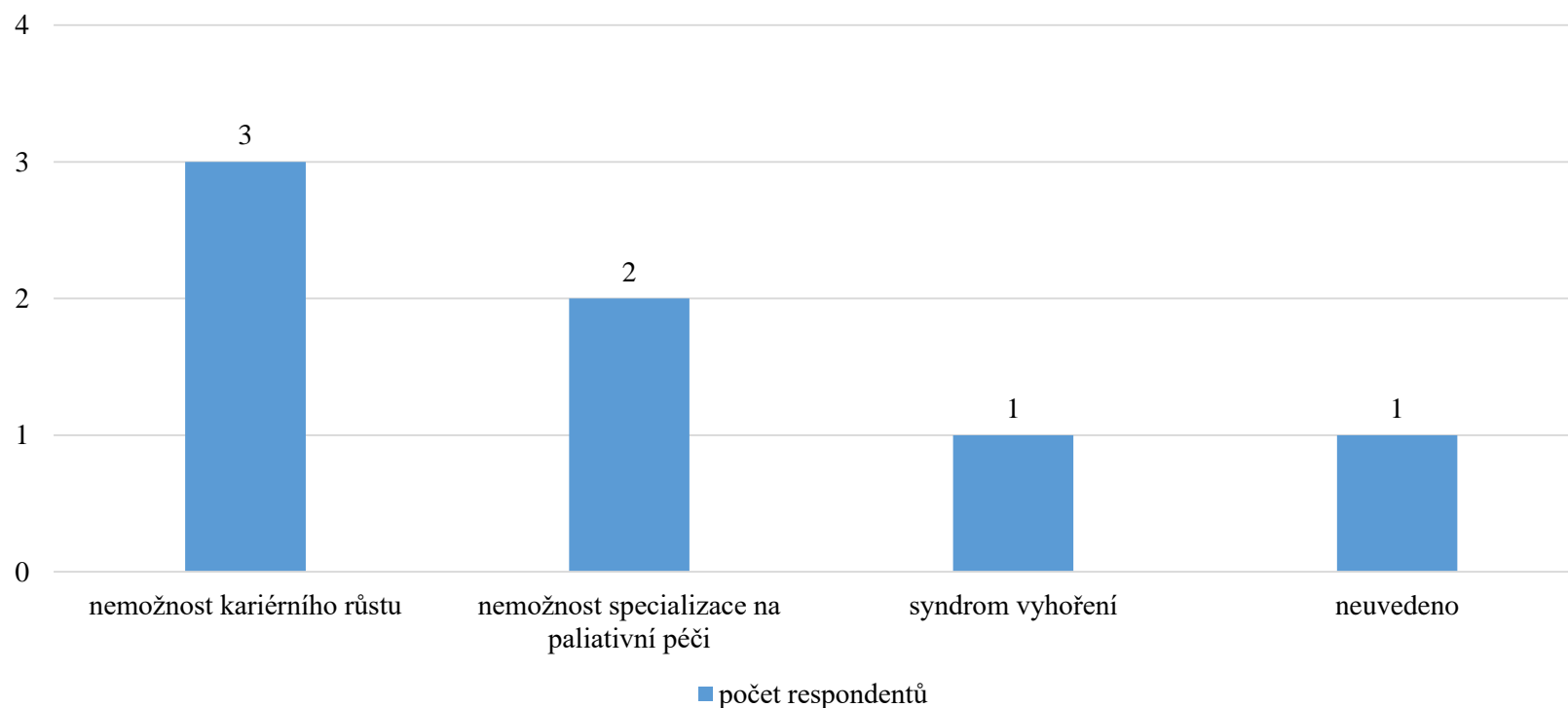
- Za posledních 7 let ukončilo pracovní poměr 156 pracovníků, z toho 109 pečovatelů (téměř 70 %). Z toho zkušených pečovatelů bylo 31.
- Míra fluktuace u pozice pečovatel činila 55 %.
- Do budoucna se zaměřit na zlepšení informovanosti o programech péče o pracovníky a o umožnit pečovatelům karierní růst.

Výsledky práce - znalost programů péče pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Výsledky práce - důvody pro případné ukončení pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit zlepšení v oblasti péče o pracovníky a informovanosti o ní:





1. Zavedení a pravidelná aktualizace informačních brožur obsahujících veškeré informace o možnostech péče o pracovníky.



2. Zavedení programů umožňujících kariérní růst pečovatelů, což by mohlo vést ke snížení fluktuace u této skupiny pracovníků.

Závěr

-  Práce přinesla zkoumané organizaci doporučení ke zlepšení informovanosti o péče o pracovníky. Roční náklady na výrobu informačních materiálů by činily cca 1 100 Kč.
-  Dále přinesla doporučení vedoucí k možnému snížení fluktuace u pečovatelů. Tím by byla možnost zavést programy umožňující kariérní růst. Náklady na zavedení těchto programů by ročně činily 160 560 Kč.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**

Otázky vedoucí práce

Otázky oponenta práce
