

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Stabilizace zaměstnanců ve vybrané organizaci, Stabilization of employees in the selected organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Simona Tomková, PEMMA06

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové 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: 29.4.2024 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je formulace doporučení pro zlepšení stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY. Dílčími cíli pak jsou:

- identifikace klíčových faktorů ovlivňujících stabilizaci zaměstnanců v nemocnici XY,
- zhodnocení současného stavu stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY.

2. Výzkumné metody:

Teoretický základ dané problematiky je v teoretické části zkoumán prostřednictvím analýzy odborné literatury a relevantních odborných článků. Analytická část práce vznikla na základě rešerše interních zdrojů organizace, strukturovaných rozhovorů se dvěma personalisty nemocnice XY a dotazníkového šetření realizované metodou PAPI neboli dotazování pomocí papírových dotazníků, které bylo rozdáno 120 zaměstnancům nemocnice XY. Návratnost dotazníkového šetření byla 84,2 %. Dále bylo stanoveno 7 hypotéz, které jsou testovány pomocí metody Chí-kvadrát testem nezávislosti, a byly testovány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že v nemocnici XY má proces stabilizace zaměstnanců patrné nedostatky. Nejúspěšněji provozuje nábor a adaptaci nových zaměstnanců, což odráží převážně pozitivní postoj respondentů k těmto procesům (uvedlo 50,5 %). Zároveň je oceněn přístup nemocnice k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, avšak některé nedostatky jsou zjištěny v oblasti komunikace, kde část respondentů uvádí nedostatečné informovanosti o možnostech vzdělávání. Ostatní sekce, jako je řízení výkonu zaměstnanců, motivace, odměňování a teambuilding, nedopadly v průzkumu příliš pozitivně. Respondenti vyjadřují nedostatek zkušeností s procesem řízení výkonu (uvedlo 75,2 %), žádnou komunikaci ohledně motivace k plnění pracovních úkolů (uvedlo 48,5 %) a nespokojenost s transparentností v odměňování, konkrétně spíše netransparentní uvedlo 37,6 % a odpověď zcela netransparentní uvedlo 31,7 %. Také je zjištěna nedostatečná informovanost o teambuildingových aktivitách (71,3 % respondentů uvedlo, že se nekonají, personalisté však uvedli, že ano). V oblasti propouštění zaměstnanců je zaznamenáno pozitivní hodnocení předávání znalostí mezi odcházejícími a novými zaměstnanci (uvedlo 44,6 %). Co se týče outplacementu, nemocnice XY se jím zabývá, i když tuto činnost nenazývá takto. Zároveň je zjištěno, že značný podíl respondentů zvažuje hledání zaměstnání mimo nemocnici XY (uvedlo 41,6 %).

4. Závěry a doporučení:

Závěry a doporučení vycházely z komplexního souboru výsledků z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Bylo vydáno sedm doporučení, která jsou sepsána v jednotlivých bodech. Doporučením pro nemocnici XY je zlepšení komunikace a podpory od vedení nemocnice XY při náboru a adaptaci zaměstnanců, zavedení systému řízení výkonu zaměstnanců, zavedení komplexního programu motivace zaměstnanců, zvýšit transparentnost v odměňování, rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit, zavedení teambuildingových akcí pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici, lepší komunikace se zaměstnanci ve všech aspektech stabilizace zaměstnanců. U každého doporučení byl specifikován postup jeho provedení, náklady a očekávaný přínos pro nemocnici XY.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stabilizace zaměstnanců, zdravotnictví, management lidských zdrojů, retence zaměstnanců

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this work is the formulation of recommendations for improving the stabilization of employees in hospital XY. The sub-goals are:

- identification of key factors influencing the stabilization of employees at XY hospital,
- evaluation of the current state of employee stabilization at XY hospital.

2. Research methods:

The theoretical basis of the issue is examined in the theoretical part through the analysis of professional literature and relevant professional articles. The analytical part of the work was created on the basis of a search of the organization's internal resources, structured interviews with two HR personnel of the XY hospital and a questionnaire survey carried out using the PAPI method, or questioning using paper questionnaires, which was distributed to 120 employees of the XY hospital. The return rate of the questionnaire survey was 84.2%. Furthermore, 7 hypotheses were determined, which are tested using the Chi-square test of independence, and were tested at a significance level of $\alpha = 0.05$.

3. Result of research:

The results of the questionnaire survey and structured interviews revealed that the staff stabilization process in hospital XY has obvious shortcomings. It conducts recruitment most successfully and has a positive effect on the respondents' positive attitude towards the processes (reported by 50.5%). At the same time, the hospital's approach to the education and development of employees is appreciated, but some shortcomings are identified in the area of communication, where part of the respondents mention insufficient information about the possibilities of education. Other sections, such as employee performance management, motivation, compensation and team building, did not fare very well in the survey. Respondents express a lack of experience with the performance management process (reported by 75.2%), no communication regarding the motivation to perform work tasks (reported by 48.5%) and dissatisfaction with transparency in remuneration, specifically 37.6% said rather non-transparent and the answer completely non-transparent said 31.7%. There is also a lack of awareness of team building activities (71.3% of respondents said that they do not take place, but HR professionals said that they do). In the field of employee dismissal, a positive assessment of the transfer of knowledge between outgoing and new employees is recorded (reported by 44.6%). As for outplacement, XY hospital deals with it, although it does not call this activity that way. At the same time, it is found that a significant proportion of respondents are considering looking for a job outside of hospital XY (reported by 41.6%).

4. Conclusions and recommendation:

The conclusions and recommendations were based on a comprehensive set of results from a questionnaire survey and structured interviews. Seven recommendations were issued, which are written in individual points. The recommendation for Hospital XY is to improve communication and support from the management of Hospital XY during the recruitment and adaptation of employees, to introduce an employee performance management system, to introduce a comprehensive employee motivation program, to increase transparency in remuneration, to expand the range of educational activities, to introduce team-building events for all employees regardless of position, better communication with employees in all aspects of employee stabilization. For each recommendation, the procedure for its implementation and the expected benefit for hospital XY were specified.

KEYWORDS

Stabilization of employees, healthcare, human resource management, employee retention

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

| JEL CLASSIFICATION |
|---|
| J24: Human Capital; Employee Education, Training, Promotion, and Incentives |
| M12: Personnel Management |
| M54: Personnel Management |

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

| | |
|--|---|
| Jméno a příjmení: | |
| Studijní program: | Ekonomika a management (Ing.) |
| Studijní skupina: | |
| Téma DP: | Stabilizace zaměstnanců |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Strategie stabilizace v kontextu managementu lidských zdrojů, faktory ovlivňující retenci zaměstnanců, prvky stabilizačního procesu, metodika práce3 Praktická část Představení vybrané organizace, analýza stávajícího přístupu ke stabilizaci zaměstnanců ve vybrané organizaci, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci4 Závěr |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | <ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• CHATZOUEDES, D., CHATZOGLU, P. Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. <i>International Journal of Economics and Business Administration</i>, 2022, vol. 10, no. 1, p. 49-76.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.• RAFFIEE, J., BYUN, H. Revisiting the portability of performance paradox: Employee mobility and the utilization of human and social capital resources. <i>Academy of Management Journal</i>, 2020, vol. 63, no. 1, p. 34-63. |
| Harmonogram: | <ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do• Zpracování teoretické části do• Zpracování výsledků do• Finální verze do |
| Vedoucí práce: | |

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod | 1 |
| 2 | Teoreticko-metodologická část práce | 3 |
| 2.1 | Strategie stabilizace v kontextu managementu lidských zdrojů..... | 3 |
| 2.2 | Faktory ovlivňující retenci zaměstnanců | 5 |
| 2.2.1 | Fluktuace zaměstnanců..... | 6 |
| 2.2.2 | Faktory ovlivňující retenci zaměstnanců..... | 7 |
| 2.3 | Prvky stabilizačního procesu | 9 |
| 2.3.1 | Nábor a výběr pracovníků | 11 |
| 2.3.2 | Zpracování a adaptace | 15 |
| 2.3.3 | Řízení pracovního výkonu, hodnocení, motivace | 17 |
| 2.3.4 | Odměňování zaměstnanců..... | 19 |
| 2.3.5 | Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců..... | 23 |
| 2.3.6 | Teambuilding a spolupráce..... | 26 |
| 2.3.7 | Propouštění zaměstnanců | 27 |
| 2.4 | Metodika práce..... | 28 |
| 3 | Analytická část práce..... | 31 |
| 3.1 | Představení vybrané organizace..... | 31 |
| 3.2 | Zhodnocení stabilizace zaměstnanců ve vybrané organizaci..... | 33 |
| 3.2.1 | Dotazníkové šetření | 33 |
| 3.2.2 | Strukturované rozhovory | 51 |
| 3.2.3 | Shrnutí | 54 |
| 3.3 | Návrh doporučení..... | 55 |
| 4 | Závěr | 63 |
| | Literatura | 65 |
| | Přílohy | I |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Přehled jednotlivých pozic a četnosti demotivace | 41 |
| Tabulka 2 Poměr mezi věkem a body na škále odchodu zaměstnanců z nemocnice XY | 49 |

Seznam vzorců

| | |
|--|----|
| Vzorec 1 Výpočet míry fluktuace zaměstnanců ve firmě | 6 |
| Vzorec 2 Výpočet míry stabilizace zaměstnanců | 9 |
| Vzorec 3 Hodnota skutečných četností: | 28 |
| Vzorec 4 Hodnota očekávaných četností: | 29 |
| Vzorec 5 Testové kritérium: | 29 |
| Vzorec 6 Kritická hodnota: | 29 |
| Vzorec 7 Síla závislosti: | 29 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1 Poměr mezi pohlavím a věkem respondentů | 34 |
| Graf 2 Z jakých důvodů se respondenti rozhodli pracovat pro nemocnici XY | 35 |
| Graf 3 Poměr mezi kvalitou zaškolení a tím, jak dlouho zaměstnanci pracují v nemocnici.... | 36 |
| Graf 4 věkové skupiny, které odpověděli ne na otázku řízení výkonu zaměstnanců..... | 38 |
| Graf 5 Vztah mezi věkem respondentů a motivací finanční odměnou | 43 |
| Graf 6 Povědomí o vzdělávání v nemocnici XY v jednotlivých věkových kategoriích | 44 |
| Graf 7 Odpovědi jednotlivých pozic na realizování teambuildingových průzkumů..... | 47 |

1 Úvod

V organizacích, v dnešním proměnlivém a konkurenčním prostředí, je stabilizace zaměstnanců považována za klíčový strategický úkol. S narůstající konkurencí na trhu a neustálým pokrokem technologií se stává schopnost udržet si kvalifikované a zkušené zaměstnance klíčovým faktorem pro úspěch. Stabilní pracovní síla umožňuje organizacím lépe plánovat své lidské zdroje, minimalizovat fluktuaci zaměstnanců a snížit náklady spojené s náborovými procesy a školením nových pracovníků. Zároveň stabilní pracovníci přispívají k upevnění firemní kultury, k zachování know-how a k posílení pracovních vztahů v organizaci. Důsledná strategie stabilizace zaměstnanců je tak klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů a představuje základní pilíř dlouhodobého úspěchu organizace.

Téma stabilizace zaměstnanců představuje jednu z klíčových problematik v oblasti řízení lidských zdrojů a je pečlivě zkoumáno v odborné literatuře. Je důležitým faktorem ovlivňujícím celkové ekonomické výsledky organizace a je zasazeno do kontextu integrovaného řízení lidských zdrojů, které zahrnuje komplexní spektrum faktorů a procesů. Tento integrovaný přístup k řízení lidských zdrojů zahrnuje interní i externí aspekty organizace, od procesů náboru a adaptace nových zaměstnanců, přes jejich rozvoj a vzdělávání, až po systémy odměňování, motivaci a řešení personálních změn. Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit efektivitu současného procesu stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY, která je součástí širší skupiny Z. Na základě této analýzy bude navrženo a doporučeno vhodné opatření, která mohou přispět k optimalizaci a zdokonalení stávajících postupů v oblasti stabilizace zaměstnanců v rámci této organizace.

Hlavním cílem této práce je navrhnout doporučení pro zlepšení procesu stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY. Jako dílčí cíle jsou stanoveny identifikace klíčových faktorů ovlivňujících stabilizaci zaměstnanců v nemocnici XY, zhodnocení současného stavu stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY. Pro účely studie bude použit fiktivní název nemocnice XY a skupina Z, neboť organizace preferuje zůstat anonymní. S ohledem na citlivost informací budou údaje o organizaci, které jsou zkoumány v rámci této práce, anonymizovány, rovněž i údaje o zaměstnancích.

Rozvržení této práce se dělí do čtyř hlavních částí: úvod, teoreticko-metodologická část, analytická část a závěr. Teoreticko-metodologická a analytická část jsou pak detailně rozpracovány do samostatných kapitol, které se věnují specifickým oblastem zkoumané problematiky. Každá kapitola je navržena tak, aby poskytla ucelený pohled na danou oblast a umožnila hlouběji porozumět analyzované problematice z teoretického i metodologického hlediska.

Teoreticko-metodologická část práce je pečlivě strukturována do tří podkapitol, z nichž každá se zabývá specifickými aspekty stabilizace zaměstnanců v organizaci. První podkapitola se zaměřuje na strategii stabilizace v kontextu řízení lidských zdrojů. Zde jsou podrobně analyzovány různé přístupy a metody, které organizace mohou využít k upevnění pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců. Druhá podkapitola se zabývá faktory ovlivňujícími retenci zaměstnanců. Jsou zde zkoumány jak interní, tak externí proměnné, které mohou mít vliv na setrvání zaměstnanců v organizaci. Tato část se zaměřuje na identifikaci klíčových faktorů, které mohou ovlivnit rozhodnutí zaměstnanců zůstat v organizaci nebo odejít. Ve třetí podkapitole jsou podrobně zkoumány prvky stabilizačního procesu. Jsou zde identifikovány a analyzovány klíčové prvky a postupy, které organizace mohou implementovat pro úspěšnou stabilizaci svých zaměstnanců. Tato část se zaměřuje na konkrétní opatření a strategie, které mohou organizace použít k upevnění vazby se svými zaměstnanci a zvýšení jejich loajality.

V rámci metodiky je důkladně popsán postup výzkumu, který je používán v této práci. Tento postup zahrnuje několik specifických výzkumných metod, které jsou vybrány s ohledem na cíle diplomové práce a charakter zkoumané problematiky. První metodou je rešerše a komparace relevantních literárních zdrojů a interních dokumentů organizace. Tato metoda slouží k získání širokého a hlubokého porozumění problematice stabilizace zaměstnanců z teoretického a praktického hlediska. Další metodou, která je použita, je dotazníkové šetření. Dotazníkový průzkum je navržen tak, aby poskytoval strukturovaná data o postojích, preferencích a zkušenostech zaměstnanců v souvislosti se stabilizací v nemocnici XY. Tato metoda umožňuje získání kvantitativních informací, které jsou důležité pro analýzu a vyhodnocení stavu stabilizace zaměstnanců. Kromě dotazníkového šetření jsou také provedeny strukturované rozhovory s vybranými personalisty nemocnice XY. Tyto rozhovory umožňují hlubší porozumění konkrétním problémům a potřebám zaměstnanců a poskytují kvalitativní perspektivu k doplnění kvantitativních dat z dotazníkového šetření. Pro statistickou analýzu dat je použita metoda Chí-kvadrát testu. Tato statistická metoda pomáhá ověřit hypotézy a interpretovat výsledky výzkumu z hlediska jejich statistické významnosti.

Analytická část práce zahrnuje tři hlavní podkapitoly. Nejprve je představena nemocnice XY a skupina Z, aby bylo získáno lepší povědomí o kontextu, ve kterém probíhá proces stabilizace zaměstnanců. Poté je proveden výzkum a detailně jsou vyhodnocena získaná data. Tato fáze umožňuje identifikovat klíčové trendy a faktory ovlivňující stabilitu zaměstnanců v nemocnici XY. Na základě této analýzy je následně přistoupeno k formulaci doporučení určených vedení nemocnice XY a skupině Z. Tato doporučení budou výsledkem výzkumu a mají za cíl poskytnout konkrétní směrnice a návrhy, jak optimalizovat proces stabilizace zaměstnanců v rámci organizace. Každé doporučení bude pečlivě zformulováno s ohledem na specifika a potřeby nemocnice XY a skupiny Z a zároveň bude navrženo s přihlédnutím k nejnovějším trendům a osvědčeným postupům v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto doporučení budou považována za cenný nástroj pro vedení organizace při optimalizaci a zlepšování procesu stabilizace zaměstnanců.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V úvodu diplomové práce budou probírány klíčové koncepty v oblasti firemního řízení, zejména se zaměřením na management lidských zdrojů a fluktuaci a provázání těchto pojmů se zdravotnictvím. Tyto koncepty budou následně reflektovány jak v teoretické, tak v praktické části celé diplomové práce.

2.1 Strategie stabilizace v kontextu managementu lidských zdrojů

Stabilizace zaměstnanců je dosahována implementací opatření a strategií, která jsou navržena tak, aby pracovníci byli udržováni v organizaci. Tato opatření zahrnují vytváření podmínek pro jejich spokojenost, motivaci a loajalitu prostřednictvím poskytování vhodných pracovních prostorů, nabídky příležitostí k profesnímu růstu a rozvoji, a zavádění adekvátních odměnových systémů. Cílem stabilizace zaměstnanců je redukce fluktuace, posílení organizační stability a zvýšení celkové výkonnosti pracovního kolektivu.

Lidské zdroje nereprezentují pouze jednotlivce, ale představují potenciál k dosažení výkonu, jehož jsou jednotlivci nositeli. Zatímco výkon je často jasně definovatelný, měřitelný a hodnotitelný, hodnocení lidských zdrojů je často náročnější. Tato obtíž spočívá v tom, že lidské zdroje představují potenciál, který nemusí být vždy viditelný a pravidelně měřitelný skrze konkrétní výkony (Plamínek, 2018, s.74). Urbancová, Vrabcová (2023, s. 34) prezentují definici managementu lidských zdrojů v aktuálnější podobě: „*strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Bez zaměstnanců a jejich spolupráce nelze cílů organizace dosáhnout.*“ Myšlenku o důležitosti zaměstnanců se zabývá i Palíšková et al. (2021, s. 1) a také uvádí, že v současném obchodním prostředí jsou lidé s jejich znalostmi, schopnostmi a dovednostmi považováni za klíčový zdroj konkurenční výhody podniků. Aby byla firma na trhu úspěšná, není postačující pouze mít moderní technologie, efektivní výrobní postupy, optimalizované interní procesy a orientaci na zákazníka. Hlavním faktorem je přítomnost vzdělaných a angažovaných zaměstnanců. Podle autorů jsou právě zaměstnanci schopni být výrazně ovlivněni úspěchem podniku svým přístupem k práci, přemýšlivostí, tvořivostí, nadšením a loajalitou.

Autorky Urbancová, Vrabcová (2023, s. 34-36) dále uvádějí charakteristické znaky managementu lidských zdrojů:

- strategický přístup ke všem personálním činnostem, tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce;
- orientace na vnější faktory, především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a způsob života, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.;
- personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, již není jen záležitostí odborných specialistů. Stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivcům blíže než personální úsek. Personální úsek stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli;
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich management je klíčovou oblastí strategického řízení organizace;
- personální práce se stala nejdůležitější v oblasti řízení organizace;
- vedoucí personálního úseku bývá členem nejužšího vedení organizace;

- klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských strojů;
- orientace je směřována na kvalitu pracovního života a spokojenosti pracovníků;
- důraz je kladen na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů;
- vytváří se dobré jméno a zaměstnavatelská pověst organizace.

Urbancová, Vrabcová (s. 36, 2023) stanovují cíle managementu lidských zdrojů jako sladění ekonomického a sociálního aspektu. Ekonomický aspekt se zaměřuje na využití lidské práce a sociální aspekt se zabývá zvyšováním kvalifikace, rozvojem tvořivosti, motivací a rozvojem pracovníků, spokojeností s pracovním místem.

Strategie stabilizace lidských zdrojů ve zdravotnictví

Zaměstnávání pracovníků v oblasti zdravotnictví je klíčovým faktorem pro efektivní a kvalitní fungování zdravotnického systému. V této oblasti jsou zapojovány různé skupiny lidí s různorodými dovednostmi a odbornými znalostmi, včetně lékařů, sester, fyzioterapeutů, farmaceutů, laboratorních techniků, administrativního personálu a dalších. Tato různorodost je nezbytná pro komplexní poskytování péče a udržení celkového zdraví komunity. V současné době je kladen důraz na rozsáhlou týmovou práci ve zdravotnictví, kde spolupráce mezi různými odborníky směřuje k poskytování komplexní a dobře koordinované péče, která odpovídá individuálním potřebám pacienta a zohledňuje jeho celkový stav. Zaměstnanci v oblasti zdravotnictví jsou zavázáni k neustálému vzdělávání a udržování aktuálních znalostí, aby mohli účinně reagovat na nové technologie, postupy a poznatky z výzkumu. Důraz na odborný rozvoj přispívá k vyšší kvalitě poskytované péče a posiluje schopnost systému čelit moderním výzvám v oblasti zdravotnictví.

V oblasti českého zdravotnictví se v současné době potýkáme s markantním jevem fluktuace zdravotnického personálu. Nastala situace, kdy společnosti, nemocnice i kliniky bojují o získání zdravotníků, vytvářejíc tzv. soutěžení o lékařský personál.

V České republice nyní představuje zaměstnávání lidí do oblasti zdravotnictví klíčovou tematickou oblast, reflektující aktuální potřeby a výzvy této sféry. Následující pasáž nabízí obecný pohled na současnou situaci s důrazem na vybrané významné aspekty:

a) Personální nedostatek

V posledních letech se Česká republika potýká s významným nedostatkem zdravotnických pracovníků. Tato situace zahrnuje nedostatek lékařů, sester, fyzioterapeutů a dalších odborníků. Zvýšená pracovní zátěž pro existující zaměstnance a omezení dostupnosti péče pro pacienty jsou důsledky nedostatku personálu (Mudd, nedatováno).

b) Migrace zdravotnických profesionálů

Lidé v zdravotnictví mohou hledat lepší pracovní podmínky nebo vyšší mzdy v zahraničí, což zvyšuje tlak na obsazení pracovních pozic v České republice. Negativní dopad migrace zdravotnických profesionálů na dostupnost péče a kvalitu služeb je patrný (Mudd, nedatováno).

c) Finanční ohodnocení

Diskuse o finančním ohodnocení zdravotnických pracovníků je stále aktuálním tématem. Mnozí z nich požadují zvýšení platů a zlepšení pracovních podmínek. Adekvátní finanční odměna hraje klíčovou roli v motivaci pracovníků a udržení kvalifikovaného personálu. Problémem jsou i stále rozdílné platy mezi ženami a muži nejen ve zdravotnictví, ale týká se to mnoha pracovních odvětví (Mudd, nedatováno).

d) Vzdělávání a odborný rozvoj

Podpora vzdělávání a odborného rozvoje je nedílnou součástí zaměstnávání lidí ve zdravotnictví. Možnosti dalšího vzdělávání a specializace přispívají k udržení kvalifikovaných pracovníků a zvyšují úroveň poskytované péče.

e) Reakce na pandemii

Zdravotnický sektor byl výrazně ovlivněn pandemií COVID-19. Zvýšená poptávka po zdravotnických pracovnících, změny v pracovních podmínkách a nárůst pracovní zátěže představily nové výzvy. Opatření a podpora vlády byly implementovány za účelem udržení dostatečného počtu pracovníků v boji s pandemií.

f) Legislativa

Od 1.1.2024 by měly být provedeny změny v zákoníku práce ohledně zdravotnictví. Tato úprava má za cíl zohlednit nové vývoje a potřeby v sektoru zdravotnictví, přičemž klade důraz na zachování práv a povinností pracovníků v souladu s měnícími se podmínkami. Součástí těchto úprav by mělo být také zvýšení přesčasů, které mohou být zdravotníkům nařizeny v souladu s právními normami. Tato úprava je vnímána společností negativně a může mít za následek velký odliv zaměstnanců ze zdravotnického sektoru, ať již do jiného odvětví nebo k přesunu zaměstnanců do zahraničí, kde jsou podmínky pro zdravotníky považovány za přijatelnější (tribune.cz, 2023).

Celkově lze konstatovat, že situace v zaměstnávání lidí do zdravotnictví v České republice odráží globální trendy, s ohledem na specifika českého zdravotnického systému a legislativy. Jedná se o komplexní problém, který vyžaduje celospolečenskou diskusi a strategická opatření k zajištění udržitelného a kvalitního zdravotnictví. V dalších kapitolách budou probrány faktory, které mohou přispět k udržení nejen zdravotnického personálu.

2.2 Faktory ovlivňující retenci zaměstnanců

Zaměstnanci jsou udržováni v organizaci skrze implementaci opatření a strategií, jejichž záměrem je zvýšit jejich spokojenost, motivaci a oddanost. Tato opatření zahrnují vytváření příznivého pracovního prostředí, poskytování příležitostí k profesnímu růstu a zavádění efektivních odměnových systémů. Retence zaměstnanců směřuje k omezení odchodu zaměstnanců, posílení stability organizace a zvýšení celkové pracovní efektivity (Depoo, 2013, s. 89). Klíčový rozdíl oproti fluktuaci spočívá v tom, že míra retence nezahrnuje nově přijaté zaměstnance, ale pouze osoby, které již byly zaměstnány během období, kdy se retence měří (Anh Vu, 2023).

Úspěšné firmy spojuje jedno hlavní kritérium – disponují kvalitními pracovníky, o které se pečlivě starají. Klade se důraz na to, aby zaměstnanci sdíleli vizi a kulturu organizace, a tuto vzájemnou identifikaci aktivně podporovali. To je z důvodu, že spokojení zaměstnanci, kteří nacházejí smysl ve své práci, dosahují maximální úroveň výkonnosti. Firmy s těmito vysoce motivovanými jednotlivci nejen snižují náklady spojené s fluktuací a náborem nových zaměstnanců, ale také zaznamenávají zvýšenou pracovní výkonnost, protože zaměstnanci, kteří se necítí odcizeni, mají motivaci předčít minimální úroveň, která je potřebná pro udržení zaměstnání (Depoo, 2013, s.7). Tato myšlenka je dále rozvinuta ve studii Chatzoudese a Chatzogloua (2022, s. 49-76), která je zaměřena na identifikaci klíčových faktorů udržení zaměstnanců v evropských zemích a přináší inovativní koncepční rámec. Na rozdíl od předchozích výzkumů se tato studie zaměřuje na různé oblasti v organizaci a klade důraz na faktory, které mohou být ovlivněny samotnou organizací, ne na vlastnosti zaměstnanců, které jsou mimo dosah manažerů. Vytvořený koncepční rámec obsahuje tři dimenze – HR Praxe, Pracovní podmínky a Poslání a orientace, které jsou měřeny různými faktory. Tyto dimenze jsou považovány za klíčové determinanty udržení zaměstnanců, ovlivňující jejich pracovní postoje, včetně organizační identity, angažovanosti, oddanosti a spokojenosti s prací. Výsledky studie ukazují, že tyto dimenze zprostředkovávají vliv na retenci zaměstnanců prostřednictvím pracovních postojů. Z již zmíněného je možné vyvodit, že retence zaměstnanců úzce souvisí

s pojmem fluktuace a nadále bude v této kapitole tomuto pojmu věnována pozornost. Faktory ovlivňující udržení zaměstnanců budou spojeny s faktory ovlivňujícími fluktuaci zaměstnanců, neboť faktory, proč zaměstnanci zůstávají, se prolínají s důvody, proč zaměstnanci mění své pracovní místo.

2.2.1 Fluktuace zaměstnanců

Schopnost organizace udržet zaměstnance naznačuje, jak efektivně dokáže zabránit fluktuaci zaměstnanců, což představuje počet lidí, kteří v určitém časovém období opustí své pracovní místo, buď dobrovolně, nebo nedobrovolně. Zvýšený výskyt fluktuace zaměstnanců a efektivní retenční mají významný dopad na obchodní výkonnost a dosažené výsledky (Anh Vu, 2023).

Hudeček (2017) v Sociologické encyklopedii definuje fluktuaci jako pojem, který je používán v sociálně a ekonomicky zaměřených vědních disciplínách. Pochází z latinského slova fluktuacio a v překladu do českého jazyka znamená vlnění, kolébání, proudění nebo tzv. pohyb sem a tam. Vyjadřuje změnu pracovního poměru v rámci firem, která je způsobena odchodem a příchodem pracovníků za určité období. Podle Financniarchitekti (2023) fluktuaci můžeme dělit na čtyři kategorie: žádoucí, nežádoucí, dobrovolná a nedobrovolná. Stejný zdroj je dále jednotlivě definuje:

- a) Fluktuace žádoucí – do firmy nastoupí nový zaměstnanec, který přispěje svými znalostmi, a to je pro firmu přínosné
- b) Fluktuace nežádoucí – z firmy odejde zaměstnanec a odnese si sebou důležité znalosti a zkušenosti, které jsou důležité pro chod firmy
- c) Fluktuace dobrovolná – zaměstnanec se rozhodne z vlastní vůle odejít z firmy
- d) Fluktuace nedobrovolná – zaměstnavatel se rozhodne ukončit smlouvu se zaměstnancem

Kogicon (2022) demonstruje následující vzorec znázorňující výpočet míry fluktuace zaměstnanců ve firmě.

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří odešli}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}} \times 100 (\%)$$

Vzorec 1 Výpočet míry fluktuace zaměstnanců ve firmě

Fluktuace je často vnímána jako negativní faktor ovlivňující personální stabilitu a kontinuitu znalostí v organizacích. Odcházející zaměstnanci mnohdy nevyužívají svůj plný pracovní potenciál a s sebou odnášejí důležité know-how, často přecházejí ke konkurenci, čímž organizaci způsobují ztrátu klíčových znalostí. Proces odchodu a náhrady zaměstnanců pak přináší organizaci značné náklady a vyžaduje investice do času a finančních prostředků. Nicméně fluktuace s sebou nese i určité přínosy, které jsou pro organizaci nezbytné pro udržení dynamiky a inovativnosti. Bez určité míry fluktuace by organizace mohla stagnovat a neměla by možnost přijímat nové nápady a perspektivy (Depoo, 2013, s.13).

Depoo (2013, s.13-14) dále popisuje negativa a pozitiva fluktuace.

- a) **Negativa fluktuace**
 - ztráta zaškolených zaměstnanců;
 - možný únik citlivých informací a obchodního tajemství;
 - ztráta zákazníků;
 - minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky;
 - možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů;

- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje dalším škodám;
- zvýšené náklady na výběr a adaptace nových zaměstnanců;
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení;
- snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

b) Pozitivita fluktuace

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé organizaci a jejich jednotlivých částech;
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ - vytváření příležitostí k postupu je mementem pro podprůměrné zaměstnance;
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do organizace;
- ředění stereotypů a provozní slepoty;
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví;
- stabilizuje produktivní personál.

Halbrštát (2018) ve své práci zjišťoval, jaké věkové kategorie jsou náchylnější k fluktuaci. Uvádí, že osoby mladší 30 let vykazují fluktuaci více než pětkrát vyšší než jedinci starší 40 let, zatímco u osob nad 50 let je fluktuace minimální. Tato diference jednoznačně koresponduje s motivací generace Y, která se zaměřuje na získávání zkušeností, osobní rozvoj, časté změny a absenci dlouhodobých závazků. Naopak jedinci nad 50 let upřednostňují větší pracovní stabilitu. Nejrizikovější období se obvykle nachází v průběhu zkušební doby a v prvním roce zaměstnání, kdy opouští práci až 65 % zaměstnanců. Klíčovým faktorem je existující formalizovaný plán adaptace pro nováčky, stanovení cílů pro zkušební období a následné vyhodnocení, spolu s efektivní komunikací a motivací. V případě zaměstnávání jedinců v předdůchodovém a důchodovém věku představuje hlavní překážku fakt, že téměř polovina pracovníků ve věku nad 55 let má omezené dovednosti v oblasti práce s počítačem a moderními technologiemi (ČTK, 2023). Projevují se potíže i v tom, že tato věková skupina nejeví zájem o změnu svých ustálených postupů a nepřiklání se k moderním pracovním trendům. Existuje mnoho rekvalifikačních kurzů a center celoživotního vzdělávání na renomovaných vysokých školách, jako je například Karlova Univerzita, Masarykova univerzita a další. Možností pro rekvalifikaci a vzdělávání je dostatek, a s postupujícím zvyšováním věku pro odchod do důchodu je žádoucí, aby se tato skupina aktivně zapojovala do pracovního života a nadále se vzdělávala. Halbrštát (2018) zmiňuje, že nejvyšší fluktuace se projevuje především na pracovních pozicích v oblasti výroby, na pozicích s nižšími mzdovými úrovněmi, na vysoce vyhledávaných pozicích nebo na pozicích, kde dominují převážně mladí jedinci s omezenou pracovní zkušeností. Konkrétně se to týká pracovníků v oblasti výroby, pracovníků v logistice, řidičů, skladníků, prodejců, čišníků a kuchařů. Dále pak odborníků jako jsou technici, mechanici, kvalifikovaní obsluhovači strojů, programátoři a IT specialisté.

2.2.2 Faktory ovlivňující retenci zaměstnanců

Otázka retence zaměstnanců není pouze v působnosti HR, ale spadá na bedra jednotlivých manažerů jednotlivých oddělení. K dosažení spokojenosti zaměstnanců je klíčové, aby měli jistotu a dostávali jasné informace o budoucnosti firmy. Ústřední roli zde sehrává představenstvo, které má za úkol formulovat strategii, a střední management má pověření předávat tato sdělení níže v hierarchii. Optimální je disponovat strategickým plánem pro období od jednoho do pěti let v předstihu. Firma by se měla soustředit na efektivní školení, mít připravený plán nástupnictví, sledovat strukturu zaměstnanců (včetně odchodů do důchodu

a návratů z mateřské dovolené) a mít schopnost flexibilně utvářet pracovní náplň. Ideálně by se měla náplň práce mírně měnit každý rok, což může být snazší v menších firmách s komplexnějším působením a vyšší možností ovlivňovat dění ve firmě. Dokonce i v korporátním prostředí, kde je omezenější variabilita pracovních povinností, jsou dostupné možnosti rotace zaměstnanců do různých pozic nebo jejich začlenění do dočasných projektů (Krása, 2023).

Mnoho firem sice provádí průzkumy spokojenosti a koná výstupní pohovory, ovšem často následně nepracují s odhalenými výsledky. Podle Krásové (2023) míra účasti na průzkumech a otevřenost ve sděleních klesá, pokud vedení projevuje nedostatečný zájem o řešení identifikovaných problémů. Pokud se situace nemění, zaměstnanci ztrácejí motivaci sdílet své názory a předkládat nové nápady.

Vznik nespokojenosti a následné ukončení pracovního vztahu může být způsobeno několika faktory. Jedním z nich může být nesoulad mezi očekáváním a skutečností na pracovišti nebo samotné práci. Dalším klíčovým prvkem může být nedostatečné poskytování koučování, hodnocení a zpětné vazby od nadřízených. Negativním vlivem na pracovní spokojenost může být také nedostatečná pozornost vedoucích k pracovním výsledkům, ať už jsou tyto výsledky pozitivní nebo negativní. Nepříznivý vliv mohou mít i přílišné zásahy vedoucích do pravomocí podřízených a nedostatek příležitostí k povyšování a osobnímu růstu. K tomu mohou přispět faktory, jako jsou pocity nedocení, neuznání, nespravedlnosti nebo ztráta důvěry v nejvyšší vedení. Dalšími aspekty jsou nedostatečné finanční ohodnocení, nespravedlivé odměňování, neuspokojivé pracovní podmínky a neuspořádanost v organizaci práce. Rozhodujícím faktorem může být též nevhodný vztah s kolegy nebo nadřízenými, emoční důvody, vnímaný dluh vůči organizaci, hrubé chování nebo zesměšňování, a dokonce nabídka alternativní pracovní příležitosti, morální dilemata nebo osobní důvody (Depoo, 2013, s.17-18).

Z výše uvedených informací lze vyvozovat, že hlavním faktorem ovlivňujícím retenci zaměstnanců je postoj firmy k zaměstnancům jako celku i individuálně. Pokud vedení firmy neuznává lidské zdroje, které zaměstnává, a neprojevuje o ně zájem, existuje pravděpodobnost, že zaměstnanci této firmy se rozhodnou odejít a upřednostnit firmu, která o své zaměstnance pečuje. Lze konstatovat, že nedostatek zájmu vedení o zaměstnance často vede k vysoké fluktuaci a ani dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, záliba dané pracovní náplně či zvýšení mzdy nemusí tento jev efektivně zvrátit. V článku z magazínu Alma Career (2023) je však toto tvrzení vyvráceno, a je zde uvedeno, že podle výzkumu JobsIndexu se prokázalo, že hlavním podnětem k přechodu na nové pracovní místo byla vyšší platová odměna, jak uvedlo 30 % respondentů. Tento důvod byl zmíněn jak mezi lidmi, kteří nebyli se svým předchozím zaměstnáním spokojeni, a proto podali výpověď (34 %), tak mezi těmi, kteří si svou práci sice oblíbili, ale rozhodli se odejít kvůli finančním výhodám (35 %). Lze předpokládat, že zvýšení inflace a energetická krize vedly k nárůstu nákladů na živobytí, což by mohlo vysvětlit výsledky, které byly získány Jobs.cz. Nicméně, prognózy pro rok 2024 jsou optimistické, a očekává se, že situace týkající se fluktuace kvůli finančním prostředkům bude postupně zlepšována a zaměstnanci opět začnou pociťovat spokojenost ve své práci.

Faktorem retence zaměstnanců ve zdravotnictví je podle Mudd (nedatováno) nastavení politiky zaměstnance tzv. na „prvním místě.“ Jelikož je zdravotnického personálu nedostatek, tak je důležité, aby měl zaměstnanec pocit, že je pro zdravotnické zařízení důležitý. Zaměstnanci čím dál častěji dostávají nabídky od konkurenčních zařízení, které je lákají na výhodnější benefity. Mudd také uvádí důvody odchodů ze zaměstnání, které bývají často citovány zaměstnanci jako jsou například zdravotní a psychické důvody, náročnost práce, nedostatečné vybavení pracovního prostředí, nespokojenost s nadřízenými. Každá organizace by měla podnit kroky a dlouhodobě se snažit o retenci zaměstnanců. Protože vysoká míra fluktuace přináší riziko ztráty zkušených zaměstnanců a jejich specifických znalostí. Náklady na nábor a adaptaci

nových pracovníků se zvyšují neúměrně, současný personál pociťuje přetížení a demotivaci v důsledku časté obměny kolegů a nutnosti jejich adaptace. Takový stav může vést ke snížení kvality poskytované péče i k zhoršení reputace a prestižnosti zdravotnického zařízení.

2.3 Prvky stabilizačního procesu

K dosažení svých cílů potřebuje firma pracovníky s odpovídající kvalifikací. Proto je klíčové, aby firma nejen zaměřovala své úsilí na přilákání zkušených a kompetentních zaměstnanců, ale také na udržení jich ve svém týmu.

Stabilizace lidských zdrojů představuje v mnoha organizacích významnou problematiku, která vzbuzuje zvýšený zájem v rámci vedení společnosti. Stabilizaci zaměstnanců lze definovat jako snahu společnosti posilovat prvky, které přispívají k loajalitě zaměstnanců vůči firmě a minimalizaci nežádoucích fluktuací (Němečková, 2013, s. 376). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 304) by stabilizace zaměstnanců měla vycházet z poznání a porozumění faktorů, které ovlivňují rozhodnutí zaměstnanců zůstat ve firmě či odejít. Pro mladé jedince v úvodní fázi jejich profesního života (do 30 let) má klíčový význam perspektiva budoucí kariéry. U střední generace (31–50 let) je zásadní možnost aktivně formovat svou kariéru a nalézt uspokojení ve své práci. Pro zaměstnance ve vyšším věku (nad 50 let) je pak nejdůležitější zajištění stability v zaměstnání.

Barták (2023, s.191) uvádí, že organizace, která si plně uvědomuje význam udržení kvalitních zaměstnanců a aktivně se snaží minimalizovat fluktuaci a posílit pracovní stabilitu obvykle využívá následující opatření: systematickou péči o zaměstnance, která zahrnuje sledování a zlepšování pracovních podmínek, pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví. Dalšími klíčovými prvky jsou investice do kvalifikačního rozvoje, provádění motivačních programů a strategií práce s talentem. Organizace také klade důraz na připravenost personálních rezerv, utváření a udržování zdravé organizační kultury, stanovení účinného stylu vedení pracovníků, poskytování kvalitních služeb pro zaměstnance a zajištění spravedlivého a motivujícího systému finančního a nefinančního odměňování. Zároveň organizace nabízí zaměstnanecké výhody založené na zásluhovostním principu. V této kapitole budou jednotlivé prvky stabilizačního procesu rozebrány.

Vzorec pro výpočet míry stabilizace zaměstnanců stavuje Depoo (2013, s.26) takto:

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u org. alespoň 1 rok}}{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u org. před rokem}}$$

Vzorec 2 Výpočet míry stabilizace zaměstnanců

Vysoká míra fluktuace zaměstnanců představuje hrozbu pro mnoho organizací. K odstranění této příčiny je nezbytné klást důraz na všechny procesy spojené se zaměstnanci, tedy na to, jak jednotlivé fáze životního cyklu zaměstnance v organizaci probíhají, od jejich nástupu do organizace až po odchod (Depoo, 2013, s. 46). Činnosti, které jsou popsány níže, budou dále detailně popsány z hlediska jejich vlivu na stabilizaci zaměstnanců:

- nábor a výběr – abychom zabránili pouhému náboru zaměřeného pouze na počet bez zohlednění schopností a přínosu zaměstnanců, pro efektivní využívání potenciálu organizací je nezbytné brát v úvahu vzájemná očekávání mezi zaměstnanci a organizací;
- zapracování, adaptace – abychom odstranili mylnou představu, že noví zaměstnanci budou schopni vše vyřešit sami a není nutné jim věnovat pozornost, s výměnou

zaměstnanec jako jediným opatřením v případě jeho nespokojivých výsledků, klíčovým faktorem zde je vzájemná komunikace mezi zaměstnancem a organizací;

- řízení pracovního výkonu, hodnocení a motivace – abychom zabránili povyšování zaměstnanců s nevhodnými kompetencemi pro vedení lidí, dále je nezbytné sledování a rozvoj produktivity, a aby role a pozice zaměstnance v organizaci byly podporovány a uznávány;
- odměňování – abychom odstranili pouze finanční a plošné zaměření odměn a zároveň přehodnotili i nefinanční a jiné formy odměňování, tak, aby nebyly vnímány pouze jako jediný faktor odměňování;
- rozvoj a vzdělávání – abychom odstranili zatajování informací a problematickou komunikaci, a nahradili je podporou manažerského vzdělávání, koučingu a předáváním znalostí, což ovlivňuje sounáležitost zaměstnance v organizaci, jeho roli, pozici a uznání;
- teambuilding a spolupráce – abychom odstranili neosobní vztahy na pracovišti a zaměřili na faktor vzájemných vztahů a přívětivého prostředí;
- propouštění – abychom odstranili nezdvořilé způsoby a nezáměr o reálnou zpětnou vazbu jako reakci na předchozí body (Depoo, 2013, s. 46).

Armstrong (2015, s. 306) dále rozvíjí myšlenku životního cyklu zaměstnance o opatření, které zahrnuje různé oblasti stability zaměstnanců, které je třeba zohlednit.

- zajištění, že výběr a povyšování zaměstnanců odpovídá požadavkům dané práce;
- snaha minimalizovat odchody zaměstnanců, kteří mají potíže s přizpůsobením se novému pracovnímu prostředí, a poskytnutí podpory v této adaptaci;
- vytvoření pracovních míst, která respektují různorodost dovedností a schopností, a podpora kontinuálního rozvoje zaměstnanců;
- přehodnocení systémů odměňování s důrazem na jejich spravedlnost a konkurenceschopnost;
- podpora budování sociálních vztahů v organizaci;
- implementace opatření na zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců;
- eliminace nevhodných pracovních podmínek a minimalizace stresu v pracovním prostředí;
- školení a vzdělávání manažerů, aby byli schopni podporovat stabilitu zaměstnanců a vést svůj tým efektivně;
- uplatňování politiky proti šikanování a obtěžování na pracovišti.

Dalším aspektem, který může mít vliv na stabilizaci zaměstnanců, je koncept nazývaný psychologická smlouva. Jedná se o dohodu neformálního charakteru, která se vytváří mezi zaměstnanci a organizací a zahrnuje jejich vzájemná očekávání a závazky. Tato dohoda zahrnuje různé aspekty, jako jsou hodnoty, normy chování, pracovní výkon, odměňování, postup v kariéře a zásady interakcí v pracovním prostředí, přičemž společně tvoří celkovou organizační kulturu. Psychologická smlouva hraje významnou roli při utváření pracovního prostředí a motivaci zaměstnanců. Jedná se o rámec, který určuje vzájemné očekávání zaměstnanců a organizace a formuje jejich chování. Důležitými prvky této dohody jsou principy slušnosti, důvěry a dodržování dohod, které vytvářejí pocit sounáležitosti a zapojení zaměstnanců do fungování organizace. Je klíčové, aby očekávání obsažená v psychologické

smlouvě byla vyvážená a odpovídající jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci. Pokud dojde k narušení této rovnováhy, může to vést k nevhodnému pracovnímu prostředí, demotivaci zaměstnanců a potenciálnímu snížení produktivity organizace. Proto je důležité, aby personální oddělení neustále monitorovalo stav psychologické smlouvy v organizaci, například prostřednictvím pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců, a přijímalo opatření k vyrovnání případných nerovnováh (managementmania.com, 2015).

Stabilizace zaměstnanců představuje jeden z nejvýznamnějších aspektů řízení lidských zdrojů ve všech organizacích. V kontextu dynamického prostředí zdravotnictví, které je charakterizováno neustálými změnami a výzvami, čelí rostoucímu tlaku, vysoké fluktuaci zaměstnanců a nedostatku kvalifikované pracovní síly, je důležité implementovat strategie na udržení stabilního pracovního týmu, což je klíčové pro dosažení efektivity, kvality péče a udržitelnosti organizace (Mudd, nedatováno).

Stabilitu zaměstnanců ve zdravotnických organizacích ovlivňuje řada faktorů, kromě již výše zmíněného, sem můžeme ještě zařadit zdravotní a psychické aspekty práce. Stabilizace zaměstnanců ve zdravotnictví je nezbytná pro udržení kvality péče a efektivity zdravotnických organizací. Strategie, které podporují nabídku zaměstnaneckých výhod, profesního rozvoje, zdraví a wellness zaměstnanců a transparentní komunikaci, mohou přispět k dlouhodobé stabilitě pracovních sil a zlepšení poskytovaných služeb. Všechny tyto faktory je důležité začlenit do firemní strategie a aplikovat je do chodu organizace (Mudd, nedatováno).

Zatímco stabilizace zaměstnanců má své výhody, je důležité udržovat vyvážený poměr mezi stabilitou a dynamikou, aby organizace mohla efektivně reagovat na měnící se potřeby a výzvy ve zdravotnictví. Negativní faktory mohou být přílišná stabilita zaměstnanců, která může vést k odporu vůči změnám a inovacím, kdy zaměstnanci zůstávají pohodlně ve svých rolích a odmítají nové postupy či technologie, což může brzdit pokrok a efektivitu organizace. Dále, příliš stabilní pracovní tým může omezovat rozmanitost nápadů a perspektiv, kdy noví zaměstnanci s odlišnými zkušenostmi a myšlením mohou přinášet inovativní přístupy k problémům, které dlouhodobě stabilní tým nemusí vidět. Stabilní tým zaměstnanců může také preferovat zachování zastaralých pracovních postupů a rutinních praktik, což vede k stagnaci a nedostatečnému přizpůsobení se měnícím se potřebám a trendům ve zdravotnictví. Nakonec, přílišná stabilita zaměstnanců může vést k nedostatku konkurenčního podnětu mezi týmy a jednotlivými zaměstnanci, což může snížit výkonnost a kvalitu péče poskytované pacientům.

2.3.1 Nábor a výběr pracovníků

Situace na pracovním trhu a poptávka po pracovní síle jsou zásadně ovlivňovány vývojem a strukturou ekonomické, sociokulturní a demografické situace. Podle Šnýdrové (2014) v současné době dochází k zásadní transformaci struktury ekonomicky aktivní populace, což ovlivňuje a v budoucnosti bude ovlivňovat fungování pracovního trhu. Tato transformace souvisí jednak s prodlužováním doby pracovního života, což je důsledek nárůstu délky lidského života, a současně reaguje na požadavky ekonomického sektoru a vlád vyspělých zemí.

Statistiky ukazují, že česká ekonomika bude brzy konfrontována nejen s problémy hledání alternativních zdrojů a nových trhů, ale i s dopady probíhajících demografických změn, novou formou konkurence a nedostatkem zaměstnanců s potřebnými kompetencemi. Řízení age managementu na organizační úrovni je mimořádně důležité, a jeho příznaky lze pozorovat tam, kde tento problém není řešen integrovaným způsobem prostřednictvím operací a strategie organizací. Na úrovni organizací se to týká především výrazné absence zkušeností závislých na dlouhodobém akumulování, které jsou přenosné a použitelné ve světě moderních technologií

a postupných systémů organizace. Age management znamená rovněž značné sociální břemeno s cílem udržet minimální životní standard nezaměstnaných ve věkové kategorii nad 50 let a zároveň je to určitou nedílnou součástí aktivit, které odlišují organizaci od schopností nákladných, specializovaných, vysoko kvalifikovaných, dynamických a kreativně orientovaných mladých lidí. Výzkum ukazuje, že lidský prvek zaměstnanců ve věku nad 50 let a jejich pracovní výkon mohou být rozhodujícími faktory pro konkurenceschopnost organizací v konkrétních fázích ekonomického cyklu, spojených s omezeným zásobováním mladšími zaměstnanci (Urbancová, Fejfarová, 2017). Problémem zaměstnávání lidí starších 50 let může být snížená schopnost adaptace na nové pracovní prostředí, nižší pracovní výkon oproti mladším kolegům, pravděpodobně i nutnost dalšího vzdělávání či doškolení na nové, modernější přístroje a postupy, neochota přijmout mladšího nadřízeného či spolupráce s mladšími kolegy, kde musí překonat věkový rozdíl.

Sociokulturní faktory hrají významnou roli při formování změn na pracovním trhu, kde je nutné zdůraznit, že transformace preferencí uchazečů o zaměstnání, včetně zájemců o studium, studentů a absolventů, má klíčový vliv. Nové generace, včetně té označované jako generace Z, nejen projevují odlišné preference ve srovnání s předchozími generacemi, ale také mají odlišné cíle, které ovlivňují rozhodovací procesy při volbě budoucího povolání. Nová generace pracovníků, označovaná jako Generace Z, přináší do pracovního prostředí nové požadavky a očekávání. Jsou odvážní, zruční s technologiemi a očekávají flexibilitu, svobodu a respekt od svých zaměstnavatelů. Na druhou stranu trpí úzkostmi a depresemi a vyžadují odpovědný přístup k životnímu prostředí. I když jsou dobří v online komunikaci, mohou mít problémy v osobním kontaktu. Přesto jsou otevření osobnímu rozvoji a mentoringu. Pro ně je důležitější smysl práce, rozvojové možnosti a flexibilita než výše mzdy (pruvodcepodnikanim, 2022). V současné době tyto změny představují výzvu pro tradiční průmyslová odvětví a profese, protože nová generace vnímá tyto profese jako málo flexibilní, nezajímavé a bez možnosti dalšího růstu. Tato tendence se odráží ve struktuře absolventů, kdy klesá počet absolventů učebních oborů bez maturity, zatímco stoupá podíl absolventů s vysokoškolským vzděláním. Šnýdrová (2014) se zabývá generací Y, u které uvádí, že s ohledem na vývoj trhu práce a výrazné změny požadavků a cílů je nezbytné přistoupit k úpravám v oblasti nábory zaměstnanců, a to i v rámci personálního marketingu, a současně provést celkové změny v přístupu k řízení lidských zdrojů. Aktuální trend se zaměřuje na zdůrazňování flexibilních forem zaměstnávání, rovnováhy mezi osobním a pracovním životem a možností rozvoje a kariérního postupu pro potenciální uchazeče z řad generace Y.

Vzhledem k tomu, že je na trhu práce více volných míst než dostupných pracovníků, hrají klíčovou roli i další faktory, které společnost využívá k zaujetí a přilákání zájemců, a to zejména prostřednictvím Společenské odpovědnosti firem. Jeho podstatou je řízení firmy a budování vztahů s firemními partnery, přičemž tyto aktivity přispívají k posílení reputace a důvěryhodnosti společnosti. CSR zahrnuje tři hlavní roviny aktivit: ekonomickou činnost firmy, sociální rozvoj a ochranu životního prostředí. Všechny tyto aktivity jsou prováděny dobrovolně nad rámec zákonných povinností podniku. CSR přináší zapojení zainteresovaných stran, které mají výrazný vliv na firmu. CSR je charakterizována dlouhodobým působením, a i v případě horší ekonomické situace podniku tyto aktivity pokračují. Transparentní a realistická realizace CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu (Spolecenskaodpovednost, nedatováno).

Níže budou popsány vnitřní a vnější zdroje při nábory zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody, proces nábory zaměstnanců a trendy v nábory.

a) Vnitřní a vnější zdroje při náboru zaměstnanců

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je klíčovým aspektem v procesu náboru. Pokud jde o vnitřní zdroje, patří sem:

- vlastní pracovní síly podniku, jedná se o zaměstnance, kteří projevují zájem o uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa;
- pracovníci, jejichž pracovní místa se ruší z organizačních důvodů;
- zaměstnanci, kteří se po získání dalších znalostí a dovedností mohou uplatnit na náročnějších pracovních pozicích;
- pracovníci, jejichž pracovní pozice byla eliminována v důsledku implementace inovací v oblasti technologie;
- ženy, které se vrací do zaměstnání po mateřské dovolené, jsou v podstatě interním zdrojem pracovníků;
- vlastní zaměstnanci, kteří mají uzavřen pracovní poměr na dobu určitou, mohou být také považováni za vnitřní zdroj, například k zastupování zaměstnanců pobývajících na mateřské dovolené (Palíšková et al., 2021, s. 87).

Mezi vnější zdroje patří uchazeči o zaměstnání na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci jiných firem a jednotlivci, kteří se vrací ze zaměstnání v zahraničí. V rámci vnějších doplňkových zdrojů lze zařadit důchodce, ženy v domácnosti, zahraniční pracovníky a studenty (Šikýř, 2016, s. 97).

b) Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů

Proces získávání zaměstnanců, bez ohledu na to, zda pocházejí z vnitřních nebo vnějších zdrojů, nese jak pozitiva, tak i negativa. Vždy je nezbytné zodpovědně zvážit, co je pro firmu klíčové, zejména v souvislosti s její současnou a budoucí prosperitou.

Výběr pracovníků z vnitřních zdrojů (Koubek, 2015, s.128-129):

- Uvažuje-li personální oddělení na této úrovni, výhodou je, že zájemce o zaměstnání firmu zná, a organizace je seznámena s jeho silnými i slabými stránkami, schopnostmi, dovednostmi i nedostatky. Výhodou je též to, že výcvik stávajících interních zaměstnanců ze strany organizace zvyšuje motivaci a loajálnost nejen těchto zaměstnanců, ale působí motivačně i v rámci dalších členů firemního kolektivu. Lepší návratnost investic do rozvoje zaměstnanců je další pozitivní stránkou, přičemž zaměstnanci pociťují posilování jistoty zaměstnání.
- Nevýhodou může být provozní slepota, která může vést k povyšování zaměstnanců na pozice, pro které nemají dostatečné znalosti, dovednosti a schopnosti. Důležité je také brát v potaz, že povyšování v rámci vnitřních zdrojů nemusí vždy podporovat soutěživost a kariérní postup v pozitivním smyslu.

Výběr pracovníků z vnějších zdrojů (Koubek, 2015, s.128-129):

- Výhody zahrnují širší možnost výběru a získání nových zkušeností, poznatků a pohledů.
- Nejčastější nevýhodou je časová náročnost spojená s přípravou výběrového řízení a prováděním pohovorů s uchazeči. V porovnání se získáváním zaměstnanců z vnitřních zdrojů je tento způsob často nákladnější. Adaptace a zaškolování nových zaměstnanců jsou delší a vyžadují finanční prostředky na jejich odborné vzdělávání. Zvýšené nároky jsou také kladeny na odborné znalosti a dovednosti personalistů a manažerů při výběru nových zaměstnanců. Existuje i riziko přijetí méně vhodného zaměstnance. Negativní vliv může být patrný v tom, že vlastní zaměstnanci nerozumí preferování vnějších zdrojů a mohou se cítit opomenuti.

c) Proces náboru a výběru zaměstnanců

Proces náboru a výběru zaměstnanců je klíčovým krokem směřujícím k minimalizaci nákladů a současně zajištění potřebného množství a kvality pracovníků, které podnik potřebuje pro své personální potřeby.

Fáze náboru a výběru pracovníků (Martin Šikýř, 2016, s. 95):

1. Definování požadavků: v této fázi se připravují popisy a specifikace pracovního místa. Rovněž se rozhoduje o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů: během této fáze jsou zkoumány a vyhodnocovány různé zdroje uchazečů, jak uvnitř, tak i mimo podnik.
3. Výběr uchazečů: dochází k třídění žádostí, provádění pohovorů a testování. Uchazeči jsou hodnoceni až po celý proces, a následně jsou jim předloženy nabídky zaměstnání. Probíhá také příprava pracovní smlouvy.

Nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností představuje největší riziko. Zaměření firmy na hledání optimálních zaměstnanců je samozřejmé, avšak příliš vysoké nároky mohou odrazit vhodné uchazeče. Kvalitní výběr zaměstnanců usnadňuje plánování následnictví a přináší flexibilitu pracovní síly organizace. Naopak chybný výběr vede k fluktuaci, nutnosti převedení na méně náročnou práci nebo dokonce k potřebě propouštění zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 104).

Studie od LØKKE (2023) přispívá do řízení lidských zdrojů tím, že zkoumá, jak optimální kontrola pravidel ovlivňuje formování cílů náboru a výběru založeného na shodě z manažerské perspektivy. Výzkum se zaměřuje na náborové praktiky a rozvíjí komplexnější porozumění, jak obtěžující pravidla ovlivňují fáze manažerského náborového procesu. Studie zdůrazňuje potřebu snížení těchto pravidel a byrokracie ve veřejném sektoru. Manažeři lidských zdrojů a manažeři na předních postech by měli být obezřetní vůči obtížím, které tato pravidla mohou přinést do náborových a výběrových praktik. LØKKE (2023) doporučuje, aby veřejné organizace investovaly do dosažení optimální kontroly pravidel, což může pozitivně ovlivnit výkon a celkový úspěch náborových procesů. Závěrem také naznačuje, že organizace by měly společně s manažery definovat odpovědnosti a jasné hranice náborových a výběrových postupů, aby se snížily negativní pocity spojené s nadbytečnými pravidly a podpořilo se manažerské zapojení v těchto procesech.

d) Náborové trendy

Výsledky šetření provedených Šnýdrovou (2014) zdůraznily účinnost využívání sociálních sítí jako metody k získávání zaměstnanců. Při hodnocení různých metod náboru, které by mohly pro respondenty být motivující k reakci na nabídku pracovní pozice v konkrétní organizaci, bylo zjištěno, že nejvíce preferovanou možností je získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí (například LinkedIn, Twitter, Facebook). Tuto možnost označilo za nejvhodnější 80 % respondentů s pracovní zkušeností a 76 % všech respondentů. Pozitivním faktem je, že šetření provedená společnostmi Grafton a LinkedIn ukázala, že přibližně 90 % personalistů již tuto možnost využívá, avšak většina z nich (75 %) sociální sítě používá spíše k průzkumu potenciálních uchazečů než k aktivnímu vyhledávání. Pokud jde o oblíbenost sociálních sítí mezi personalisty, bylo stanoveno následující pořadí: LinkedIn (78 %), Facebook (55 %), Twitter (45 %), což naznačuje pozitivní shodu mezi organizacemi a potenciálními uchazeči ohledně preferovaných sociálních platforem. Od roku 2014 kdy vznikl výzkum Šnýdrové nabyli LinkedIn větší důležitost pro personalisty a nábor zaměstnanců. Podle dostupných dat LinkedIn sdružuje více než 875 milionů uživatelů z více než 200 zemí. Zajímavým statistickým prvkem je, že z celkového počtu uživatelů tvoří ženy přibližně 42,8 % a muži 57,2 %. Mileniálové představují významnou část uživatelské základny s 60 % podílem, přičemž každý pátý uživatel

spadá do věkové kategorie 18 až 24 let. Platforma také ukazuje zajímavé rozložení věkových skupin, neboť pouze 2 % uživatelů je starší 55 let, zatímco přibližně 18 % patří do věkové skupiny 35 až 54 let. V USA se nachází 23 % všech uživatelů LinkedIn, což tuto sociální síť činí největší uživatelskou základnou v zemi (Rose-collins, 2023). Z nejnovějšího výzkumu od Mediaguru (2023) vyšlo, že LinkedIn podle údajů ze své reklamní platformy oslovuje v Česku 2,2 mil. uživatelů (data se vztahují k celkovému počtu registrovaných členů, nikoli k aktivním uživatelům). Meziročně došlo k nárůstu reklamního dosahu LinkedIn v Česku o 10 % (+200 tisíc). Z výše uvedených dat je zřejmé, že sociální síť LinkedIn je důležitou a oblíbenou platformou pro zájemce o práci a pro personalisty se tak stává mocným nástrojem k hledání a oslovování těchto lidí. Zvýšenou popularitu internetových portálů podporuje i studie Bejtkovského (2018). Ve studii s 298 respondenty bylo zkoumáno, jak zaměstnanci různých generací získávají informace o volných pracovních pozicích u poskytovatelů zdravotních služeb v České republice. Baby Boomers preferují doporučení od kolegů, Generace X využívá personální agentury, zatímco mladší Generace Y a Z se spoléhají na internetové pracovní portály.

V neposlední řadě může být i trendem fluktuace. Tím se zabývá i studie Raffiee a Byun (2020, s. 34-63), která je zaměřena na situaci, kdy zaměstnanec přechází z jedné firmy do druhé a na jeho následný výkon. Schopnost firem integrovat a efektivně využívat zaměstnance pochází z různých faktorů, jako je přizpůsobení lidského kapitálu (znalosti, dovednosti zaměstnanců), sociálního kapitálu (vztahy a sítě zaměstnanců) a jejich vzájemné interakce. Otázka, zda je přechod zaměstnanců mezi firmami považován za problém, nemá jednoznačnou odpověď, protože to závisí na konkrétních okolnostech a kontextu. Přechody zaměstnanců mohou být přirozenou součástí moderního pracovního trhu a mohou přispět k obohacení firemních týmů novými zkušenostmi a perspektivami. Nicméně, v některých případech může nadměrná fluktuace zaměstnanců způsobovat problémy, jako jsou náklady spojené s náborem a zaškolováním nových pracovníků, ztráta know-how a snížení pracovní morálky. Je také možné, že přechody zaměstnanců mohou naznačovat problémy v oblasti zaměstnanecké spokojenosti nebo organizační kultury v dané firmě. Celkově lze tedy říci, že přechody zaměstnanců nejsou nutně považovány za problém samy o sobě, ale je důležité je posuzovat v rámci celkového kontextu a dopadu na danou firmu.

V České republice se v současnosti vyskytuje nedostatek zdravotnických pracovníků napříč různými obory. Ačkoliv je počet studentů lékařských oborů větší, převažuje zde zastoupení žen jako studentek, a to sebou nese určité výzvy. Protože v oblasti medicíny přetrvává nerovnost, přičemž muži mají lepší pracovní podmínky. Ženy v nemocnicích dostávají nižší platy než muži, a navíc čelí obtížné volbě mezi rodinným životem a kariérou, protože zatím není možnost ideálně skloubit obě sféry (tribune, 2023). Náborovým trendem v této oblasti, na který lákají zařízení nové zaměstnance, je stavení školek v areálu nemocnic, pořádání akcí pro děti zaměstnanců, lepší skloubení pracovního a rodinného života a snaha některých zařízení nejen o rovné platové podmínky, ale zároveň o vyšší platové ohodnocení, méně přesčasů a poskytnutí více dovolené. Dále zařízení nabízejí náborové příspěvky, plně vybavené ordinace či městské byty.

2.3.2 Zapracování a adaptace

Petrusek (2018) v Sociologické encyklopedii definuje adaptaci jako aktivní proces, během něhož se člověk přizpůsobuje změněným podmínkám vnějšího prostředí a novým životním situacím. Cílem tohoto procesu je umožnit jednotlivci co nejlepší život a pracovní podmínky v daném prostředí.

Šikýř (2016, s. 115) uvádí, že adaptace pracovníků ve vnitřním prostředí organizace znamená řízený proces, během něhož se zaměstnanci seznamují s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologiemi a vnitřními předpisy. Jedná se v podstatě o seznámení s podmínkami, v nichž budou zaměstnanci vykonávat svou práci. Hlavním cílem adaptace pracovníků je, aby se co nejrychleji a nejefektivněji začlenili do pracovního kolektivu a organizace. To zahrnuje schopnost adaptace na pracovní styl, osvojení si specifických znalostí a dovedností nezbytných pro organizaci, porozumění mechanismům organizace a jejímu organizačnímu uspořádání. Důležité je také, aby se zaměstnanci identifikovali s cíli organizace. Často probíhá orientace neformálními cestami, což může být v praxi účinnější a významnější. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 139) tuto myšlenku dále rozvádí tak, že řízená adaptace zaměstnance je chápána jako systematická orientace a formalizované začlenění jednotlivce, ať už jde o nového zaměstnance nebo externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Tímto způsobem je zajišťována úspěšná integrace jednotlivců do firemního prostředí. Řízená adaptace je prováděna s cílem snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitu a zvýšení pracovní spokojenosti. Problematika stabilizace zaměstnanců je zvláště pocíťována u těch, kteří jsou nově přijímáni, protože fluktuace nových zaměstnanců převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Je třeba brát v úvahu, že nový zaměstnanec je přizpůsobován nejen požadavkům práce, ale i sociálním vztahům na pracovišti a převažující kultuře zaměstnavatele. Výrazné je prolínání pracovní a sociální adaptace.

a) Adaptační programy

Adaptační programy jsou definovány jako soubor formalizovaných opatření, která jsou zaměřena na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci. Tato opatření zahrnují několik prvků: za prvé, adaptační akce v širším kontextu, kde jsou novým pracovníkům poskytnuty příležitosti k setkávání, navazování kontaktů a seznámení se s firemní kulturou a kolegy. Dále jsou zahrnuty písemné informační materiály, jako jsou příručky pro nové zaměstnance, které poskytují nezbytné informace o organizaci, pracovních postupech a hodnotách. Třetím prvkem jsou materiály s instrukcemi zaměřené na nadřízené a mentory, kteří hrají klíčovou roli v procesu adaptace. Kromě toho jsou poskytovány seznamovací služební cesty, které umožňují novým zaměstnancům lépe porozumět celkové struktuře firmy. Posledním, avšak neméně důležitým prvkem, jsou kvalifikační opatření, která zahrnují začlenění nových pracovníků do tréninkových programů s cílem poskytnout jim nezbytné dovednosti a znalosti pro úspěšnou činnost v organizaci (Dudek, 2017).

Bejtkovský (2018) uvádí, že orientace zaměstnance obvykle probíhá za součinnosti personalisty a vedoucího pracovníka. Součástí adaptačního programu by měl být i systém kontroly průběhu a výsledků adaptace. Personalisté využívají naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem, aby od něj získali informace například o potížích, které může mít. Nejefektivnější formou zpětné vazby v rámci adaptace je rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem, neboť bezprostřední nadřízený disponuje možnostmi a kompetencemi pro řešení jak pracovních, tak sociálních záležitostí na pracovišti. Výsledkem procesu adaptace je tzv. adaptivnost zaměstnance. Tuto adaptivnost charakterizují především dosažené výsledky práce, a to z hlediska kvantifikovatelných kritérií, a začlenění do sociálních vztahů, tedy aktivní a častá spolupráce nového zaměstnance s kolegy na pracovišti.

b) Adaptační programy ve zdravotnictví

Proces adaptace nových zaměstnanců v českém zdravotnictví je důležitým prvkem zajišťujícím kvalitu poskytované péče. Legislativa stanovuje činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků a v tomto směru upravuje postup při začleňování nových pracovníků do pracovního prostředí a procesu vzdělávání, který je nezbytný pro jejich efektivní a bezpečné fungování. Dle zákona 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních se nelékařským

pracovníkem rozumí například dětská sestra, praktická sestra, ergoterapeut, zdravotní laborant, porodní asistentka, zdravotně-sociální pracovník.

Určení procesu adaptace se týká nelékařských zdravotnických pracovníků v souladu se zákonem 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních. Obsah tohoto procesu zahrnuje posouzení schopnosti vykonávat zdravotnické povolání buď bez odborného dohledu, pod odborným dohledem nebo přímo řízením. Při nástupu je každý nelékařský zdravotnický pracovník seznámen s průběhem a kritérii hodnocení prostřednictvím vedoucího pracovníka příslušného úseku nelékařských zdravotnických oborů.

Adaptační proces podstupuje nelékařský zdravotnický pracovník dle zákona 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních v následujících případech: po získání odborné způsobilosti, po přerušení výkonu povolání na dobu delší než 2 roky, a při přechodu na jiné pracoviště zdravotnického zařízení, pokud se povaha jeho nové práce výrazně liší.

2.3.3 Řízení pracovního výkonu, hodnocení, motivace

Řízení pracovního výkonu

Armstrong a Taylor (2015, s. 107) uvádějí, že vedení pracovního výkonu hraje klíčovou roli v prosazování kultury vysokého výkonu v organizaci. Důraz je kladen na význam vysokého výkonu, přičemž plánování, organizace, vedení a kontrola činností slouží k dosahování strategických cílů. Tato odpovědnost spočívá na vrcholovém vedení, podporovaném personalisty. Řízení pracovního výkonu jednotlivců a týmů je součástí širšího rámce organizace a zahrnuje definování očekávání, hodnocení výkonu a podporu rozvoje pracovníků prostřednictvím zpětné vazby, koučování a plánování osobního růstu. Celkově je proces řízení pracovního výkonu klíčovým prvkem efektivního fungování organizace a dosahování optimálních výsledků.

Urban (2018) rozvádí dále myšlenku řízení výkonu zaměstnanců jako klíčový personálně-řídicí proces, jehož podstatou je správné stanovení a jasné vysvětlení individuálních výkonových požadavků, objektivní hodnocení pracovních výsledků a chování zaměstnanců a podpora pracovní motivace prostřednictvím adekvátního výkonového odměňování. Nedostatečné řízení výkonu se projevuje v nesouladu mezi úkoly zaměstnanců a požadavky organizace, a často je způsobeno nejasným zadáním úkolů, nedostatečnou kontrolou práce, absencí zpětné vazby nebo nedostatkem podnětů k plnění výkonových cílů. Řízení výkonu, reagující na tyto nedostatky, je zaměřováno na zvýšení celkové výkonnosti organizace prostřednictvím posílení výkonnosti jednotlivců a pracovních skupin. Klíčovými nástroji jsou považována stanovení osobních pracovních a výkonových cílů, průběžné hodnocení zaměstnanců a aplikace pravidel výkonové motivace, včetně vážení pohyblivé složky mzdy podle dosažených výsledků a pracovního chování zaměstnance. Pro dosažení úspěchu v tomto procesu je nezbytná úzká spolupráce mezi liniovým managementem a personálním vedením organizace, které má klíčovou roli při zavádění a zdokonalování systému řízení výkonu zaměstnanců a vysvětlování jeho významu zaměstnancům.

Motivace zaměstnanců

Podstatou motivace a chování zaměstnanců v organizaci je řízení lidského jednání směrem k dosažení stanovených cílů. Klíčem k úspěšnému výběru zaměstnanců je pochopení, jaké motivy na ně působí, a dosažení souladu mezi jejich motivačními faktory a požadavky pracovní pozice Palíšková et al. (2021, s. 43). Motivace se vzájemně doplňují a pro lepší představení jsou níže vypsány ty nejvíce zmiňované:

- a) motivace po finanční odměně;
- b) zájem o zajímavou nebo zábavnou práci;
- c) snaha o získání osobní prestiže nebo odborného uznání;
- d) potřeba dosáhnout určitého osobního úspěchu;
- e) smysl pro sociální poslání práce.

V oblasti řízení pracovních týmů a dosahování optimální pracovní motivace zaměstnanců hraje klíčovou roli porozumění rozdílu mezi motivací a stimulací a problematika demotivace. Rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá v tom, že motivace představuje vnitřní hnací síly, zatímco stimulace je vnějším působením na prožívání a jednání člověka. Stimulace může být zaměřena na posílení perspektivy úspěchu nebo na zdůraznění hrozeb a neúspěchů. Účinná stimulace musí být v souladu s motivací jedince. V zaměstnání představuje stimulace účelné ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců s cílem ovlivnit jejich pracovní ochotu. Optimální pracovní motivace nastává, když jsou osobní zaměření zaměstnance v souladu s cíli, potřebami a zájmy organizace. Problematika demotivace pracovníka může vzniknout v důsledku nerealistických očekávání zaměstnanců, nedostatku ocenění, nespravedlivého hodnocení, nedůvěry, nedostatku pochvaly a nezasloužených odměn. Vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli v tom, jak zaměstnanci vnímají organizaci, a jejich chování může ovlivnit pracovní motivaci a vytvářet nežádoucí demotivační faktory (Depoo, 2013, s.70-71).

Manažeři i zaměstnanci mají odpovědnost zajistit, že pracoviště může být tím nejlepším místem pro práci, jaké může existovat. Pokud mají manažeři učinit vše pro to, aby zaměstnanci byli spokojeni a motivováni, poté zaměstnanci mají odpovědnost přijmout prostředky motivace, na kterých se pracuje a musí být otevření komunikaci. Práce je mnohem příjemnější, pokud jsou všechny strany ochotné se podílet a zapojit do procesu motivace. Formy motivace zahrnují prostředky různé povahy, skrze které organizace a odpovídajícím způsobem manažeři ovlivňují a řídí chování jednotlivců a skupin. Manažer musí vytvořit klima v organizaci, které zaměstnance motivuje. I když je organizační klima obtížné měřit, pozorování jeho příznaků naznačuje výskyt problémů, které jsou známkou neefektivní motivace zaměstnanců (Burlea-Schiopoiu, Idowu a Vertigas, 2017, citováno z Panait, 2020, s. 119). Motivace zaměstnanců představuje hlavní hnací sílu dosahování organizačního výkonu. Analýza motivujících faktorů a vlivu každé kategorie motivujících faktorů na výkon může pomoci manažerům vytvářet výkonnostně orientované motivační klima (Panait, 2020, s. 119).

V článku od Mudd (nedatováno) s názvem "Podpurné nástroje motivace a spokojenosti zaměstnanců v zdravotnických zařízeních" je zdůrazněno, že motivace k pracovnímu výkonu je složitý proces, který závisí na konkrétní situaci a osobnosti zaměstnance. Přesné využití nástrojů motivace vyžaduje důkladnou analýzu na individuální úrovni, což v praxi zdravotnických zařízení často není realizovatelné. Zdravotnická zařízení směřují k průzkumům a dotazníkovým šetřením týkajícím se spokojenosti a motivace. Analytický přístup k motivaci, konzultace se zaměstnanci a průzkumy pomocí dotazníků slouží k diagnostice situace a zajišťují, že zaměstnanci se cítí začlenění do rozhodovacího procesu. Z hlediska managementu je klíčové identifikovat klíčové faktory motivace zaměstnanců a zhodnotit jejich účinnost v praxi.

Hodnocení zaměstnanců

Jak uvádí Šikýř (2016, s. 122) hodnocení pracovníků představuje jednu z klíčových personálních aktivit, která má za cíl motivovat, kontrolovat a upravovat způsob práce, pracovního chování a pracovních návyků jednotlivých zaměstnanců. Freel (2023) uvádí, že tato činnost není důležitá pouze pro manažery a vedení společnosti, ale má i význam pro

samotné zaměstnance. Zpětná vazba je klíčovým prvkem osobního i profesního rozvoje, neboť pomáhá odhalit slabiny a uvědomit si silné stránky. Tím je dosaženo vylepšení výsledků jak na individuální, tak i týmové úrovni. Kvalitní zpětná vazba navíc přispívá ke vzniku důvěry a posiluje vzájemnou komunikaci. Podle statistik, které provedla Oak Engage (2023) mají zaměstnanci o hodnocení zájem. I když je zpětná vazba někdy nepříjemná, věří 75 % zaměstnanců, že je prospěšná a častější přijímání zpětné vazby by si přálo 65 % zaměstnanců.

Hodnocení zahrnuje zjišťování výsledků práce hodnoceného pracovníka, hodnocení jeho pracovního chování a také hodnocení vztahů na pracovišti i mimo něj. Výsledky jsou diskutovány s pracovníkem během pohovoru, a na základě těchto výsledků se hledají společné cesty vedoucí k žádoucímu zlepšení na straně zaměstnance a k vytvoření podmínek, které toto zlepšení umožní. Nejbližší nadřízený pracovník je často odpovědný za provedení hodnocení, protože je pravidelně v kontaktu s pracovníkem a dobře se orientuje ve výstupech, které pracovník předkládá (Šikýř, 2016, s. 122).

Nástroje hodnocení jsou klíčovými prvky hodnotících procesů. Náleží sem stanovené cíle, normy a standardy, posuzovací stupnice, matice kompetencí, kontrolní seznamy, kritické případy, assessment centra a personální a manažerský audit. Stanovení cílů slouží k hodnocení výsledků práce, s důrazem na jasné výkonové požadavky. Normy a standardy definují požadovanou úroveň a kvalitu výsledků práce. Posuzovací stupnice se používají k hodnocení pracovního, sociálního a řídicího chování. Maticemi kompetencí lze zhodnotit schopnosti potřebné pro jednotlivá pracovní místa. Kontrolní seznamy slouží jako návod ke správnému výkonu úkolů a k průběžnému hodnocení. Hodnocení na základě kritických případů sleduje významné situace při výkonu práce. Assessment centra se využívají především u manažerů a specialistů, přičemž posuzování řeší modelové úkoly a účastní se manažerských her. Personální a manažerský audit je vnějším posouzením schopností a zkušeností klíčových zaměstnanců, často prováděným externími poradci při organizačních změnách (Urban, 2017).

V závěru hodnocení by se mělo objevit ocenění silných stránek pracovníka a zároveň stanovení slabých stránek a postup pro jejich eliminaci, a také stanovení úkolů a osobních cílů pro další období. Hodnotitel by měl poskytnout doporučení ohledně další kariéry hodnoceného v dané organizaci, navrhnout vzdělávací a rozvojové aktivity a věnovat pozornost mzdovým otázkám (Šikýř, 2016, s. 125-126). Při hodnocení je však třeba brát v úvahu subjektivní faktory, které mohou ovlivnit objektivitu hodnocení, a předcházet chybám způsobeným nedostatečným zhodnocením různých aspektů pracovního výkonu. Poskytování zpětné vazby je důležitým prvkem procesu hodnocení, umožňuje zaměstnancům porozumět, jak je vnímáno jejich pracovní úsilí a poskytuje základ pro další profesní rozvoj. Ovšem je třeba mít na paměti citlivost příjemce kritiky a vytvářet konstruktivní dialog mezi hodnotitelem a hodnoceným (Havelková, 2021).

2.3.4 Odměňování zaměstnanců

Urbancová, Vrabcová (2023, s. 141-142) uvádějí, že pojmy motivace a odměňování jsou často považovány za synonyma, (Urban, 2013, citováno z Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 141-142) „*nicméně apeluje na odlišnost obou pojmů. Motivace má vést a povzbuzovat zaměstnance k lepším výkonům a dobrému psychickému rozpoložení. Nemusí být pouze ve finanční či hmotné podobě. Motivace by neměla vést pouze k vyšším výsledkům, ale zároveň by měla udržet pracovníka v dobré náladě a podporovat ho v udržování přátelských vztahů s kolegy na pracovišti bez ohledu na jejich odlišnosti. Vzájemná pomoc či zástup v pracovním prostředí bývají pracovníky velmi ceněné, i když z toho nemají hmotné výhody.*“

Podle Palíšková et al. (2021, s. 146) je odměňování pracovníků jedním z nejdůležitějších, ale zároveň také nejsložitějších nástrojů uplatňovaných v rámci řízení lidských zdrojů. Úkolem

systemu odměňování v organizaci je získat a udržet kvalitní zaměstnance a v rámci jejich kariéry přispívat k růstu jejich produktivity, a to vše při současném respektování nutnosti zajištění nákladové konkurenceschopnosti organizace. Odměňování nejen podporuje zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, ale zároveň přispívá k udržení spokojenosti pracovníků a často brání fluktuaci. V rámci systému odměňování je též těžší zachovat jakousi interní spravedlnost, kdy jsou mzdy a obecně odměny diferencované ve vztahu k náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních i v návaznosti na osobní výsledky jednotlivých pracovníků. Systém odměňování jako takový znamená pro manažery a personalisty řadu výzev, k jejichž zvládnutí je třeba porozumět nejen různým formám odměňování, ale též jejich výhodám a nevýhodám.

Mezi klíčové otázky, kterým by zaměstnavatel měl věnovat pozornost při správě lidských a finančních zdrojů organizace, patří také způsob kompenzace a odměňování zaměstnanců. V rámci celkové výkonnosti organizace by měl systém kompenzace a odměňování působit jako pozitivní stimulátor, který směřuje k podpoře pracovní výkonnosti a zajišťuje udržení těch nejvýkonnějších jednotlivců, čímž přispívá k celkovému úspěchu organizace. Cílem politiky zaměstnaneckých výhod je zejména snaha o poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného balíčku celkových odměn, což organizaci umožní nejen přilákat, ale i udržet vysoce kvalitní pracovníky. Dále je prioritou uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců tak, aby se posilovala jejich pracovní spokojenost a identifikace s organizací. Zaměstnanecké výhody by měly efektivně splňovat čtyři základní cíle: udržovat konkurenceschopnost v porovnání s ostatními firmami, dosahovat nákladové efektivity, přizpůsobovat se konkrétním potřebám a preferencím pracovníků a zároveň respektovat platné zákony (Gruntová Kolingerová, 2017).

Pozitivní vliv odměňování na psychiku zaměstnance specifikuje Pauknerová et al. (2012, citováno z Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 143). Autorka zmiňuje, že zavedení pohyblivé složky odměňování ve mzdě má vyvolávat větší stimulační účinek než pouhá fixní částka. Důležitým faktorem v odměňování je považováno ocenění náročnosti a významu konkrétní pozice. Pravidelně se též hodnotí pracovní výkon zaměstnance a jeho získané znalosti a schopnosti. Při odměňování je výzvou zajistit, aby zaměstnavatel jednal spravedlivě a zároveň nedocházelo k proměnlivosti odměn na základě rozdílností mezi zaměstnanci. Stálým problémem, je rozdíl v odměnách mezi ženami a muži na stejné pozici a za stejně vykonanou práci. Pandemie Covid-19 měla negativní vliv na tento vývoj, avšak Evropská unie vydala v roce 2023 ustanovení, které by mělo předcházet či alespoň omezit tyto rozdíly. Česká republika se stále nachází na nižších příčkách úspěšnosti, pokud jde o eliminaci rozdílů v platech, ale některé firmy se snaží o osvětu v této oblasti, jako je například Plzeňský Prazdroj.

Nástroje odměňování

Mezi základní nástroje odměňování můžeme zařadit plat a mzdu. Dalšími nástroji jsou zaměstnanecké výhody a nefinanční odměny.

a) Plat

V § 109 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce je plat definován jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Tomšej (2021, s.140) uvádí, že „*plat se poskytuje ve veřejném sektoru. Protože je vyplácen z veřejných zdrojů, je zde nutné přistoupit k několika omezením, které plat od mzdy odlišují. Výše platu je pevně zafixována právními předpisy. Vedle zákoníku práce zde hraje dominantní roli nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.*“

Tomšej (2021, s.140) dále zmiňuje, že „*plat zaměstnanců státní správy (takzvaný platový tarif) se stanovuje jako průsečík jeho platové třídy a platového stupně. Zatímco platová třída vyjadřuje náročnost práce a nutné vzdělání, které je podmínkou výkonu práce, platový stupeň udává délku praxe, kterou zaměstnanec získal.*“

Zaměstnanci, který je lékařem nebo zubním lékařem poskytujícím zdravotní služby uvedené v § 2 odst. 2 a 3 zákona o zdravotních službách u poskytovatele zdravotních služeb, lékařem orgánu sociálního zabezpečení podle § 3 odst. 3 zákona o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, přísluší platový tarif podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č. 4 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, k tomuto nařízení.

b) Mzda

Tomšej (2021, s.140) uvádí, že „*jako mzda je označována odměna zaměstnance v soukromém sektoru. Jejím specifikem je, že její výše není regulována právními předpisy, a zaměstnavatelé a zaměstnanci jsou tak limitováni jen minimální a zaručenou mzdou a zásadou stejné odměny za práci stejné hodnoty.*“ Dělí se na pevnou mzdu, pohyblivou složku mzdy, mzdové příplatky.

- Pevná mzda

„*Pevná mzda označuje se i jako základní mzda, která zaměstnanci náleží za vykonanou práci. Její výše je uvedena ve smlouvě, nebo je daná mzdovým předpisem, který vydává zaměstnavatel*“ (money, 2023).

- Pohyblivá složka mzdy

Výše pohybové složky mzdy není pevně stanovená a nemusí být ani každý měsíc stejná. Je vyplácena v podobě bonusů, provizí či podílu na zisku, přičemž je vázaná na individuální výkon zaměstnance, případně výkon celého podniku. Jedná se o pohyblivou složku mzdy, která směřuje ke stimulaci individuálního, týmového i celofiremního výkonu. Její podíl k celkové odměně pracovníka by měl záviset na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce (money, 2023).

- Mzdové příplatky

Zákon stanoví, že zaměstnanci mají nad rámec mzdy nárok na následující příplatky (Tomšej, 2021, s.143):

Práce přesčas:

„*Zaměstnanec dostane za práci přesčas svoji mzdu, navýšenou o příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Zaměstnanci může být poskytnuto místo příplatku náhradní volno, pokud s tím jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec souhlasí. Pokud je mzda zaměstnance sjednána v pracovní smlouvě, může v ní být ujednáno, u vedoucích zaměstnanců že tato mzda je sjednána s přihlédnutím k práci přesčas v plném rozsahu, u ostatních zaměstnanců v rozsahu do 150 hodin. Tento rozsah musí být v dohodě výslovně uveden. Zaměstnanec poté nemá nárok ani na mzdu a příplatek, ani na náhradní volno*“ (Tomšej, 2021, s.143).

Další scénáře mohou zahrnovat příplatek za práci mimo běžnou pracovní dobu, protože práce v noci, o víkendu nebo během svátku může být považována za práci přesčas (i když to nemusí vždy platit). V takových případech jsou příplatky kumulovány (Tomšej, 2021, s.143).

Práce ve svátek:

Zaměstnanec obdrží za práci ve svátek svou mzdu a poté má možnost využít náhradní volno. Alternativně, pokud se obě strany (zaměstnavatel i zaměstnanec) shodnou, mu může být poskytnut příplatek ve výši 100 % průměrného měsíčního výdělku místo náhradního volna. (Tomšej, 2021, s.144).

Práce v noci, tj. od 22:00 do 6:00:

„Zaměstnanec dostane za práci přesčas svoji mzdu, navýšenou o příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. Strany však mohou sjednat jinou, a to i nižší výši příplatku. Náhradní volno nepřichází v úvahu“ (Tomšej, 2021, s.144).

„V případě práce v sobotu a v neděli je situace stejná jako v případě práce v noci, jak je popsáno výše“ (Tomšej, 2021, s.144).

- Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se váží na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně na postavení zaměstnance v organizační hierarchii. V případě zaměstnaneckých výhod se může jednat nejen o finanční příspěvky, ale například to mohou být cenová zvýhodnění a služby, které jsou zaměstnancům poskytovány s cílem zvýšit jejich pracovní spokojenost, posílit identifikaci s organizací a přispět k jejich dalšímu rozvoji či relaxaci ve volném čase. Například poskytnutí příspěvků na sportovní aktivity, vstupenky na kulturní události, tzv. sick days, slevové kupony, jazykové kurzy, stravenky, kafeterie apod. (altaxo, nedatováno).

- Nefinanční odměny

Do této skupiny můžeme zařadit prostředky, které zahrnují vytváření pozitivního a nediskriminačního pracovního prostředí, uspokojení potřeb autonomie a kompetence zaměstnance. Naplnění těchto potřeb by mělo vést k motivaci, pohodě a optimálnímu fungování zaměstnance. Uspokojení základních psychologických potřeb pracovníka podporuje širokou škálu přínosných výsledků v pracovní sféře, včetně spokojenosti, nasazení a pracovního výkonu. Akceptace rozdílnosti je neměnnou součástí základní psychologické potřeby člověka Forner et al. (2020).

Právní úprava odměňování pracovníků

Oblast právní úpravy odměňování je v České republice obsažena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Dále v některých případech mohou být práva a benefity upraveny i v kolektivních smlouvách, které jsou uzavírány mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců (např. odbory). Kromě zákoníku práce mohou být některé benefity upraveny i v dalších předpisech, jako jsou zákony týkající se sociálního zabezpečení, daní nebo zdravotního pojištění.

a) Odměna.

Za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele zvláště významná, může zaměstnavatel zaměstnanci, který se na jeho splnění bezprostředně nebo významně podílí, poskytnout cílovou odměnu. Výši odměny oznámí zaměstnavatel společně s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli před započítáním plnění úkolu. Cílová odměna přísluší zaměstnanci ve výši určené zaměstnavatelem v závislosti na plnění ukazatelů, neskončí-li jeho pracovní poměr před splněním stanoveného úkolu (§ 134 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

b) Požadavek rovnosti odměňování za stejnou práci.

Všem zaměstnancům u stejného zaměstnavatele náleží rovnocenná odměna za srovnatelnou práci nebo práci stejné hodnoty. Stejnou prací se rozumí práce srovnatelná z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která je vykonávána ve stejných či srovnatelných pracovních podmínkách, a to při stejné, potažmo srovnatelné pracovní výkonnosti a pracovních výsledcích (§ 110 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

c) Minimální a zaručená mzda.

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy, platu nebo odměny z dohody se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli. Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek (§ 111 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

Zaručená mzda zahrnuje odměnu v podobě mzdy nebo platu, na který má zaměstnanec nárok v souladu s platným zákonem, smlouvou, firemním předpisem, mzdovým schématem nebo platovým schématem. Vláda vydává nařízení stanovující nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům. Tato opatření obvykle vstupují v platnost na začátku kalendářního roku a berou v úvahu vývoj mezd a spotřebitelských cen. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka stanovená v § 111 odst. 2 tohoto zákona jako základní sazba minimální mzdy. Ostatní úrovně zaručené mzdy se diferencují podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti práce, s cílem dosáhnout minimálně dvojnásobek nejnižší úrovně zaručené mzdy (§ 112 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

2.3.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Dalším důležitým aspektem pro upevnění stability zaměstnanců je snaha zaměstnavatele o podporu rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Aspekt je zaměřen na poskytnutí zaměstnancům možnosti rozhodovat se a volit oblast, ve které by se chtěli nadále rozvíjet a prohlubovat své znalosti a dovednosti, které mohou následně využít k usnadnění a zlepšení své práce. Zaměstnanec obvykle disponuje možností výběru ze široké nabídky kurzů, týkajících se například zdokonalení komunikace v cizím jazyce, ovládnutí nových technologií nebo podpory v oblasti zvládnutí stresu.

Vzdělávací proces člověka není ukončen absolvováním základní, střední či vysoké školy, ale rozvíjí se a probíhá po celý život. Na školním vzdělávání navazuje formální i neformální doučování, kde si jedinec osvojuje nové informace, schopnosti a dovednosti, jež mohou být využity v rámci vlastního pracovního života. Plamínek (2018, s. 98) zmiňuje, že cílem firemního vzdělávání je formování, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců v rámci vykonávané práce a požadovaného výkonu. Zaměstnanci jsou dále připravováni na změny, ať už jde o legislativní, technologické, ekonomické nebo jiné změny. Nové znalosti a dovednosti zaměstnance nejen připravují na změny, ale současně mu umožňují tyto změny využít jako příležitost, což posiluje konkurenceschopnost zaměstnavatele. Platí, že zaměstnanci se schopnostmi, kteří mají přehled a rozumí své práci, zajišťují svému zaměstnavateli dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Armstrong (2015, s. 144) dále uvádí, že je třeba si uvědomit, že jednotlivcům je vhodné a nutné poskytovat příležitost k vzdělávání a rozvoji, aby mohli získat znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému plnění svých pracovních úkolů a zároveň rozvíjet vlastní potenciál. Taktéž je třeba si uvědomit, že jednotlivci by měli mít i nadále možnost samostatně rozhodovat o svém zapojení do dalšího

vzdělávání a rozvoje nad rámec základních požadavků organizace. Je třeba akceptovat skutečnost, že zatímco organizace má právo realizovat vzdělávací a rozvojové aktivity za účelem zlepšení pracovního výkonu, jednotlivci mají právo nadále se vzdělávat a rozvíjet ve prospěch zlepšení svých vlastních znalostí, dovedností a zaměstnatelnosti. Vnoučková (2016) uvedla, že důležitostí pro celkový rozvoj, vzdělávání a řízení talentovaných pracovníků je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Navzdory odporu některých zaměstnanců má řízený proces vzdělávání a rozvoje největší účinek, což je dáno posunem ve vzdělávání a aplikací výstupů u všech zaměstnanců. Identifikátory chování ve vzdělávání ukazují, že se vzdělávání zaměřuje na zlepšení pracovních výsledků, posílení projektového výkonu nebo postup na vyšší pozici.

V oblasti všeobecného vzdělávání, která je zabezpečována státem, si jedinec osvojuje všeobecné znalosti, dovednosti a chování pro život ve společnosti. Oblast odborného vzdělávání je zabezpečována jak státem, tak zaměstnavatelem. Stát zajišťuje základní přípravu na povolání a uplatnění na trhu práce, zatímco zaměstnavatel se stará o zaškolení zaměstnance, jeho další doškolování a přeškolení. Zaškolování nového zaměstnance zahrnuje seznámení s základními pravidly a osvojení si schopností nezbytných pro vykonávání sjednané práce. Doškolování slouží k prohlubování kvalifikace v reakci na měnící se požadavky pracovního místa, aby zaměstnanec úspěšně vykonával svou práci. Přeškolení nebo rekvalifikace pak představuje osvojení nových schopností, umožňujících jedinci vykonávat i jinou práci než tu současnou. V oblasti dalšího rozvoje pracovníka, který je čistě zabezpečován zaměstnavatelem, často s podporou státu a ve spolupráci se vzdělávacími institucemi, si jedinec osvojuje nové schopnosti, přesahující rámec požadavků jeho současného pracovního místa. Usiluje tím o zvýšení své uplatnitelnosti ve své organizaci, případně i mimo ni (Koubek, 2015, s. 252-254).

Poměrně nový koncept správy informací pro firmy představuje management znalostí. Cílem této uvědomělé činnosti je zajistit, aby konkrétní pracovníci disponovali potřebnými znalostmi ve správný čas. Proces řízení znalostí zahrnuje rozpoznávání, vytváření, ukládání a sdílení znalostí v rámci organizace. Jeho podstatou je shromažďování klíčových znalostí pro firmu a distribuce těchto informací mezi všechny zaměstnance. To vede ke zlepšení výkonnosti firmy a usnadnění dosahování stanovených cílů. Dostupnost informací je pro podnik kritická. V případě, že firma není schopna efektivně dokumentovat a uchovávat znalosti, dochází k plýtvání časem zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou nuceni opakovaně vyhledávat informace, hledat řešení z minulosti, mohou opakovat chyby a klást otázky, na které již bylo odpovězeno (mytimi, 2022).

Dalším nový koncept ve vzdělávání uvedl výzkum zaměřený na maximalizaci zapojení zaměstnanců prostřednictvím uměle inteligentní organizační kultury a vedení byl proveden s cílem poskytnout společnostem, které usilují o efektivní začlenění umělé inteligence do svých provozních procesů, klíčové poznatky. Důraz je kladen na klíčovou úlohu, kterou hraje vedení podporované umělou inteligencí při dosahování pozitivních výsledků, jako je zdokonalení školení zaměstnanců a zvýšení účinnosti týmu. Organizace by měly směřovat své úsilí k rozvoji vůdců, kteří jsou schopni efektivně využívat nástroje umělé inteligence k podpoře odborně vyškolené a angažované pracovní síly. Přijetím rozhodovacích procesů řízených daty a aplikací poznatků z modelování strukturálních rovnic mohou být vytvořeny efektivní strategie integrace umělé inteligence, poskytující cenné směrnice pro zdokonalení postupů řízení lidských zdrojů a dosažení úspěšné adopce umělé inteligence ve společnostech. Výsledky výzkumu přispívají k formování nových pohledů v oblasti implementace umělé inteligence ve firmách a nabízejí společnostem komplexní obraz toho, které aspekty řízení lidských zdrojů je třeba zdokonalit (Rožman, 2023).

Vzdělávání zaměstnanců je spojeno s několika výzvami spojenými s náklady. Jsou zde zahrnuty finanční výdaje za lektory, technologie, materiály a pomůcky pro vzdělávání. Dalším aspektem jsou nefinanční náklady spojené s časem, který je věnován vzdělávání, obvykle

během pracovní doby. V případě vzdělávání mimo pracovní dobu, musí být zaměstnanec ochoten toto podstoupit a obětovat svůj volný čas. Pokud nedojde k souladu mezi oběma stranami, může dojít k nespokojenosti a hrozící fluktuaci. Když je tato situace úspěšně zvládnuta vedením firmy, může dojít ke stabilizaci zaměstnanců a dosažení vzájemné spokojenosti. Další výzvou je efektivita vzdělávání, kde úsilí obou stran by mělo směřovat k prospěšným výsledkům pro firmu a posílení její konkurenceschopnosti. Posledním, avšak nepředvídatelným aspektem, je riziko, že veškeré investice zaměstnavatele do vzdělání jednotlivce mohou být zmařeny, pokud zaměstnanec opustí firmu a odnese si s sebou nabyté znalosti.

Metody vzdělávání

Strategické plány vzdělávání jsou vytvářeny zaměstnanci HR oddělení a specialisty na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tyto plány jsou v souladu se strategií a všeobecnou politikou vzdělávání dané organizace (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 144). Vzdělávání je důležitým nástrojem, který zajišťuje samotný vzdělávací proces. Metody vzdělávání je možno obecně členit na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

a) Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na konkrétním pracovišti jsou využívány přímo v prostorách organizace v průběhu výkonu pracovní činnosti. Jedná se například o instruktáž při výkonu práce, koučování, asistování, pověření úkolem, rotaci práce a pracovní porady. Jedná se o vzdělávání, které má individuální charakter, přičemž jeho průběh může být velmi snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného pracovníka. Pro vzdělávaného pracovníka znamenají tyto metody nově získané praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, které si osvojuje prací, tedy názorně, což vede ke snadnějšímu osvojení (Kadeřábková, 2020).

Na druhou stranu však není jednoduché nalézt vždy vhodné a schopné školitele, ne vždy jsou ze strany organizace zajištěny podmínky pro nerušený průběh tohoto typu vzdělávání. Navíc plné pracovní vytižení stávajících pracovníků organizace způsobuje, že se jen velmi těžko hledá pracovník, který by se mohl vzdělanému jedinci věnovat soustavně bez přerušení. Pokud se takový pracovník najde, pak mnohdy nemá dostatek času na svoji vlastní práci, a tak část jeho běžných úkolů musí být delegována na jiného pracovníka.

b) Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou využívány spíše v případě manažerů a různých specialistů, přičemž sem patří například přednášky, semináře, e-learning, outdoor training, výstavy a veletrhy, stáž v zahraničí, konference, webináře, online výuka, interaktivní videa, videokonference (Kadeřábková, 2020).

Rozvoj technologií v oblasti vzdělávání je sledován rychlým tempem. E-learning a kombinované formy učení s digitálními nástroji, jako jsou webináře či virtuální učebny, získávají na popularitě. Zaměstnancům je umožněna flexibilita ve volbě času a místa pro vzdělávání. Offline vzdělávání s lektorem zdůrazňuje interaktivitu a praktické aspekty, přičemž může obohatit pracovní den. Naopak online vzdělávání poskytuje zaměstnancům flexibilitu, kdy si mohou školení přizpůsobit svému tempu. I přes změny v obsahu a cílech vzdělávání zůstávají metody výuky podobné, přičemž interaktivní prvky jsou využívány pouze v 10 % organizací (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 143).

I tento přístup k vzdělávání nese s sebou své výhody i nevýhody. Výhodou je v odbornosti lektorů, což umožňuje účastníkům získávat nejnovější informace, seznámit se s nejmodernějšími stroji a zařízeními a vyměňovat si zkušenosti s pracovníky z jiných organizací. Tím přináší nové myšlenky a přístupy do vlastní organizace. Na druhou stranu jsou

tyto formy vzdělávání obvykle nákladnější a často mají teoretický zaměření. Všechny nabízené poznatky se také nemusí vždy dát uplatnit v každé organizaci. Problematika spojená s uvolňováním zaměstnanců ze strany organizace může být výzvou, zejména pokud se jedná o klíčové pracovníky, a to z důvodu možných problémů na pracovišti během jejich nepřítomnosti (Kadeřábková, 2020).

2.3.6 Teambuilding a spolupráce

Teambuilding může být využíván jako jeden z možných nástrojů stabilizace, přičemž je zaměřován na tvorbu a rozvoj týmů, spolupráci a zdokonalení dovedností, včetně komunikace a překonávání společných překážek. Zaměstnanci jsou vedeni k uvědomění si vlastní role v pracovním týmu a zároveň dochází ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti.

Teambuildingové akce hrají také důležitou roli při odstraňování bariér mezi odděleními, mezi manažery a běžnými pracovníky, a mezi různými částmi organizace, jako jsou výroba a administrativa. Pocit uznání a projevení porozumění se mnohdy ukazují jako klíčové faktory, které posilují týmovou soudržnost, podporují zaměstnance a působí motivujícím způsobem (Krása, 2023). V dobré snaze zjednodušit si organizaci teambuildingových akcí a splnit stanovené kvóty si vedení a manažeri často objednávají externí společnosti na pořádání těchto akcí, mnohdy to však nemá požadovaný účinek. Názory na tyto akce se postupem času změnily a nyní se požaduje, aby probíhaly v pracovní době a nezasahovaly do volného času zaměstnanců (především mimo víkendy). Klíčovým požadavkem je také, aby zaměstnanci sami mohli volit, jakou aktivitu chtějí provozovat. Bohužel často dochází k nedostatku dotazníkového šetření nebo průzkumu ze strany vedení, manažerů nebo oddělení lidských zdrojů ohledně preferencí zaměstnanců, což může vést k vytváření bariér mezi zaměstnanci a vedením namísto uvolňování napětí. Za nevýhodu může být považováno, že zaměstnanci jsou někdy nuceni k účasti na těchto aktivitách. Je důležité, aby všechny tyto aktivity byly dobrovolné a nejlépe vybrány samotnými zaměstnanci. Výhody teambuildingu spočívají v možnosti budování přátelských vztahů mezi zaměstnanci i vedením. Pokud je aktivita vhodně zvolena, může pozitivně přispět k upevnění vztahů v pracovním prostředí.

Na firemních akcích či právě teambuildingech je vhodné se zaměřit na spolupráci a naučit tým, jak správně pracovat s diverzitou jednotlivců. Zaměření na pohodu zaměstnanců, diverzitu a rovnost má zásadní význam pro vytváření spokojeného a efektivního pracoviště. Nabídnutím flexibilních pracovních aranžmá a přizpůsobením se osobnímu životu zaměstnanců dává zaměstnavatel najevo, že si váží jejich pohody. Autentická podpora iniciativ zaměřených na diverzitu, rovnost a začlenění může vytvořit pracovní prostředí, které je více různorodé a inkluzivní, což zase může podporovat inovace, řešení problémů a stabilitu týmu (Zibbell, 2018). Firmy, které mají diverzitní týmy, mají větší pravděpodobnost ziskovosti než firmy, které se diverzitě nevěnují, jak uvádí studie od Hunt et al. (2018). To potvrzuje i studie od Deloitte, která rovněž zdůrazňuje, že u podniků s inkluzivním přístupem je pravděpodobnější, že dosáhnou nebo předčí své finanční cíle, budou inovativní a agilní a dosáhnou vysoké účinnosti a v neposlední řadě, že zlepší své obchodní výsledky (Schwartz et al., 2020). Z výše uvedeného je tedy patrné, že pokud je zaměstnavatel ochoten se podílet na tom, aby zaměstnanci utužovali tým, lépe spolupracovali a učili se práce v diverzitivním prostředí, tak to může prospět jak efektivnosti zaměstnanců ve vykonávané činnosti, tak zvýšení ziskovosti firmy.

Vybrání vhodné teambuildingové aktivity je ovšem obtížné, zejména v oborech, kde mají zaměstnanci náročnou náplň práce a svůj volný čas preferují odpočinku. Zdravotnictví představuje komplikovaný sektor, kde pracovníci, zejména v nemocnicích, podstupují dlouhé a náročné směny bez pravidelnosti. Organizace události, při níž by se týmy mohly setkat

a společně provádět aktivity, je náročná. V případě, že by tato událost probíhala přes noc ve volném čase zaměstnanců, mohl by zaměstnavatel narazit na negativní odezvu. Z tohoto důvodu je vhodnější volit setkání například v restauracích apod., avšak v takovém prostředí se týmy mohou sice více sblížit jako kolektiv, avšak nemusí posílit svou schopnost spolupráce.

2.3.7 Propouštění zaměstnanců

Poslední, ale neméně důležitou částí prvků stabilizačního procesu je propouštění zaměstnanců. Ukončení pracovního poměru zaměstnanců se zabývá outplacement, který je poskytován zaměstnancům, kteří jsou propuštěni nebo přebyteční, s cílem pomoci jim při přechodu na nové pracovní pozice nebo kariérním směru. Tímto způsobem jsou ve spolupráci s příslušnými úřady práce nebo specializovanými personálními agenturami nabízeny služby odborné pomoci při hledání nového zaměstnání, rekvalifikacích, zahájení vlastního podnikání, zvládání obtížných životních situací a dalších aspektů. Cílem outplacementu je minimalizovat negativní dopady propouštění na zaměstnance a také posílit pozitivní vnímání zaměstnavatele veřejností. Tato forma podpory je považována za důležitou jak pro propouštěné zaměstnance, tak pro zbylé zaměstnance v organizaci. Typicky se zaměřuje na klíčové a nejvýkonnější pracovníky s konkrétními znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, které jsou nezbytné pro udržení činnosti a existence organizace. V průběhu propouštění může v této skupině pracovníků vzniknout pocit nejistoty a tendence opustit organizaci. O této skupině zaměstnanců je nutné pečlivě pečovat a předejít takovým situacím. Tato opatření se mohou dlouhodobě vyplatit pro organizaci, zejména když bude usilovat o získání dostatečného počtu kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců na trhu práce, což je klíčové pro udržení své činnosti a dosažení stanovených cílů (Šikýř, 2016, s. 91). Typickým příkladem výhody outplacementu je situace, kdy firma prochází krizí a je nucena propustit některé zaměstnance. Avšak tím, že se o ně postará při jejich odchodu a udržuje s nimi dobré vztahy, vytvoří si tím do budoucna prostor pro řešení situace po pominutí firemní krize a následným problémem s nedostatkem zaměstnanců. Firma může efektivněji řešit tuto situaci oslovováním zaměstnanců, kteří byli dříve propuštěni. Tím se zvyšuje pravděpodobnost, že tito lidé opět začnou pracovat ve firmě. Navíc tato strategie přispěje ke snížení finančních nákladů, protože se zkrátí doba hledání nových zaměstnanců a zároveň se zrychlí proces jejich zaškolení.

Podle Urbanové a Vrábcové (2023, s. 64) další důležitý bod přispívající ke stabilitě zaměstnanců je předávání znalostí mezi zaměstnanci, jednak mezi těmi, kteří ve firmě zůstávají, tak mezi těmi, kteří odcházejí a jejich nástupci. Udrží se tak klidná atmosféra a nedojde ke chaosu, napětí a negativní náladě v týmu. Manažerským úkolem při plánování následnictví je zajistit, že jsou k dispozici vhodní kandidáti na obsazení volných pracovních pozic, které vznikají v důsledku povýšení, odchodu do důchodu nebo převedení pracovníků na jiné pozice v organizaci. Nemělo by též dojít k situaci, kde jsou veškeré informace o práci uloženy u jednoho klíčového zaměstnance a ostatní zaměstnanci mají o jeho práci minimální povědomí. K tomu by měl pomoci připravený postup práce, který by měl umožnit nástupci plynule převzít úkoly, aniž by přitom způsobil přetížení ostatních kolegů.

Propouštění zaměstnanců v nemocnici může být považováno za náročný a komplexní proces z mnoha důvodů. Lidé pracující v nemocnicích, kteří se podílejí na poskytování zdravotní péče, jsou mnohdy tzv. "nedostatkovým zbožím", což může ovlivnit péči poskytovanou pacientům. Dále zaměstnanci v nemocnicích disponují často specifickými znalostmi a dovednostmi, což činí jejich nahrazení jinými pracovníky se srovnatelnými kvalifikacemi náročným úkolem. Značným problémem je i přetahování zaměstnanců jinými nemocnicemi či klinikami a jejich odchod do zahraničí, což ještě více znásobuje soutěž o kvalitní zdravotnický personál, a proto propouštění takto specializovaných zaměstnanců je složitým úkolem, vyžadující pečlivé plánování, transparentnost a respekt vůči všem zúčastněným stranám.

2.4 Metodika práce

Teoreticko-metodologická část je zpracována na základě rešerše odborné literatury a článků, a také podle relevantních internetových zdrojů. Data pro analytickou část byla získána z výsledků dotazníkového šetření a ze strukturovaných rozhovorů.

Zkoumaný problém této diplomové práce je stabilizace zaměstnanců ve vybrané organizaci, konkrétně v nemocnici XY, která je součástí skupiny Z. Cílem šetření je zhodnocení současného stavu stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY. V analytické části je jako hlavní výzkumná metoda použita metoda dotazníkového šetření v podobě kvantitativního výzkumu. Oblasti zkoumání jsou zaměřeny na prvky stabilizačního procesu, konkrétně náboru, adaptace, řízení pracovního výkonu, hodnocení a motivace, odměňování, rozvoj a vzdělávání, teambuildingové aktivity a propouštění zaměstnanců. Výzkum je doplněn o strukturované rozhovory s personalisty nemocnice XY.

Postup sběru dat, tvorby dotazníků a formulace hypotéz

Nejdříve je v analytické práci popsána aktuální situace stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY a faktory, které jej ovlivňují. Tento popis byl založen na analýze interních dokumentů organizace.

Dotazníkové šetření

Metoda výzkumu založená na dotazníkovém šetření disponuje několika významnými atributy. Primární přínos spočívá v možnosti systematického sběru obrovského kvanta dat z širokého spektra respondentů. Dále je třeba vyzdvihnout anonymitu pro respondenty a minimální náročnost na časové a administrativní zdroje pro vyplňování dotazníků, což činí tuto metodu velmi efektivní. Z pohledu tazatele pak tato metodologie nabízí relativně snadnou manipulaci s daty získanými prostřednictvím dotazníků. Je nutné však brát v úvahu určitá omezení, jako je riziko zkreslení dat ze strany respondentů či možné subjektivní zkreslení odpovědí. Přesto je tato metoda dostačující pro účely této diplomové práce. Samotné otázky pro dotazníkové šetření byly konstruovány na základě analýzy relevantní odborné literatury s cílem plnění primárních cílů práce a ověření hypotéz.

Nejdříve bylo stanoveno sedm hypotéz (H_0-H_1), které mělo dotazníkové šetření potvrdit nebo vyvrátit. Při statistickém zpracování dat byl použit program Microsoft Office Excel 365. Pro testování hypotéz H_0-H_1 byla data vyhodnocena pomocí metody Chí-kvadrát testem nezávislosti. Hypotézy jsou testovány shodně na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ a jejich seznam je k nahlédnutí v rámci Přílohy 4.

K výpočtu toho, zda jsou dvě proměnné na sobě závislé či nikoliv byly použity následující vzorce 3, 4, 5 a 6, které byly převzaty Kábrt (2011) a vzorec 7, které byl převzat z Kckurzy (2021).

Vzorec 3 Hodnota skutečných četností:

$$n_i = \sum_{j=1}^s n_{ij} \quad n_j = \sum_{i=1}^r n_{ij}$$

Hodnoty n_i a n_j vyjadřují marginální četnosti, r vyjadřuje počet řádků kontingenční tabulky a s vyjadřuje počet sloupců kontingenční tabulky.

Vzorec 4 Hodnota očekávaných četností:

$$n'_{ij} = \frac{n_i n_j}{n}$$

Hodnoty n_i a n_j vyjadřují marginální četnosti, n vyjadřuje náhodný výběr rozsahu.

Vzorec 5 Testové kritérium:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Kde G je testové kritérium mající rozdělení chí kvadrát s $df = (r-1)(s-1)$ stupni volnosti, hodnoty n_i a n_j vyjadřují marginální četnosti, r vyjadřuje počet řádků kontingenční tabulky a s vyjadřuje počet sloupců kontingenční tabulky.

Vzorec 6 Kritická hodnota:

$$\chi^2_{1-\alpha; (r-1)(s-1)}$$

Kritická hodnota byla vypočítána pomocí funkce CHINV v MS Excel, kde r vyjadřuje počet řádků kontingenční tabulky a s vyjadřuje počet sloupců kontingenční tabulky.

Následující Vzorec 7 Síla závislosti byl převzat z Kckurzy (2021).

Vzorec 7 Síla závislosti:

$$c = \sqrt{\frac{G}{G + n}}$$

G vyjadřuje testové kritérium a n vyjadřuje náhodný výběr rozsahu. Pokud $C < 0,3$ c = slabá závislost, pokud $0,3 < c < 0,8$ c = střední závislost a pokud $c > 0,8$ C = silná závislost.

P – hodnota byla vypočítána pomocí funkce CHISQ.TEST v MS Excelu. Potvrzení či zamítnutí hypotézy je dáno tím, zda vyjde p -hodnota $> \alpha H_0$ nebo p -hodnota $< \alpha H_0$. Pokud vyjde p -hodnota $> \alpha H_0$ nebude zamítnuta, pokud vyjde p -hodnota $< \alpha H_0$ bude zamítnuta Kckurzy (2021).

Realizace dotazníkového šetření byla provedena pomocí metody PAPI neboli dotazování pomocí papírových dotazníků. Respondenti byli osloveni v nemocnici XY a požádáni o vyplnění tištěného dotazníku. Pro hlavní výzkum byl zvolen strukturovaný typ dotazníku, jehož otázky měly kombinovaný charakter deskriptivní a hodnotící. Respondentům byly prezentovány převážně uzavřené otázky s různými možnostmi výběru a jedna otevřená otázka. Celkově měli respondenti vyplnit 33 otázek, z toho bylo 27 hlavních a 6 doplňkových. Podrobný seznam těchto otázek je uveden v Příloze 3.

V rámci přípravy hlavního výzkumu je nezbytné definovat reprezentativní vzorek respondentů. Respondenty lze specifikovat jako pracovníky nemocnice XY, kteří jsou momentálně v pracovním poměru. Dotazník byl distribuován osobně 120 zaměstnancům celého pracoviště

nemocnice XY, s mírou návratnosti 84,2 %. Z celkového počtu 101 vrácených dotazníků lze určit, že 76 (75,2 %) dotazníků vyplnily ženy, 25 (24,8 %) dotazníků vyplnili muži a odpověď jiné nezvolil žádný respondent. Dotazník vyplnili zaměstnanci ze všech stanovených kategorií uvedených v dotazníkovém šetření, největší zastoupení měli respondenti z kategorie zdravotní sestra, celkem bylo těchto respondentů 43 (42,6 %). Dále dotazník zodpovědělo 17 zaměstnanců z kategorie Ostatní nelékařský zdravotnický personál (16,8 %), 17 zaměstnanců z kategorie Administrativní a technický personál (16,8 %) a 17 zaměstnanců z kategorie Odborný lékař (16,8 %), 6 zaměstnanců z kategorie Fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál (5,9 %) a 1 zaměstnanec z kategorie Záchranáři (1 %). Respondenti se zařadili do pěti věkových kategorií. Ve nejmladší věkové kategorii 18-30 (24,8 %) a zároveň druhé nejpočetnější kategorie, bylo 17 (68 %) žen a 8 (32 %) mužů. Věkovou kategorií 31-40 zvolilo celkem 20 respondentů (19,8 %), kterou tvořilo 13 žen (65 %) a 7 mužů (35 %). Nejpočetnější věková kategorie je 41-50, kterou označilo celkově 33 respondentů (32,7 %) a zároveň nejvíce žen, kterých bylo 29 (87,9 %) a dále 4 muži (12,1 %). Kategorii 51-60 let zvolilo 18 respondentů (17,8 %), z toho bylo žen 14 (77,8 %), mužů 4 (22,2 %). Nejstarší věkovou kategorií 61 a více let, zvolilo nejméně respondentů (5 %), v zastoupení 3 žen (60 %) a 2 mužů (40 %). Rozdělení reprezentativního vzorku dle věku a tím, jak dlouho pracují v nemocnici XY je umístěno v Příloze 1.

Strukturované rozhovory

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly sestaveny otázky do strukturovaných rozhovorů. Rozhovor byl proveden s dvěma personalisty z nemocnice XY. V přepisu rozhovorů v Příloze 2 jsou jednotliví respondenti označeni jako R1 a R2. Rozhovory trvaly cca 20 minut. V rozhovorech byli respondenti dotazováni 8 otázkami.

Formulace výsledků

Data jsou konvertována do grafické podoby za použití grafů. Každá otázka je analyzována a komentována individuálně. Získané výsledky z analýzy strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření jsou sumarizovány v závěrečné sekci kapitoly 3.2. Zhodnocení stabilizace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě těchto výsledků byla formulována doporučení pro optimalizaci stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY. Do závěru diplomové práce byla zahrnuta jak shrnutí teoreticko-metodologické části, tak analýzy.

3 Analytická část práce

Analytická část práce je zpracována na základě čerpání dat z teoreticko-metodologické části této práce. Analytická část je rozdělena do tří stěžejních částí, kterými jsou představení vybrané organizace, zhodnocení stabilizace zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh doporučení. V první části dochází k představení nemocnice XY a skupiny Z, ve které šetření probíhalo, a k popsání sledovaných subjektů. Následují dílčí podkapitoly věnované stabilizaci zaměstnanců v organizaci, jejím prvkům stabilizačního procesu, konkrétně náboru, adaptace, řízení pracovního výkonu, hodnocení a motivace, odměňování, rozvoji a vzdělávání, teambuildingových aktivit a propouštění zaměstnanců. Dále probíhá vyhodnocení výzkumu, kde jsou analyzovány odpovědi z dotazníkového šetření a z strukturovaných rozhovorů. V rámci vyhodnocení bylo provedeno také ověřování hypotéz. Mimoto, na základě získaných dat a poznatků, dochází k formulaci návrhu doporučení určených pro vedení organizace. V rámci analytické části práce byl získán dostatek dat k naplnění primárního cíle této diplomové práce, kterým bylo vytvoření souhrnu doporučení pro možné zlepšení stávajícího systému stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY.

3.1 Představení vybrané organizace

Nemocnice XY je součástí skupiny Z. Skupina Z provozuje síť zdravotnických zařízení v Praze, ve Středních Čechách a v Pardubickém kraji, dále provozuje síť lékáren, vlastní stavební firmu a podílí se na vývoji a rozvoji dalších zdravotnických platforem. Skupina Z sídlí v Praze, nemocnice Z se nachází ve Středočeském kraji, ale sídlo má v Praze. Nemocnice XY je akciová společnost, která vznikla v roce 2007 a podle dat ze statistického úřadu ČR má 1000-1499 zaměstnanců a skupina Z má podle informací z konsolidované výroční zprávy 2022 3 000 zaměstnanců. Podle údajů uvedených v obchodním rejstříku má skupina Z jednoho člena představenstva, který je zároveň i jediným akcionářem a jednoho člena dozorčí rady. Nemocnice XY má jednoho člena představenstva, stejného jako skupina Z a zároveň má 3 členy dozorčí rady, akcionářem je skupina Z.

Nejaktuálnější výroční zpráva skupiny Z je za rok 2022. „*Hodnota aktiv skupiny Z k 31. 12. 2022 byla 4 821 187 tis. Kč a hodnota vlastního kapitálu skupiny byla v roce 2022 ve výši 2 563 477 tis. Kč. Nejvýznamnější položkou je hodnota dlouhodobého majetku, který je užíván pro činnost skupiny. Hodnota pozemků a staveb v roce 2022 byla 1 762 246 tis. Kč a nedokončený dl. hmotný majetek ve výši 1 154 114 tis. Kč, jehož většinu tvoří nemovitý nedokončený majetek. Současně skupina vykazuje oceňovací rozdíl k nabytému majetku ve výši 31 537 tis. Kč, který vznikl z titulu akvizice části podniku. Další významnou položkou jsou konsolidační rozdíly ve výši 606 367 tis. Kč. Významnou položkou aktiv jsou pohledávky ve výši 649 900 tis. Kč. Závazky tvoří zejména závazky z obchodních vztahů ve výši 730 131 tis. Kč a závazky úvěrové v celkové výši 945 402 tis. Kč. Celkový konsolidovaný výsledek hospodaření činí 236 393 tis. Kč*“ (Konsolidovaná výroční zpráva skupiny Z, 2022, s.73). Hodnota aktiv nemocnice XY v roce 2022 byla 921 443 tis. Kč a vlastní kapitál společnosti v tentýž rok byl 381 443 tis. Kč. Nemocnice XY je financována hlavně skupinou Z. Nemocnice XY vytvořila v roce 2022 zisk po zdanění ve výši 66 664 tis. Kč. Situace nemocnice XY je stabilní a je závislá na uzavřených smlouvách s jednotlivými zdravotními pojišťovnami. V roce 2022 byly tržby z hlavní činnosti ve výši 1643 139 tis. Kč (Konsolidovaná výroční zpráva skupiny Z, 2022, s.71).

Skupina Z získala již 4x prestižní ocenění v programu Czech Best Managed Companies. Posláním skupiny Z a všech subjektů, které do ní patří, je posouvat zdravotnictví na vyšší úroveň jednak průlomovými technologiemi a zároveň lidským a vstřícným přístupem. Vizí skupiny Z je být lídrem v českém zdravotnictví a změnit svět k lepšímu. Jednotlivé subjekty skupiny Z se angažují v CSR. Nemocnice XY se pořádá vzdělávací programy pro veřejnost,

pořádá sbírky na pomoc pacientům s různým onemocněním, zaměstnává převážně obyvatele města a z jeho okolí, kde se nemocnice nachází a podporuje tamní obyvatele finančními příspěvky na různé sportovní a kulturní aktivity.

Stabilizace zaměstnanců

Následující sekce je zpracována na základě rešerše interních zdrojů organizace. U jednotlivých subjektů skupiny Z se mohou nepatrně lišit přístupy ke stabilizaci zaměstnanců. Každý subjekt má svého ředitele a své personalisty, takže i když spadají do jedné skupiny, tak přístupem se mohou nepatrně lišit. Níže budou rozebrány jednotlivé procesy stabilizace a jejich specifikace v nemocnici XY.

Nábor a adaptace zaměstnanců

Jak bylo zmíněno v teoretické části, kvalitní výběr zaměstnanců může mít dlouhodobý dopad na výkonnost, a správná integrace nových pracovníků je rovněž klíčová pro budoucí úspěch celé organizace. Nábor nových pracovníků realizuje v nemocnici XY personalista u všech pozic. Nejdříve uchazeči projdou výběrem a potom jsou pozváni na pohovor, kterého se může zúčastnit i vedoucí daného oddělení. Celý postup výběrového řízení je pečlivě zaznamenáván do náborářského systému a vyhodnocován hlavním personalistou ve skupině Z. Pokud je uchazeč přijat, následuje proces adaptace. Zaměstnanec dostane manuál nového zaměstnance, kde jsou uvedeny všechny důležité informace, zároveň dostane potřebné pomůcky a projde školením BOZP.

Řízení pracovního výkonu, hodnocení, motivace zaměstnanců

V nemocnici XY nejsou dostupné informace o procesech řízení výkonu zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců. Tato nedostupnost dat znesnadňuje důkladné zkoumání strategií a metod v této oblasti.

Motivace pomocí uznání a pochvaly je subjektivní a závisí na preferencích každého jednotlivého vedoucího oddělení. Nemocnice XY a skupina Z zveřejňuje uznání za skvěle odvedenou práci zaměstnance na webových stránkách nemocnice XY a v interním časopise. Zaměstnancům v pracovním poměru jsou poskytovány benefity s cílem zlepšit jejich celkovou kvalitu života a pracovní pohodu. Mezi tyto benefity patří například možnost výhodného bydlení, přístup k vysoké kvalitě zdravotní péče nejen pro zaměstnance, ale také pro jejich rodinné příslušníky, a možnost čerpání minimálně 5 týdnů dovolené. Zaměstnancům je umožněno využívání firemní dopravy do zaměstnání a dětské péče, včetně mateřské školky a příměstských táborů. Poskytována je také pomoc v oblasti financí, jako jsou výhodnější hypotéky a bezplatné právní a finanční konzultace. Zaměstnancům je poskytován příspěvek na penzijní připojištění a podpora v náročných situacích, jako jsou exekuce a soudní spory. Dále je podporováno celoživotní vzdělávání a profesní růst prostřednictvím kurzů a jazykových lekcí. Zaměstnancům je také nabídnuto cenově zvýhodněné stravování, slevy v lékárně a možnost využití MultiSport karty. Kromě toho jsou pro ně pořádány sportovní a kulturní akce a mají zdarma přístup k firemním sportovním a relaxačním zařízením. Dalším způsobem motivace je možnost nominace zaměstnance, který je vybrán ze všech subjektů skupiny Z, včetně nemocnice XY, na zájezd ke Středozevnímu moři s rodinou, který je uskutečněn jednou za rok.

Odměňování zaměstnanců

V souvislosti s odměňováním pracovníků nemocnice XY je zaznamenána absence relevantních informací a dostupných materiálů. Tato situace výrazně omezuje možnosti provést podrobnou analýzu metod a strategií odměňování používaných v rámci nemocnice XY. Nedostatek těchto materiálů brání v uskutečnění důkladného zhodnocení efektivity a spravedlnosti odměňovacích

systémů a také v posouzení jejich případných dopadů na výkonnost a angažovanost pracovníků ve zdravotnickém zařízení.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Rozvojové akce a jejich obsah pro pracovníky na kalendářní rok jsou schvalovány nemocnicí XY se souhlasem skupiny Z. Tyto akce jsou zpravidla uváděny na webových stránkách nemocnice XY a zahrnují různé formy vzdělávání, jako jsou workshopy, semináře a konference. Takový přístup umožňuje zaměstnancům získávat nové znalosti a dovednosti relevantní pro jejich pracovní pozice a profesní rozvoj.

Teambuilding

V nemocnici XY nejsou dostupné žádné informace týkající se teambuildingu nebo budování týmu samostatně v této organizaci. Chybějící materiály neumožňují provedení podrobné analýzy současných postupů a strategií v oblasti podpory týmové spolupráce. Tato nedostupnost dat omezuje schopnost posoudit efektivitu a účinnost aktuálních iniciativ zaměřených na posílení týmového ducha a spolupráce mezi zaměstnanci nemocnice XY. Bez takových informací nelze získat kompletní obraz o tom, jak jsou týmy ve zdravotnické instituci organizovány a jaké jsou případné výzvy či úspěchy v oblasti jejich spolupráce a efektivity. Z webových stránek nemocnice XY lze pouze vyčíst, že nemocnice XY pořádá teambuildingové aktivity společně s jinými členy skupiny Z, ale ne samostatně.

Propouštění zaměstnanců

V nemocnici XY nejsou dostupné informace týkající se propouštění zaměstnanců, ačkoliv absence relevantních materiálů či dokumentace znemožňuje provedení podrobnější analýzy současných postupů a strategií v této oblasti. Nelze určit, zda organizace provádí outplacement pro propouštěné zaměstnance. Jak je již zmíněno teoretické části diplomové práce pro organizaci může být implementace outplacementu výhodná z hlediska udržení dobrého pracovního prostředí a zachování dobré pověsti. Poskytnutím podpory propouštěným zaměstnancům organizace demonstruje svůj zájem o jejich dobro a dává najevo svou sociální odpovědnost. Tímto způsobem může organizace snížit negativní dopady propouštění na pověst nemocnice XY a udržet si důvěru a loajalitu zbývajících zaměstnanců.

3.2 Zhodnocení stabilizace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato podkapitola se zaměřuje na důkladné hodnocení a interpretaci dat získaných během dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Analýza získaných dat poskytuje základ pro formulaci doporučení, která budou předložena vedení organizace s cílem jejich případné implementace do běžných procesů organizace. Tímto způsobem bude možné využít zjištěné poznatky k optimalizaci stabilizačních postupů, dosažení lepšího výkonu, efektivity organizace a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

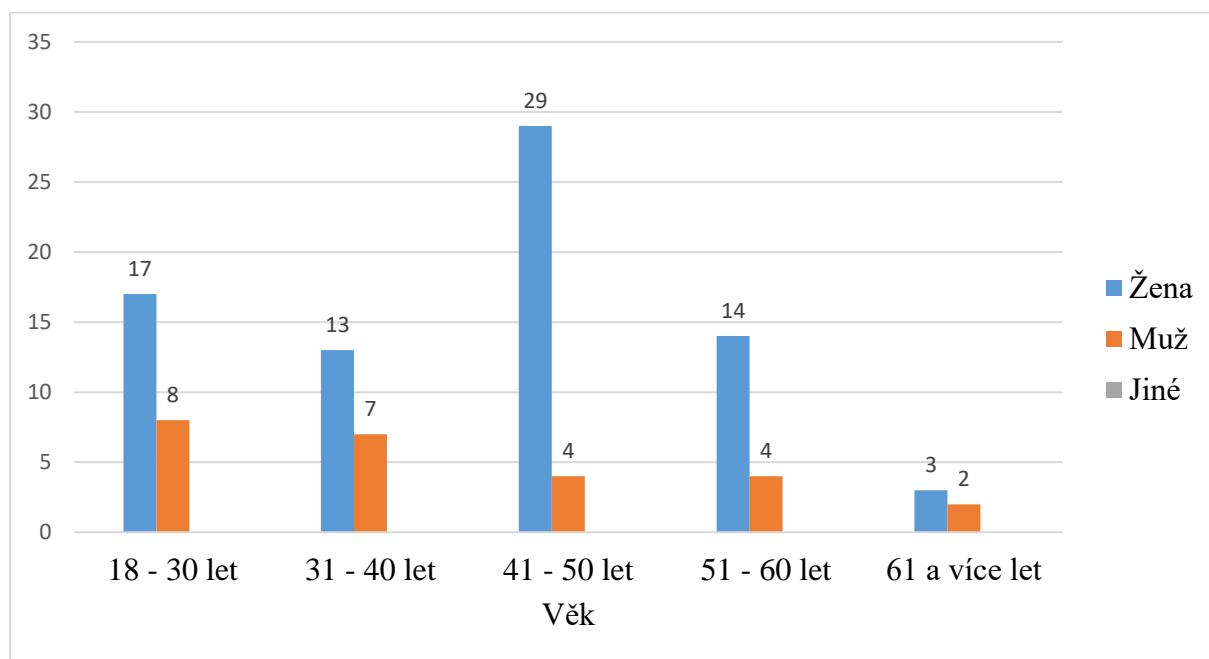
3.2.1 Dotazníkové šetření

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu dat z dotazníkového šetření, které bylo provedeno jako hlavní výzkum této diplomové práce. V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zaměstnanci nemocnice XY, a to pomocí anonymního strukturovaného dotazníku, který byl distribuován osobně pomocí papírových dotazníků. Dotazník obsahoval celkem 33 otázek, z toho bylo 27 hlavních otázek a 6 doplňkových otázek a probíhal po dobu jednoho týdne, od 18. března 2024 do 24. března 2024. Cílem šetření bylo získat názory respondentů na jednotlivé aspekty stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY.

Dotazník byl distribuován 120 respondentům, odpovědělo na něj 101 respondentů, tedy 84,2 % z dotazovaných respondentů. Je všeobecně uznáváno, že míra návratnosti dotazníků by měla dosahovat minimálně 51 %, ideálně by se tato míra měla pohybovat kolem 70 % a více. Na základě tohoto tvrzení je zřejmé, že míra návratnosti daného dotazníkové šetření byla dosažena v optimální rozsahu.

Z dotazníkové šetření vyplnilo, že z celkového počtu 101 vrácených dotazníků bylo 76 (75,2 %) žen, 25 (24,8 %) byli muži a odpověď jiné ne zvolil žádný respondent. Nejpočetnější věkovou skupinou byla kategorie 41-50 let, kterou zvolilo 33 (32,7 %) respondentů. Tuto kategorii zvolilo zároveň nejvíce žen, kterých bylo 29 (87,9 %) a dále 4 muži (12,1 %). Dále tuto věkovou kategorii zvolili převážně zaměstnanci na pozici zdravotní sestra 16 (48,5 %) a zároveň zaměstnanci v této věkové skupině nejvíce pracují 5 let a více (25) v nemocnici XY. Dotazníkové šetření bylo rozděleno na 9 sekcí, které se zaměřují na základní údaje o respondentech, závěr a na jednotlivé části stabilizačního procesu jako je nábor a adaptace, řízení výkonu, motivace, odměňování, vzdělávání a rozvoj, teambuilding a propouštění zaměstnanců. První sekce, která bude níže popsána se věnuje základním údajům o respondentech. Graf 1 znázorňuje poměr mezi pohlavím a věkem respondentů dle odpovědi na otázky č. 1 a č. 2.

Graf 1 Poměr mezi pohlavím a věkem respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z Grafu č. 1 je patrné, že nemocnice XY má nejvíce zaměstnanců ve věkové kategorii 41-50 let 33 (32,7 %), z této věkové kategorie je i zároveň nejvíce žen 29 (38,2 %). Druhou v pořadí je věková kategorie 18-30 25 (24,8 %), kterou zvolilo nejvíce mužů 8 (32 %). Nejméně početnou kategorií je věková skupina 61 a více let, kterou zvolilo 5 respondentů (5 %).

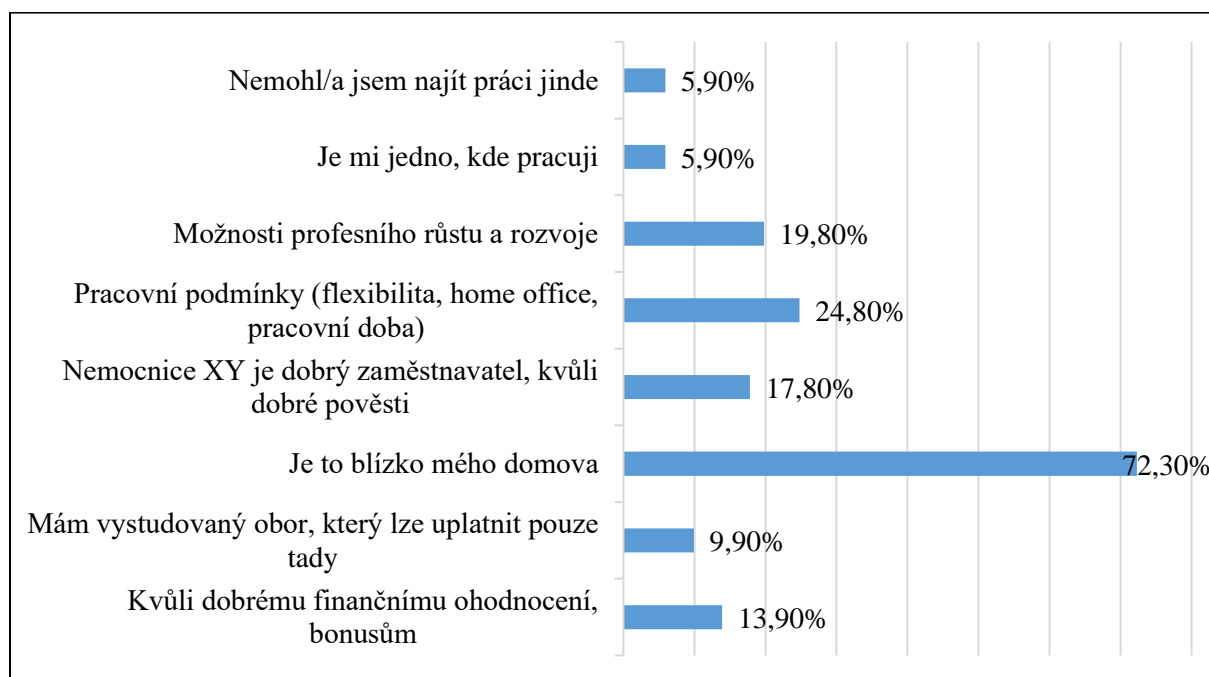
V rámci výzkumu měli respondenti zvolit na jaké pozici v nemocnici XY pracují. Nejvyšší počet odpovědí přiřadili respondenti k pozici zdravotní sestra 43 (42,6 %), oproti tomu nejméně respondentů zvolilo pozici záchranáři, konkrétně 1 (1 %). Zbylé pozice byly zastoupeny následovně: odborný lékař celkem 17 respondentů (16,8 %), administrativní a technický personál 17 respondentů (16,8 %), ostatní nelékařský zdravotnický personál 17 (16,8 %) a pozici fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál zvolilo 6 respondentů (5,9 %).

Nejvíce žen zvolilo pozici zdravotní sestry, konkrétně 38 (50 %) a nejvíce ve věku 41-50. Nejvíce mužů zvolilo pozici odborný lékař, konkrétně 11 (44 %) a nejčastěji ve věku 41-50.

Poslední dvě otázky ze sekce Základní údaje se zabývali tím, jak dlouho respondenti pracují pro nemocnici XY a z jakých důvodů se zde rozhodli pracovat. Nejpochybnější kategorií byla 5 let a více (63,4 %), nejmenší zastoupení měla kategorie 3-12 měsíců (2 %). Nejvíce žen zvolilo kategorii 5 let a více, konkrétně 50 (65,8 %), nejpochybnější kategorií to byla i pro muže, konkrétně 14 (56 %). Ve všech věkových kategoriích, kromě kategorie 18-30 převládalo, že zaměstnanci pracují v nemocnici XY 5 let a více. U věkové kategorie 18-30 respondenti nejčastěji uvedli, že v nemocnici XY pracují méně než 3 měsíce (33,3 %), 3-12 měsíců (100 %) a 1-3 roky (66,7 %). Z výsledků je patrný trend, že s vyšším věkem, roste i délka práce v nemocnici XY. Dále z dosažených dat vyplývá, že majoritní část respondentů pracuje v organizaci více než 5 let, konkrétně 63,4 % respondentů. Toto je skvělá reputační a konkurenceschopná vlastnost nemocnice XY.

Graf 2 znázorňuje odpovědi respondentů na otázku z jakých důvodů se rozhodli pracovat v nemocnici XY. Respondenti mohli označit více odpovědí. Cílem této otázky bylo identifikovat hlavní důvody, které vedly respondenty, aby si zvolili právě tuto nemocnici XY, i když jsou v okolí i další zdravotnická zařízení.

Graf 2 Z jakých důvodů se respondenti rozhodli pracovat pro nemocnici XY



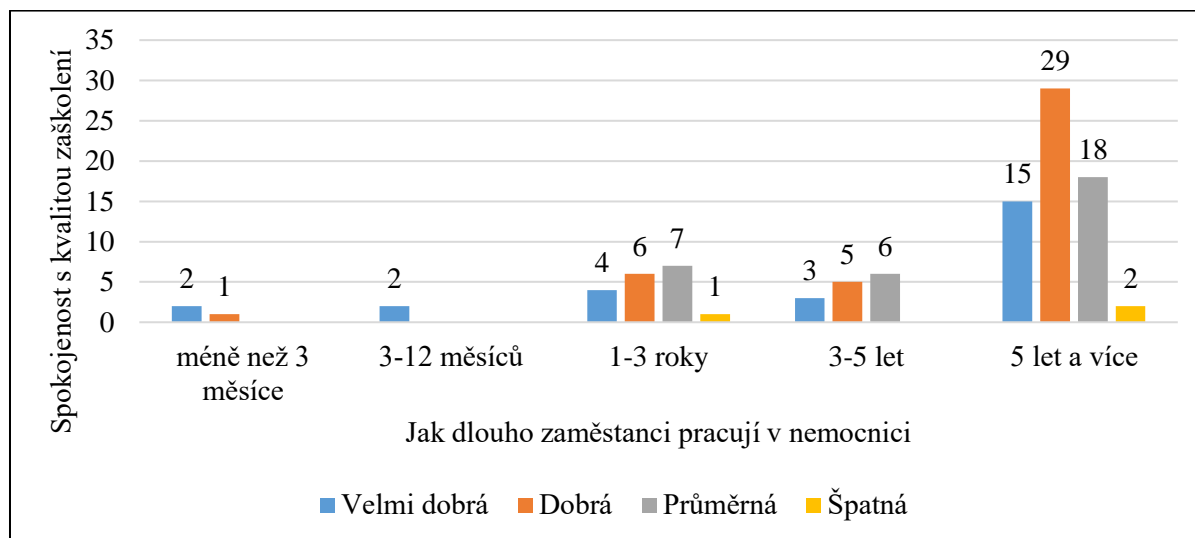
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z Grafu 2 je patrné, že nejvíce respondentů zvolilo možnost je to blízko mého domova, konkrétně 73 (72,3 %). Uvedlo ji jako důvod pro práci v nemocnici XY celkově 59 žen (77,6 %) a 14 mužů (56 %). Pouze tu odpověď zvolilo 40 respondentů, z toho bylo 33 žen a 7 mužů, 33 respondentů zvolilo k této odpovědi i nějakou další. Dále pouze tuto odpověď zvolilo nejvíce respondentů, kteří pracují v nemocnici XY déle než 5 let (45 %), dále 1-3 roky a 3-5 let, ostatní věkové kategorie tuto odpověď samostatně nezvolili. Nejmenší zastoupení měly otázky nemohl/a jsem najít práci jinde (5,9 %) a je mi jedno, kde pracuji (5,9 %). Tyto odpovědi byly zvoleny vždy v nějaké kombinaci, nejvíce je označili respondenti, kteří pracují v nemocnici XY déle než 5 let (7) a administrativní a technický personál (5).

Druhá sekce dotazníkového šetření byla zaměřena na otázky týkající se nábory a adaptace zaměstnanců. Celkem měli respondenti v této sekci vyplnit 3 otázky. První se zabývala tím, jak by respondenti zhodnotili svou celkovou spokojenost s procesem nábory v nemocnici XY. Z nasbíraných dat je patrné, že zaměstnanci jsou s náborem převážně spokojeni, konkrétně odpověď zcela spokojeni zvolilo 10,9 % a spokojeni 39,6 %. Odpověď průměrně zvolilo 45,5 % respondentů. S procesem nábory v nemocnici XY nejsou spokojeni 4 % dotázaných a odpověď velmi nespokojený/á nebyla zvolena ani v jednom případě. Zcela spokojených a spokojených zaměstnanců je 50 % žen a 52 % mužů, dále tyto odpovědi zvolilo nejvíce zaměstnanců na pozici fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál (83,3 %), dále ostatní nelékařský zdravotnický personál (70,6 %) a nejméně je zvolili zdravotní sestry (34,9 %).

Druhá otázka se zabývala tím, jak zaměstnanci zhodnocují kvalitu zaškolení na jejich pracovní pozici. S kvalitou zaškolení jsou zaměstnanci převážně spokojeni, odpověď velmi dobrá uvedlo 25,7 % respondentů a dobrá uvedlo 40,6 %. Odpověď, že je kvalita zaškolení v nemocnici XY špatná, uvedlo 3 % dotázaných a odpověď velmi špatná nebyla zvolena ani v jednom případě. Na Grafu 3 je znázorněn poměr mezi kvalitou zaškolení a tím, jak dlouho zaměstnanci v nemocnici XY pracují.

Graf 3 Poměr mezi kvalitou zaškolení a tím, jak dlouho zaměstnanci pracují v nemocnici



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z Grafu 3 je patrné, že kvalita zaškolení je v čase převážně na velmi dobré a dobré úrovni. Zaměstnanci, kteří pracují v nemocnici XY méně než 3 měsíce zvolili nejčastěji odpověď velmi dobrá (66,6 %) a zaměstnanci, kteří pracují v organizaci 3-12 měsíců zvolili odpověď velmi dobrá ve 100 %. Méně než 3 měsíce a 3-12 měsíců jsou převážně ženy (4), převážně ve věku 18-30 (3) a z pozice administrativního a technického personálu (3), zdravotní sestra (1) a ostatní nelékařský personál (1). Zaměstnanci, kteří pracují v organizaci 5 let a více jsou převážně spokojeni s procesem zaučení na jejich pozici, ale zároveň nejvíce tato věková skupina označila tento proces za špatný.

Poslední otázka této sekce se věnovala poznatkům zaměstnanců, jaká opatření by mohla organizace přijmout k lepšímu zajištění adaptace nových zaměstnanců. Respondenti zde mohli označit více odpovědí. Nejčastěji byla zvolena odpověď lepší komunikace a podpora od nadřízených (50,5 %), kterou zvolili zaměstnanci nejčastěji na pozici ostatní nelékařský personál (70,6 %) a zdravotní sestra (55 %), a jediná skupina fyzioterapeuti, ergoterapeuti,

rehabilitační personál ne zvolila tuto možnost ani v jednom případě. Nejméně častou odpovědí bylo rozšíření adaptačního programu (15,8 %).

Z uvedených výsledků v druhé sekci je patrné, že jsou zaměstnanci s náborem a procesem adaptace převážně spokojeni, nejvíce jsou spokojeni muži a pracovní pozice fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál. Kvalita zaškolení se v čase drží na velmi dobré úrovni a spíše má tendenci se zlepšovat, vzhledem k tomu, že počet odpovědí špatná v čase klesá. Avšak podle doporučení respondentů by nemocnice XY měla zlepšit komunikaci a podporu od nadřízených směrem k zaměstnancům.

K sekci náboru bylo stanoveno tvrzení, že typ nabírané pracovní pozice není ovlivněn kvalitou náboru v nemocnici XY. Toto zjištění je důležité pro strategické plánování personálního oddělení a optimalizaci procesů náboru. Důraz na kvalitu náboru bez ohledu na konkrétní typ pracovní pozice může vést k efektivnějšímu obsazení volných pozic a lepšímu naplnění potřeb nemocnice XY. Navíc je zdůrazněna rovnost přístupu k náborovým procesům a je zamezena diskriminaci na základě typu pracovního místa. Využitím vzorců uvedených v kapitole Metodika práce byly vypočteny následující hodnoty:

H_0 : typ pracovní pozice a kvalita náboru spolu nezávisí ($p > 0,05$)

H_1 : typ pracovní pozice a kvalita náboru spolu závisí ($p < 0,05$)

Testové kritérium = 12,015 (dle vzorce č. 5)

p-hodnota = 0,0538

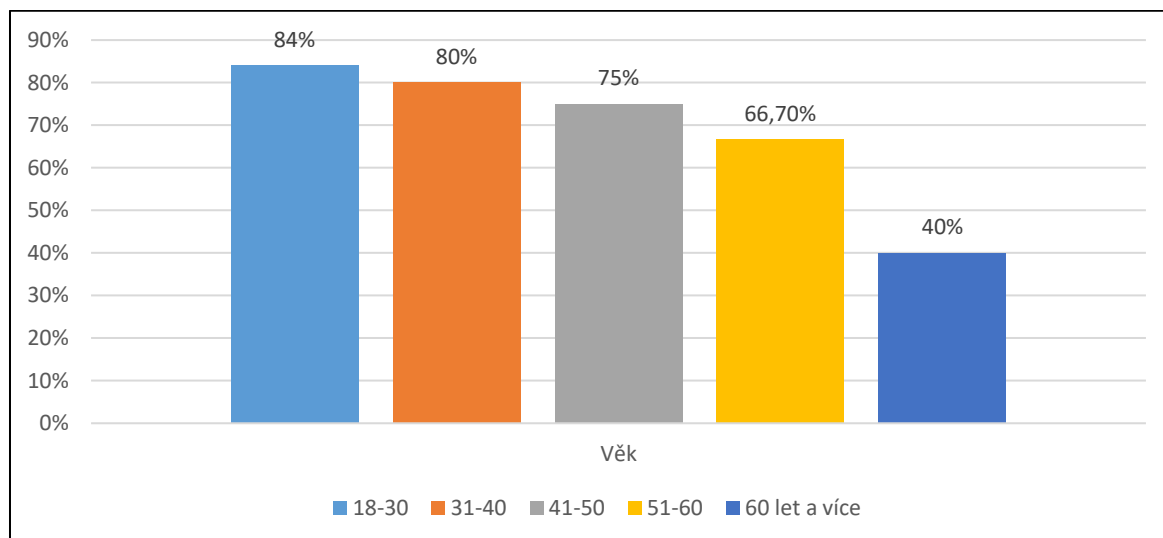
$\alpha = 0,05$

Síla závislosti: $c = 0,3291$

Na základě provedeného testu byla získána p-hodnota 0,0538, což je větší hodnota než stanovená úroveň významnosti 0,05. Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme. Síla této závislosti je 0,3291, což naznačuje střední úroveň závislosti.

Třetí sekce dotazníkového šetření se zabývala řízením výkonu zaměstnanců. V této sekci měli respondenti nejdříve odpovědět na rozřazující otázku, zda již měli zkušenost s procesem řízením výkonu v nemocnici XY. Odpověď ano zvolilo 25 (24,8 %) a tito respondenti dále pokračovali ve vyplňování této sekce, zbylých 76 (75,2 %) respondentů, pokračovalo na sekci motivace zaměstnanců. Graf 4 znázorňuje věkové skupiny, které odpověděli ne na otázku řízení výkonu zaměstnanců.

Graf 4 věkové skupiny, které odpověděli ne na otázku řízení výkonu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf 4 znázorňuje věkové skupiny v přepočtu na celkový počet lidí v daných věkových skupinách, jelikož je v každé věkové skupině různý počet respondentů. Dostaneme tak přesnější obraz o tom, která věková skupina odpověděla na danou otázku nejvíce. Celkem odpověď ne zvolilo 76 respondentů (75,2 %), z toho bylo 59 žen (77,6 %) a 17 mužů (68 %). Z Grafu 4 je patrné, že tuto odpověď zvolila nejvíce věková kategorie 18-30 let (84 %) a nejméně věková kategorie 61 let a více 40 %. Zároveň tato odpověď byla zvolena nejvíce respondenty, kteří pracují v nemocnici XY 3-5 let (85,7 %).

První otázkou v sekci řízení zaměstnanců, na kterou odpovědělo 25 zaměstnanců, byla frekvence provádění hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Nejčastěji zvolenou odpovědí bylo jednou ročně (72 %), což naznačuje, že v nemocnici XY dochází k pravidelnému hodnocení výkonu zaměstnanců jednou za rok jako standardnímu procesu. Poté následuje odpověď častěji než 2x ročně (24 %), což může znamenat, že menší podíl zaměstnanců prochází častějšími hodnoceními, než je standardní roční cyklus. Nejméně častou frekvencí bylo 2x ročně (4 %), což naznačuje, že pouze malý zlomek zaměstnanců podstupuje hodnocení dvakrát ročně. Jednou ročně zvolilo 14 žen a 4 muži, přičemž nejpočetnější skupinou byla pozice zdravotních sester a respondenti, kteří pracují v nemocnici 5 let a více. Tato skupina zaměstnanců tedy nejčastěji prochází hodnocením pracovního výkonu jednou ročně, což může odrážet standardní postup v této organizaci.

Druhou otázkou této sekce se zabývala tím, zda zaměstnancům poskytuje nadřízený podporu pro jejich profesní růst a rozvoj. V této otázce měla převahu odpověď ano, kterou zvolilo 88 % respondentů. To naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá podporu ze strany svých nadřízených v oblasti profesního růstu a rozvoje. Tuto otázku zvolilo i 5 respondentů (22,7 %), kteří zároveň uvedli, že pracují pro nemocnici XY kvůli možnostem profesionálního růstu a rozvoje. To ukazuje, že pro tyto zaměstnance je podpora ze strany nadřízených důležitým faktorem při rozhodování o zaměstnání. Ženy ji zvolily v 94,1 % a muži v 75 %, což naznačuje, že ženy více oceňují podporu ze strany nadřízených ve srovnání s muži. Odpověď ne zvolili dva muži a jedna žena, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více, 2x ve věku 41-50 a jednou ve věku 18-30 a na pozicích zdravotní sestra, odborný lékař a ostatní nelékařský personál. To naznačuje, že existují jednotlivci, kteří nevnímají dostatečnou podporu ze strany nadřízených ve svém profesním růstu a rozvoji.

Poslední otázkou v této sekci se týkala hodnocení schopnosti nadřízeného poskytovat zpětnou vazbu. Nejvíce zvolená odpověď byla velmi dobrá (48 %), což naznačuje, že většina respondentů vnímá schopnost svých nadřízených poskytovat kvalitní zpětnou vazbu jako velmi pozitivní. Dále následuje v pořadí odpověď dobrá (32 %), což znamená, že i druhá nejčastější odpověď hodnotí schopnost poskytovat zpětnou vazbu většiny nadřízených jako pozitivní. Odpověď průměrná byla zvolena 16 % respondentů. Jediným případem, kdy byla zvolena odpověď velmi špatná, byl muž ve věku 41-50, pracující jako odborný lékař v nemocnici XY po dobu 5 let a více. Tento respondent zároveň uvedl, že pracuje v nemocnici pouze z důvodu její blízkosti k jeho domovu. Odpověď velmi dobrou zvolilo 10 žen a 2 muži. To ukazuje, že většina žen vnímá schopnost nadřízených poskytovat zpětnou vazbu jako velmi pozitivní.

Z uvedených výsledků v třetí sekce je patrné, že v nemocnici neprobíhá příliš dobře řízení pracovního výkonu, protože 75,2 % respondentů uvedlo, že s tímto procesem nemají zkušenosti. Tato početnost odpovědí muže být však způsobena i tím, že respondenti nevědí, jak probíhá řízení pracovního výkonu a co do toho spadá. Protože zároveň 24,8 % respondentů uvedlo, že s řízením pracovního výkonu mají zkušenosti a tuto odpověď zvolili minimálně jednou všechny věkové kategorie, pracovní pozice a různé délky práce v nemocnici XY. Zároveň výsledky prokázali, že řízení pracovního výkonu probíhá v nejvíce případech jednou ročně, zaměstnancům je poskytnuta podpora profesního růstu a rozvoje a podávání zpětné vazby od jejich nadřízeného je na velmi dobré úrovni.

K sekci řízení výkonu zaměstnanců bylo stanoveno tvrzení, že řízení výkonu zaměstnanců v nemocnici XY je ovlivněno pracovní pozicí zaměstnance. Pro všechny pracovní pozice v nemocnici XY je důležité, aby bylo řízení výkonu správně nastaveno. Bez ohledu na konkrétní pozici má efektivní proces řízení výkonu potenciál zvýšit produktivitu, motivaci a angažovanost zaměstnanců. Zajištění řádného řízení výkonu je nezbytné pro dosažení individuálních i organizačních cílů a pro zajištění kvalitní péče poskytované pacientům. Využitím vzorců uvedených v kapitole Metodika práce byly vypočítány následující hodnoty:

H_0 : řízení výkonu zaměstnanců a pracovní pozice nezávisí ($p > 0,05$)

H_1 : řízení výkonu zaměstnanců a pracovní pozice závisí ($p < 0,05$)

Testové kritérium = 1,523075 (dle vzorce č. 5)

p-hodnota = 0,67695 (dle vzorce č. 6)

$\alpha = 0,05$

Síla závislosti: $c = 0,1219$

Na základě provedeného testu byla získána p-hodnota 0,67695, což je větší než stanovená úroveň významnosti 0,05. Na základě tohoto výsledku lze určit nezamítnutí H_0 , tedy že na hladině významnosti 5 % se neprokázalo, že by řízení výkonu zaměstnanců bylo ovlivněno pracovní pozicí zaměstnance. Síla této závislosti je 0,1219, což naznačuje slabou úroveň závislosti.

Ve čtvrté sekci dotazníkového šetření bylo zkoumáno, jak často bylo s respondenty probíráno jejich stimulační k práci s nadřízenými. Bylo zjištěno, že odpověď nikdy byla vybrána většinou respondentů, přičemž 49 (48,5 %) z nich se k této možnosti přiklonilo. Na druhém místě byla odpověď jednou za rok, kterou zvolilo 22 (21,8 %) respondentů. Zajímavým faktem je, že většina žen, konkrétně 40 (52,6 %), vybrala odpověď nikdy, zatímco pouze 9 (36 %) mužů se k nim přiklonilo. Nejčetněji zastoupenou věkovou kategorií byla skupina respondentů ve věku 31-40 let, což představuje 55 % všech účastníků. Pokud jde o pracovní pozici, zdravotní sestry byly nejčastěji ty, které odpověděly nikdy, a to ve 62,8 % případů.

Dále odpověď nikdy byla rozložena poměrně rovnoměrně napříč různými obdobími zaměstnání v nemocnici XY. Není tak výrazný rozdíl mezi těmi, kdo pracují v nemocnici kratší dobu a těmi, kteří zde jsou již delší dobu, co se týče jejich odpovědí na tuto otázku.

Druhá otázka se zabývala tím, který typ odměn byl respondentům v posledním roce nejčastěji udělován. Cílem této otázky bylo zjistit, jaké prostředky používá nemocnice XY jako vnější motivující faktor. Nejčastěji byla volena možnost finančního bonusu, kterou zvolilo 46,5 % respondentů dotazníkového šetření. Dále bylo 33,7 % respondentů, kteří zvolili firemní benefity, jako jsou stravenky či karta na sportovní aktivity. Na třetím místě byla umístěna odpověď, že respondenti nedostali žádné odměny, což uvedlo 32,7 % dotázaných. Zajímavým zjištěním je, že největší část respondentů, kteří nezvolili žádné odměny, patří do věkové kategorie 18-30 let, a to konkrétně 56 % z nich. Toto zjištění naznačuje, že mladší zaměstnanci mohou dostávat méně benefitů než starší zaměstnanci nemocnice XY.

Třetí otázka se soustředila na to, jaká konkrétní opatření byla v posledním roce zavedena vedením nemocnice XY ke zvýšení motivace zaměstnanců. Nejčastěji respondenti označili odpověď, že o žádné změně nevědí (42,6 %), kterou označilo konkrétně 43,4 % žen a 40 % mužů. To může naznačovat nedostatečnou transparentnost v rámci komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Následující nejčastěji zvolenými možnostmi byly rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů a uznání za vynikající výkon (29,7 %). Tato opatření mohou přispět k posílení pocitu ocenění a motivace u zaměstnanců. Školení a rozvojové kurzy byly uvedeny jako další důležité opatření ke zvýšení motivace (22,8 % respondentů). Odpověď, že k žádné změně nedošlo, uvedlo 13,9 % respondentů. Nejméně početná byla možnost mentoringových programů, kterou označil pouze jeden respondent. Tento výsledek ukazuje na potenciál pro rozvoj mentorování jako prostředku k podpoře a rozvoji zaměstnanců v nemocnici XY.

Poslední otázkou této sekce je, jak často se za poslední 3 měsíce cítili respondenti na pracovišti demotivováni. Nejčastěji byly zvoleny možnosti několikrát týdně a několikrát za měsíc, které měly shodně 31,7 %. Toto zjištění ukazuje na pravidelné výskyty demotivace mezi respondenty. Naopak nejméně často byly zvoleny odpovědi denně (8,9 %) a nikdy (8,9 %). Podrobnější analýza ukazuje, že nejvíce žen zvolilo odpověď několikrát za měsíc (38,2 %), zatímco muži preferovali odpověď zřídka (36 %). Toto rozdílné vnímání demotivace mezi pohlavími může odrážet různé faktory, které ovlivňují pracovní prostředí jednotlivých skupin. Zajímavým zjištěním je, že odpověď několikrát týdně zvolila nejvíce věková kategorie 18-30 let (52 %). Tato věková skupina je také nejvíce postižená demotivací, což může naznačovat různé očekávání a nároky mladší generace zaměstnanců. Ostatní věkové kategorie vykazovaly přibližně rovnoměrné rozložení odpovědí napříč všemi možnostmi, což ukazuje na podobnou míru demotivace v těchto skupinách. Tabulka 1 vyjadřuje přehled jednotlivých pracovních pozic v nemocnici XY a četnost demotivace u těchto skupin, což může posloužit jako cenný zdroj informací pro další analýzy a opatření směřující k vylepšení pracovního prostředí a podpory motivace zaměstnanců.

Tabulka 1 Přehled jednotlivých pozic a četnosti demotivace

| | Denně | Několikrát týdně | Několikrát měsíčně | Zřídka | Nikdy |
|---|---------|------------------|--------------------|---------|---------|
| Odborný lékař | 11,80 % | 23,50 % | 29,40 % | 23,50 % | 11,80 % |
| Zdravotní sestra | 13,95 % | 44,20 % | 27,90 % | 13,95 % | |
| Záchranáři | | 100 % | | | |
| Fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál | | 33,30 % | 33,30 % | 33,30 % | |
| Ostatní nelékařský zdravotnický personál | 5,90 % | 23,50 % | 47,10 % | 17,60 % | 5,90 % |
| Administrativní a technický personál | | 11,80 % | 29,40 % | 23,50 % | 35,30 % |

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z tabulky 1 je patrné, že četnost vzdělávání se liší podle pracovních pozic. Nejvíce zaměstnanců, kteří se vzdělávají několikrát týdně, patří do kategorie zdravotních sester (44,2 %) a záchranářů (100 %), což může naznačovat, že tyto pracovníci potřebují pravidelné a časté prohlubování svých dovedností z důvodu povahy své práce. Naopak, odborní lékaři (29,4 %) a ostatní nelékařský zdravotnický personál (47,1 %) se nejčastěji vzdělávají několikrát měsíčně. Tento trend by mohl ukazovat na potřebu kontinuálního profesního rozvoje těchto pracovníků, ale s menší frekvencí než u zdravotních sester a záchranářů. Administrativní a technický personál má nejčastěji označeno možnost nikdy (35,3 %), což naznačuje, že tyto zaměstnanci mají omezenější příležitosti k pravidelnému vzdělávání. Naopak, fyzioterapeuti, ergoterapeuti a rehabilitační personál vykazují podobné četnosti odpovědí pro různé frekvence vzdělávání, což může být dáno specifikem jejich práce a potřebami v oblasti odborného rozvoje.

Z výsledků sekce motivace vyplývá, že se zaměstnanci v nemocnici XY není aktivně projednávána jejich stimulace plnění pracovních úkolů. Dále se zjišťuje nedostatek obměny prostředků motivace, přičemž pokud k takové obměně dochází, zaměstnanci nejsou řádně informováni. Nejčastěji používá nemocnice XY jako vnější motivující faktor finanční bonus, což uvedlo 46,5 % respondentů. Významným problémem nemocnice XY je i relativně vysoký podíl zaměstnanců, kteří vyjadřují pocity demotivace na pracovišti. Tento stav může mít negativní dopad na jejich pracovní výkon a přispívat ke zvýšené míře fluktuace pracovníků v nemocnici XY.

K sekci motivace bylo stanoveno tvrzení, že míra demotivace je ovlivněna tím, na jaké pozici zaměstnanci nemocnice XY pracují. Tato informace je klíčová pro řízení lidských zdrojů a strategické plánování motivace zaměstnanců v nemocnici XY. Na základě těchto poznatků mohou manažeři navrhnout a implementovat opatření zaměřená na zlepšení pracovního prostředí a podpůrných systémů, které by měly snížit riziko demotivace a zvýšit angažovanost zaměstnanců. Využitím vzorců uvedených v kapitole Metodika práce byly vypočítány následující hodnoty:

H_0 : míra demotivace a pracovní pozice v nemocnici XY nezávisí ($p > 0,05$)

H_1 : míra demotivace a pracovní pozice v nemocnici XY závisí ($p < 0,05$)

Testové kritérium = 17,469 (dle vzorce č. 5)

p-hodnota = 12,592 (dle vzorce č. 6)

$\alpha = 0,05$

Síla závislosti: $c = 0,384$

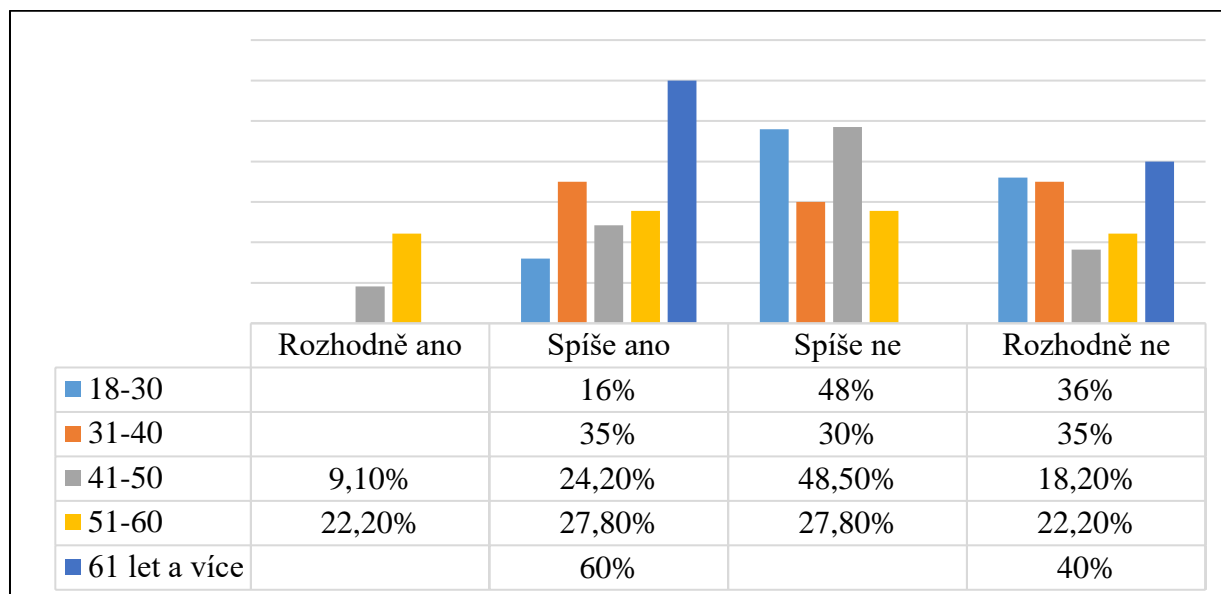
Na základě provedeného testu byla získána p-hodnota 12,592, tedy na hladině významnosti 5 % je nulová hypotéza (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítnuta a je přijata hypotéza H_1 , která sděluje, že zde určitá závislost existuje. Tedy míra demotivace a pracovní pozice v nemocnici XY závisí. Síla této závislosti je 0,384, což naznačuje střední úroveň závislosti.

Pátá sekce dotazníkové šetření se zabývá odměňováním. Zde měli respondenti odpovědět na čtyři otázky. První otázka se zabývala tím, jak respondenti hodnotí transparentnost procesu stanovení odměn v organizaci. Nejvíce označená odpověď byla spíše netransparentní (37,6 %), další v pořadí byly odpovědi zcela netransparentní (31,7 %), spíše transparentní (26,7 %) a velmi transparentní (4 %). Nejvíce žen uvedlo odpověď spíše netransparentní (42,1 %) a muži nejvíce zvolili odpověď zcela netransparentní (40 %). Spíše netransparentní uvedla nejvíce věková kategorie 41-50 (45,5 %), pozice odborný lékař (47,1 %) a respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více (43,8 %). Zcela netransparentní uvedla nejvíce věková kategorie 31-40 (45 %), pozice zdravotní sestra (37,2 %) a respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více (34,4 %).

Tato otázka umožňovala respondentům označit více než jednu odpověď. Nejvíce respondentů označilo hodnocení nadřízeného nebo týmu jako faktor, který je brán v úvahu při stanovení odměn (37,6 %). Tento výsledek naznačuje důležitost zpětné vazby a ocenění ze strany vedení a kolegů při stanovování odměn zaměstnanců. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí byla průměrná mzdová hladina pro danou pozici na trhu (29,7 %). Tato odpověď reflektuje snahu organizace udržet konkurenceschopnost svých odměn vzhledem k aktuálním platovým trendům na trhu práce. Naopak nejméně často byla zvolena odpověď dosažené cíle a klíčové ukazatele výkonnosti (18,8 %). To může naznačovat, že přímá spojitost mezi výkonností zaměstnance a jeho odměnou není vždy zohledňována. Analýza ukazuje, že odpověď hodnocení nadřízeného nebo týmu byla častěji zvolena muži než ženy (34,2 % vs. 48 %). Nejvyšší zastoupení této odpovědi bylo ve věkové kategorii 41-50 let (45,5 %), u pozice odborného lékaře (70,6 %) a u respondentů pracujících v nemocnici XY 1-3 roky (50 %). Tato specifika naznačují možné rozdíly v hodnocení a preferencích ohledně stanovení odměn v různých demografických a pracovních skupinách.

Třetí otázka se zaměřovala na to, zda je pro respondenty aktuální výše finanční odměny dostatečně motivujícím faktorem k práci v nemocnici XY. Respondenti nejčastěji zvolili odpovědi spíše ne (38,6 %) a rozhodně ne (27,7 %), což naznačuje, že finanční odměna není pro většinu respondentů hlavním motivátorem k práci. Odpovědi spíše ano (26,7 %) a rozhodně ano (6,9 %) byly zvoleny méně často, což ukazuje na menší důraz respondentů na finanční aspekt při rozhodování o práci v nemocnici XY. Ženy nejčastěji zvolily odpověď spíše ne (39,5 %), což může signalizovat, že pro ně finanční odměna není klíčovým faktorem motivace. Podobně odpověď spíše ne zvolili i muži (36 %). Nejvyšší zastoupení odpovědi spíše ne bylo mezi zdravotními sestrami (58,1 %) a respondenty, kteří pracují v nemocnici XY 1-3 roky (55,6 %). To může naznačovat, že tyto skupiny zaměstnanců mohou pociťovat nedostatečnou motivaci z hlediska finanční odměny ve srovnání s ostatními pracovními pozicemi a pracovními zkušenostmi. Následující Graf 5 poskytuje vizuální přehled o vztahu mezi věkem respondentů a jejich vnímáním výše finanční odměny jako faktoru motivace k práci v nemocnici XY.

Graf 5 Vztah mezi věkem respondentů a motivací finanční odměnou



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z Grafu 5 je patrné, jak jednotlivé věkové kategorie vnímají výši finanční odměny jako motivaci k práci v nemocnici XY. Rozhodně ano zvolila nejvíce věková kategorie 51-60 (22,2 %), spíše ano zvolili převážně respondenti ve věku 61 let a více (60 %), spíše ne zvolila převážně věková kategorie 41-50 (48,5 %) a rozhodně ne zvolila nejvíce věková kategorie 61 let a více (40 %). Z Grafu je dále patrný trend, že ročníky do 40 let nevnímají výši platu v nemocnici XY jako příliš motivující faktor, zatímco u lidí nad 40 let je to poměrně vyvážené.

Poslední otázkou této sekce je jaké konkrétní změny respondenti v budoucím vývoji systému odměňování v nemocnici XY očekávají. Nejvíce respondenti očekávají zvýšení mzdy a bonusů (62,4 %), pravidelné a systematické aktualizace odměň (46,5 %) a zavedení jasně definovaných kritérií pro stanovení odměň (35,6 %). Nejméně byla zvolena odpověď větší důraz na dosažené výsledky a plnění cílů při hodnocení odměň (16,8 %). Zvýšení mzdy a bonusů očekává 65,8 % žen a 52 % mužů, nejvíce pracovní pozice fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál (83,3 %) a nejvíce respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 1-3 roky (66,7 %).

Z uvedených výsledků ze sekce odměňování je patrné, že respondenti neshledávají odměňování v nemocnici XY transparentní, spíše a zcela netransparentní uvedlo dohromady 69,3 % respondentů. Je pravděpodobné, že to může souviset s tím, že respondenti uvedli, že hlavní faktor pro odměňování je hodnocení nadřízeného nebo týmu a nejméně dosažené cíle a klíčové ukazatele výkonnosti. Dále respondenti uvedli, že aktuální výše finanční odměny pro ně není dostatečně motivující faktor, spíše ne a rozhodně ne uvedlo dohromady 66,3 %. Nejvíce zaměstnanci očekávají zvýšení mzdy a bonusů, což potvrzuje výsledky s předchozích otázek. Odměňování je důležitou součástí procesu stabilizace zaměstnanců, pokud jsou zaměstnanci s tímto dlouhodobě nespokojeni, hrozí snížení výkonnosti, spokojenosti a zvýšení fluktuace.

K sekci odměňování bylo stanoveno tvrzení, že vnímání výše finanční odměny jako dostatečně motivující faktor k práci v nemocnici XY je ovlivněn pohlavím respondentů. Rozdílné vnímání výše finanční odměny mezi jednotlivými pohlavími může ovlivnit jejich motivaci k práci. Je důležité zohlednit tyto rozdíly při utváření strategií odměňování a motivace zaměstnanců v organizaci, aby bylo dosaženo maximální efektivity a uspokojení zaměstnanců. Využitím vzorců uvedených v kapitole Metodika práce byly vypočítány následující hodnoty:

H₀: výše finanční odměny jako dostatečně motivující faktor a pohlaví nezávisí ($p > 0,05$)

H₁: výše finanční odměny jako dostatečně motivující faktor a pohlaví závisí ($p < 0,05$)

Testové kritérium = 0,426 (dle vzorce č. 5)

p-hodnota = 7,815 (dle vzorce č. 6)

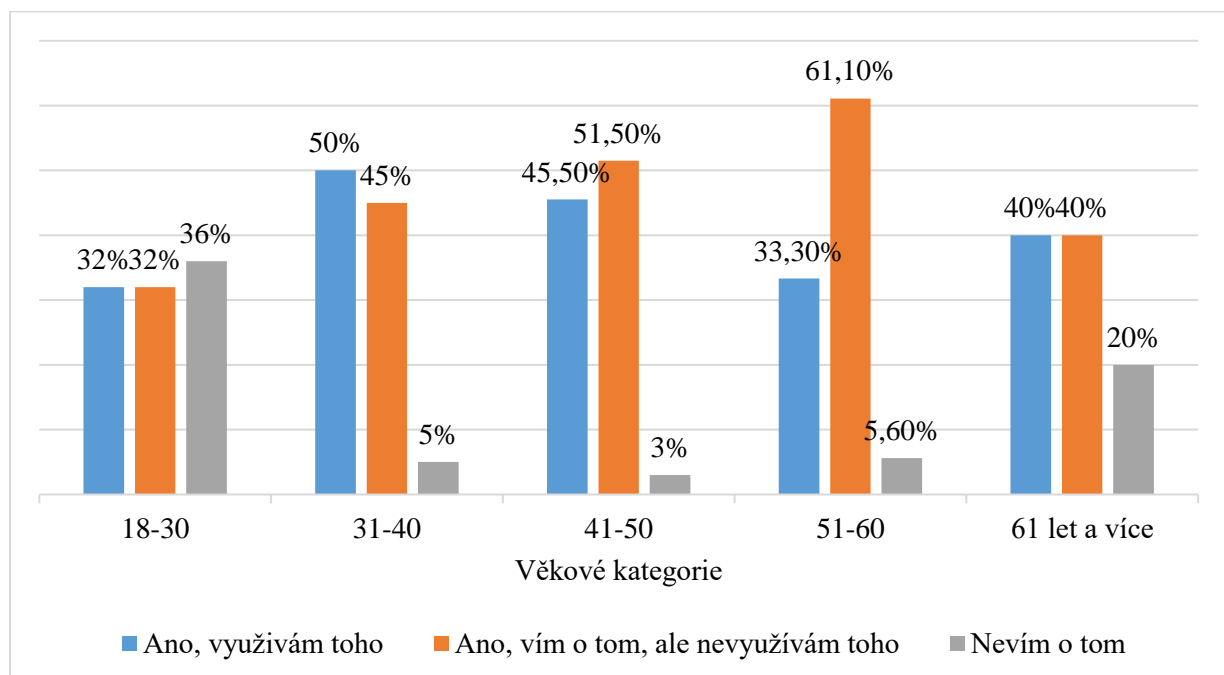
$\alpha = 0,05$

Síla závislosti: $c = 0,0648$

Na základě provedeného testu byla získána p-hodnota 7,815, tedy na hladině významnosti 5 % není nulová hypotéza (H₀) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítnuta. Síla této závislosti je 0,0648, což naznačuje slabou úroveň závislosti.

Šestá sekce dotazníkového šetření se zabývala vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. V této sekci měli respondenti nejdříve odpovědět na rozřazující otázku, zda poskytuje nemocnice XY možnost se dále vzdělávat. Pokud respondent zvolil jednu z variant ano, pokračoval dále ve vyplňování této sekce a pokud odpovědi ne a nevím, tak přešli na sekci teambuildingy. Odpověď ano zvolilo dohromady 88 (87,1 %) respondentů, odpověď ne nebyla zvolila ani jedním respondentem, odpověď nevím zvolilo 13 (12,9 %) respondentů. Odpověď ano, využívám toho zvolilo 40,6 % respondentů a odpověď ano, vím o tom, ale nevyžívám toho zvolilo 46,5 % respondentů. Graf 6 znázorňuje povědomí o vzdělávání v nemocnici XY v jednotlivých věkových kategoriích.

Graf 6 Povědomí o vzdělávání v nemocnici XY v jednotlivých věkových kategoriích



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z Grafu 6 je patrné, že odpověď ano, využívám toho označilo nejvíce respondentů ve věkové kategorii 31-40 (50 %) a nejméně ve věkové kategorii 18-30 (32 %). Nejvíce respondentů, kteří zvolili odpověď ano, vím o tom, ale nevyžívám toho byly ve věkové kategorii 51-60 (61,1 %). Ve většině věkových kategorií se vyskytuje odpověď nevím o tom nízko, ale ve věkové kategorii 18-30 převyšuje obě varianty ano. Dále tato odpověď stoupá i u věkové kategorie 61 let a více.

Druhá otázka z této sekce se zaměřovala na to, jak často se respondenti účastní rozvojových aktivit poskytovaných nemocnicí XY. Nejvíce respondentů zvolilo možnost účastnit se několikrát ročně (34,1 %), což naznačuje, že tato frekvence je mezi dotazovanými nejběžnější. Další častou odpovědí byla možnost účastnit se méně než jednou ročně, kterou zvolilo 30,7 % respondentů, což svědčí o tom, že značná část dotazovaných přistupuje k rozvojovým aktivitám méně pravidelně. Naopak 26,1 % respondentů uvedlo, že se těchto aktivit vůbec neúčastní. Mezi ženami bylo nejvíce takových, kteří zvolili možnost účastnit se několikrát ročně (35,8 %), zatímco mezi muži to bylo 28,6 %. Ve skupině respondentů, kteří odpověděli, že se neúčastňují vůbec, bylo 28,4 % žen a 19 % mužů. Tato skupina se nejvíce vyskytovala ve věkové kategorii 41-50 let (28,1 %) a mezi zdravotními sestrami (36,8 %), a to především mezi respondenty, kteří pracují v nemocnici 5 let a více (22,4 %). Co se týče frekvence vzdělávání, převážně se týdně a měsíčně vzdělávají respondenti na pozici administrativního a technického personálu.

Třetí otázka byla zaměřena na typ rozvojových aktivit, které jsou respondentům poskytovány. Nejčastěji se jedná o prezenční školení (54,5 %) a online kurzy (33 %). Tato data ukazují, že většina dotazovaných má přístup k tradičním formám vzdělávání, ale také se otevírá možnost vzdělávání online. Naopak, nejméně častou možností je individuální mentoring, který je dostupný pouze 6,8 % respondentů. Tato forma vzdělávání, která může být velmi osobní a cílená, se jeví jako méně dostupná než ostatní varianty. Mezi ženami bylo nejvíce takových, kteří zvolili možnost prezenčního školení (50,7 %), zatímco mezi muži to bylo 66,7 %. Tato skupina žen byla nejčastěji zastoupena mezi zdravotními sestrami (47,4 %) a věkovou kategorií 41-50 let (56,3 %). Respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více, měli nejvyšší podíl na zvolení možnosti prezenčního školení (58,6 %), což může naznačovat, že s rostoucí zkušeností v práci preferují tradiční formy vzdělávání.

Ve čtvrté otázce měli respondenti hodnotit svou spokojenost se systémem rozvoje a vzdělávání na škále od jedné do deseti, kde jedna znamenala úplně nespokojený a deset znamenala úplně spokojený. Nejvíce označeným bodem na této škále bylo číslo 5, které si vybralo 28,4 % respondentů. Tento výsledek naznačuje, že zhruba čtvrtina dotazovaných vyjádřila střední spokojenost se systémem rozvoje a vzdělávání. Dále byly populární body 7 a 8, které každý označilo 14,8 % respondentů. Tato data naznačují, že podstatná část dotazovaných byla nadprůměrně spokojena se systémem rozvoje a vzdělávání. Naopak nejméně zvoleným bodem byl bod 1, který označilo pouze 1,1 % respondentů. Tato malá část účastníků vyjádřila extrémní nespokojenost s tímto systémem. Většina respondentů (celkem 47,8 %) zvolila hodnocení od 6 do 10, což svědčí o tom, že většina účastníků vnímala systém rozvoje a vzdělávání spíše pozitivně než negativně.

Poslední otázka této sekce se zaměřovala na to, jaká opatření by respondenti navrhli pro zlepšení rozvoje a vzdělávání v nemocnici XY. Nejvíce zaměstnanců zvolilo možnost rozšíření nabídky vzdělávacích programů (56,8 %), což naznačuje, že dotazovaní vidí potenciál v nabídce širšího spektra vzdělávacích možností. Dále byly populární odpovědi poskytnutí více příležitostí pro individuální rozvoj (43,2 %), zlepšení dostupnosti školení (35,2 %) a zvýšení finančních prostředků na kvalitu vzdělávacích programů (34,1 %). Tyto návrhy naznačují, že respondenti považují za klíčové poskytnout zaměstnancům více možností pro individuální růst a zajistit, aby školení byla snadno dostupná a finančně udržitelná. Mezi ženami bylo nejvíce takových, kteří zvolili možnost rozšíření nabídky vzdělávacích programů (55,2 %), zatímco mezi muži to bylo 61,9 %. Tato skupina žen byla nejčastěji zastoupena mezi odbornými lékaři (86,7 %) a věkovou kategorií 41-50 let (56,3 %). Respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 1-3 let, měli nejvyšší podíl na zvolení možnosti rozšíření nabídky vzdělávacích programů (75 %), což může naznačovat, že noví zaměstnanci chtějí více možností pro svůj profesní rozvoj.

Z uvedených výsledků ze sekce vzdělávání a rozvoje je patrné, že nemocnice XY dává možnost se vzdělávat svým zaměstnancům. Avšak by měla zlepšit systém komunikace, protože výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že respondenti 18-30 o možnosti vzdělávání převážně nevědí. Vzdělávání se zúčastňuje v nemocnici XY 73,9 % respondentů. Nejčastěji je zaměstnancům poskytováno vzdělávání skrze prezenční školení, ale pravděpodobně to respondentům příliš nevyhovuje, protože v následující otázce odpověděli, že by chtěli rozšířit nabídky vzdělávacích programů a zlepšit dostupnost školení. Podle výsledků z bodovací škály je patrné, že jsou zaměstnanci převážně spokojeni se systémem vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců je důležité pro organizace z hlediska zvýšení kvality jejich práce a výkonnosti.

K sekci vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bylo stanoveno tvrzení, že využití možnosti vzdělávání je u zaměstnanců ovlivněno jejich věkem. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou považovány za klíčové prvky pro udržení konkurenceschopnosti. Poskytování příležitostí k vzdělávání zaměstnancům přispívá nejen k jejich osobnímu růstu a profesnímu rozvoji, ale také zvyšuje efektivitu práce a zlepšuje výkonnost organizace jako celku. Investice do vzdělávání zaměstnanců přináší posílení jejich dovedností, znalostí a schopností, což přináší nejen individuální prospěch, ale i konkurenční výhodu pro organizaci. Zajištění přístupu ke kvalitnímu vzdělávání pro všechny pracovníky, bez ohledu na věk, je proto považováno za klíčový faktor pro úspěch a udržitelnost organizace. Využitím vzorců uvedených v kapitole Metodika práce byly vypočítány následující hodnoty:

H_0 : věk a využití možnosti vzdělávání nezávisí ($p > 0,05$)

H_1 : věk a využití možnost vzdělávání závisí ($p < 0,05$)

Testové kritérium = 0,963 (dle vzorce č. 5)

p-hodnota = 0,8102 (dle vzorce č. 6)

$\alpha = 0,05$

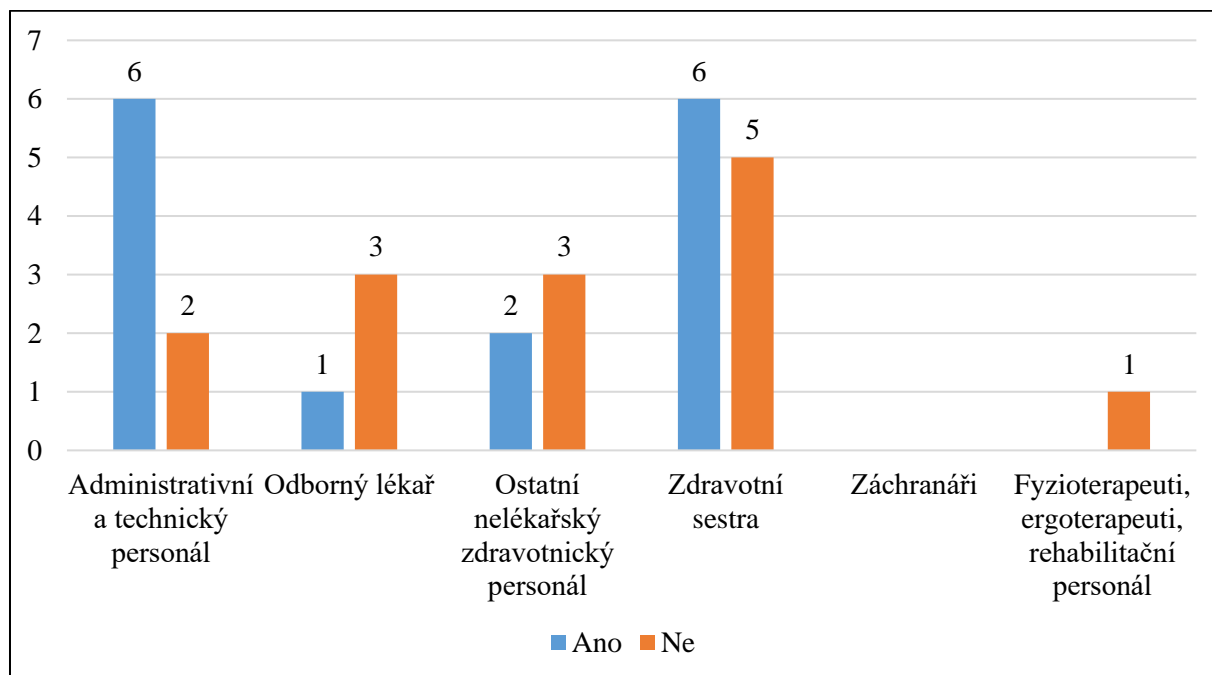
Síla závislosti: $c = 0,104$

Na základě provedeného testu byla získána p-hodnota 0,8102, tedy na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků je nezamítnuta. Síla této závislosti je 0,104, což naznačuje slabou úroveň závislosti.

Sedmá sekce dotazníkového šetření se zabývala teambuildingem. V této sekci měli respondenti nejdříve odpovědět na rozřazující otázku, zda pro ně nemocnice XY pořádá teambuildingové akce. Na tuto otázku odpovědělo ano 28,7 % respondentů a ne odpovědělo 71,3 % respondentů. Respondenti, kteří odpověděli ano, pokračovali dále ve vyplňování této sekce a respondenti, kteří odpověděli ne, pokračovali na další sekci s názvem propouštění zaměstnanců. Odpověď ano zvolilo 20 žen a 9 mužů, nejvíce pracovní pozice administrativní a technický personál 47,1 % a respondenti, kteří pracují v nemocnici méně než 3 měsíce 66,7 %. V sekci teambuildingů měli respondenti vyplnit kromě rozzařovací otázky ještě další tři otázky.

První otázka se zabývala tím, jestli dělá nemocnice XY průzkumy (dotazníkové šetření, anketa) jakou teambuildingovou akci by si respondenti přáli. Na otázku odpovědělo ano 51,7 % respondentů a ne odpovědělo 48,3 % respondentů. Ano zvolilo 12 žen a 3 muži, nejvíce ve věkové kategorii 51-60 (8) a zaměstnanci, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více (9). Ne zvolilo 8 žen a 6 mužů, nejvíce věková kategorie 41-50 (6) a respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více (8). Graf 7 znázorňuje, jak odpovídali jednotlivé profese na to, zda dělá nemocnice XY průzkumy ohledně teambuildingu.

Graf 7 Odpovědi jednotlivých pozic na realizování teambuildingových průzkumů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z Grafu 7 je patrné, že pozice administrativní a technický personál a pozice zdravotní sestra mají největší povědomí o tom, zda nemocnice XY dělá průzkumy, jakou teambuildingovou akci by si zaměstnanci přáli. U pozic odborný lékař, ostatní nelékařský zdravotnický personál, záchranáři a fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál převládá odpověď ne. Administrativní a technický personál a zdravotní sestra jsou převážně ženy (11) a jeden muž, dále to jsou převážně respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více (7). Odpověď ne zvolilo 8 žen 6 mužů, nejvíce ve věkové kategorii 41-50 (6) a respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více (8).

Ve druhé otázce měli respondenti hodnotit svou spokojenost s teambuildingovými akcemi na škále od jedné do deseti, kde jedna znamenala úplně nespokojený a deset znamenala úplně spokojený. Nejčastěji byl vybrán bod 5, který si zvolilo 37,9 % respondentů. Tato střední hodnota naznačuje, že zhruba třetina dotazovaných neměla zcela negativní ani pozitivní pohled na teambuilding. Druhým nejčastěji vybraným bodem byla osmička, kterou označilo 17,2 % respondentů. Tento výsledek naznačuje, že zhruba pětina dotazovaných byla nadprůměrně spokojena s organizovanými akcemi. Naopak nejméně často byl vybrán bod 7 (3,4 %), což poukazuje na to, že pouze malé procento respondentů vyjádřilo střední spokojenost. Body 1 a 2 nebyly označeny ani jednou, což indikuje, že extrémně nespokojení respondenti nejsou. Největší část respondentů (celkem 44,7 %) zvolila hodnocení od 6 do 10, což svědčí o tom, že většina účastníků vnímala teambuildingové akce spíše pozitivně než negativně.

V poslední otázce této sekce měli respondenti zodpovědět, jaká opatření by navrhovali pro zlepšení teambuildingových akcí v nemocnici XY. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď větší variabilita v nabídce aktivit (41,4 %) a větší zapojení zaměstnanců do plánování akcí (41,4 %). Dále respondenti zvolili odpověď žádné, jsou zcela vyhovující (27,6 %) a větší finanční podpora pro realizaci akcí (20,7 %). Odpověď větší variabilita v nabídce aktivit a větší zapojení zaměstnanců do plánování akcí zvolilo 13 žen a 6 mužů, nejvíce věková kategorie 51-60 (9), nejvíce pozice zdravotní sestra (9) a respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více (13). Odpověď žádné, jsou zcela vyhovující zvolili nejvíce administrativní a technický personál (4).

Z uvedených výsledků ze sekce teambuilding je patrné, že nemocnice XY nedělá teambuildingové akce, což odpovědělo 71,3 % respondentů. Pouze 28,7 % respondentů označilo, že se takovéto akce konají a byl to převážně administrativní a technický personál. Dále je z dat nejasné, zda dělá nemocnice XY průzkumy, jaké teambuildingové akce by si zaměstnanci přáli, převaha odpovědí ano je pouze o jeden hlas. Dále je z dat zřejmé, že jsou zaměstnanci s teambuildingovými akcemi převážně spokojeni. Respondenti by na teambuildingových akcích zlepšili větší variabilitu v nabídce aktivit a přáli by si být více zapojeni do samotného plánování akce. Teambuilding je vhodný pro posílení vztahů a spolupráce mezi členy týmu. Během různých aktivit se zle zaměřit na rozvoj dovedností, které jsou klíčové pro poskytování kvalitní péče, a na vytváření pozitivního pracovního prostředí, které podporuje kolegiálnost a soudržnost týmu. Pokud nemocnice XY tyto aktivity zaměstnancům nenabízí, je zde zvýšené riziko nespokojenosti členů týmu, neschopnosti spolupracovat a utvářet dobré vztahy, a to může vést i k fluktuaci.

K sekci teambuilding bylo stanoveno tvrzení, že pořádání teambuildingových akcí nemocnicí XY pro zaměstnance je ovlivněno jejich pracovní pozicí. Teambuildingové akce by neměly být diferencovány na základě jednotlivých pracovních pozic. Nicméně, v kontextu nemocnic a zdravotnického personálu je důležité brát v úvahu specifické role a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Každá pracovní pozice může vyžadovat odlišné dovednosti a mít své vlastní výzvy. Proto je účinné přizpůsobit teambuildingové aktivity tak, aby oslovily potřeby a přispěly ke spolupráci celého týmu, bez ohledu na hierarchii pozic. Tyto aktivity by měly být navrženy tak, aby podporovaly interakci a komunikaci mezi různými pracovními skupinami, a tím posilovaly týmovou kulturu a efektivitu pracovního prostředí. Využitím vzorců uvedených v kapitole Metodika práce byly vypočítány následující hodnoty:

H_0 : pořádání teambuildingů pro zaměstnance a jejich pracovní pozice nezávisí ($p > 0,05$)

H_1 : pořádání teambuildingů pro zaměstnance a jejich pracovní pozice závisí ($p < 0,05$)

Testové kritérium = 3.389 (dle vzorce č. 5)

p-hodnota = 0,3354 (dle vzorce č. 6)

$\alpha = 0,05$

Síla závislosti: $c = 0,18$

Na základě provedeného testu byla získána p-hodnota 0,3354, tedy na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků je nezamítnuta. Síla této závislosti je 0,18, což naznačuje slabou úroveň závislosti.

Poslední sekcí dotazníkové šetření je propuštění zaměstnanců. V této sekci měli respondenti odpovědět na 3 otázky. Jako první byla otázka, jak respondenti hodnotí proces předávání znalostí mezi zaměstnanci, kteří odcházejí a jejich nástupci. Nejvíce byla označena odpověď pozitivně (44,6 %), dále negativně (39,6 %), velmi pozitivně (9,9 %) a velmi negativně (5,9 %). Odpověď pozitivně označilo 46 % žen a 40 % mužů, nejvíce na pracovní pozici administrativní a technický personál 58,8 % a respondenti, kteří pracující v nemocnici XY 3-12 měsíců (100 %) a 3-5 let (64,3 %). Nejméně byla označena odpověď velmi negativně, kterou označili 3 ženy a 3 muži, ve věkových kategoriích 18-30 (2), 31-40 (2) a 41-50 (2), nejčastěji na pozici odborný lékař (3) a respondenti, kteří pracují pro nemocnici XY 1-3 roky (3) a 5 let a více (3).

Druhá otázka se zabývala tím, jak respondenti hodnotí sociální odpovědnost organizace neboli outplacement v souvislosti s propouštěním zaměstnanců. Nejvíce byla označena odpověď nevím, že by nemocnice XY něco takového dělala (82,2 %), dále byla odpověď organizace by měla poskytnout více podpory propuštěným zaměstnancům (10,9 %) a organizace poskytuje dostatečnou podporu propuštěným zaměstnancům (5,9 %). Odpověď nevím, že by organizace

něco takového dělala označilo 85,5 % žen a 76 % mužů, nejvíce ve věkových kategoriích 18-30 (84 %), 41-50 (87,9 %) a 61 a více (100 %), nejvíce na pracovní pozici zdravotní sestra (86 %), odborný lékař (88,2 %) a fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál (100 %). Dále tuto odpověď zvolilo nejvíce respondentů, kteří pracují pro nemocnici XY 1-3 roky (83,3 %) a 3-5 let (92,9 %). Odpověď organizace poskytuje dostatečnou podporu propuštěným zaměstnancům označili 4 ženy a 2 muži, nejvíce ve věkové kategorii 41-50 (2) a 51-60 (2), nejvíce na pracovní pozici ostatní nelékařský zdravotnický personál (4) a respondenti, kteří pracují v organizaci XY 5 let a více (5).

V poslední otázce této sekce měli respondenti ohodnotit jaká je pravděpodobnost, že budou hledat nové zaměstnání mimo nemocnici XY na škále od jedné do deseti, kde jedna znamená nejméně pravděpodobné a deset znamená nejvíce pravděpodobné. Nejvíce odpovědi získal bod 5 (20,8 %), dále bod 1 (14,9 %). Nejméně hlasů získal bod 6 (3 %). Nejvíce respondentů zvolilo bodování od 6-10, celkem 41,6 %. Body 6-10 zvolilo 36,8 % žen a 56 % mužů, nejvíce ve věkové kategorii 31-40 (55 %), nejvíce na pracovní pozici zdravotní sestra 60,5 % a respondenti, kteří pracují v nemocnici YX 3-5 let (50 %). Body 1-4 zvolilo 39,5 % žen a 32 % mužů, nejvíce ve věkové kategorii 61 let a více (80 %), nejvíce na pracovní pozici fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál (83,3 %) a respondenti, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více (40,6 %). Tabulka 2 znázorňuje poměr mezi jednotlivými věkovými kategoriemi a body na škále, která ukazuje, jak je pravděpodobné, že respondenti budou hledat jiné zaměstnání.

Tabulka 2 Poměr mezi věkem a body na škále odchodu zaměstnanců z nemocnice XY

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 18-30 | | | 2 | 1 | 9 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 |
| 31-40 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 41-50 | 6 | | 6 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| 51-60 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | | 1 | 3 | 1 | |
| 61 let a více | 3 | | 1 | | | | | | | 1 |

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Z Tabulky 2 je patrné, že na škále od 6-10 nejvíce respondentů bylo z věkové kategorie 18-30, tedy 13 respondentů. Pokud to, ale přepočteme na procentuální poměr, tak nejvíce zastoupenou věkovou kategorií na škále od 6-10 je 31-40. Nejmenší počet respondentů na škále od 6-10, u kterých je nejméně pravděpodobné, že budou hledat jiné zaměstnání, je věková kategorie 61 let a více. Na škále od 1-4 je ve věkové kategorii 18-30 nejméně pravděpodobné, že zaměstnanci zůstanou v nemocnici XY a nebudou hledat jiné zaměstnání. Naopak u věkové kategorie 41-50 je nejvíce pravděpodobné, že v nemocnici XY zůstanou a nebudou hledat jiné zaměstnání.

U otázky, jaká je pravděpodobnost, že budou respondenti hledat nové zaměstnání mimo nemocnici XY byl dále prověřovaný vztah mezi pravděpodobností odchodu a výši mzdy jako dostatečně motivujícího faktoru k práci v nemocnici XY (otázka, ze sekce odměňování). Ze získaných dat je zřejmé, že na škále 6-10 považuje 19 (18,8 %) respondentů výši mzdy jako rozhodně nedostatečně motivující faktor k práci v nemocnici XY. Na stejné škále považuje 18 (17,8 %) respondentů jako spíše nedostatečný faktor, 3 (3 %) respondenti jako spíše dostatečný faktor a 2 (2 %) jako rozhodně dostatečný faktor. Na škále od 1-4 nejvíce respondentů (19) považuje výši mzdy jako spíše dostatečný faktor k práci v nemocnici XY a 5 % za rozhodně dostačující faktor.

Z uvedených výsledků ze sekce propouštění zaměstnanců je patrné, že zaměstnanci hodnotí předávání znalostí mezi zaměstnanci, kteří odcházejí a jejich nástupci pozitivně. Naopak nemocnice XY se nezabývá outplacementem, což potvrzují odpovědi respondentů. Respondenti v poslední otázce nejvíce odpověděli, že na škále od 6-10 je u nich více pravděpodobné, že budou hledat zaměstnání mimo nemocnici XY, celkem 41,6 %. Dále se to nejvíce týká věkových skupin 18-30 a 31-40. Naopak nejvíce chtějí v nemocnici pracovat věkové kategorie 41-50. Při tomto trendu je pravděpodobné, že v nemocnici bude postupně stárnout pracovní síla a nemocnice bude mít v budoucnu problém ji nahradit mladšími zaměstnanci. Dále 18,8 % respondentů na škále od 6-10 (více pravděpodobné, že budou respondenti hledat jiné zaměstnání) považuje vyšší mzdy jako rozhodně nedostačující faktor k práci v nemocnici XY a pouze 5 % respondentů považuje vyšší mzdy za rozhodně dostačující faktor k práci v nemocnici XY na škále od 1-4 (nejméně pravděpodobné, že budou respondenti hledat jiné zaměstnání). Ze získaných dat je zřejmé, že nemocnice XY má nyní nebo bude mít v budoucnu problém s vyšší mírou fluktuace.

K sekci propouštění zaměstnanců bylo stanoveno tvrzení, že pravděpodobnost setrvání zaměstnanců v nemocnici XY je ovlivněna pracovní pozicí zaměstnanců. Zjištění o vztahu mezi pracovní pozicí zaměstnanců a pravděpodobností jejich setrvání může být důležité pro zefektivnění procesu řízení zaměstnanců v nemocnici XY. Identifikace faktorů, které jsou s tím spojené mohou poskytnout cenné poznatky, které umožní navrhnout cílená opatření na snížení fluktuace zaměstnanců a udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Takové strategie mohou napomoci v budování stabilního a produktivního pracovního prostředí v nemocnici XY. Využitím vzorců uvedených v kapitole Metodika práce byly vypočítány následující hodnoty:

H_0 : setrvání v nemocnici XY a pracovní pozice nezávisí ($p > 0,05$)

H_1 : setrvání v nemocnici XY a pracovní pozice závisí ($p < 0,05$)

Testové kritérium = 3,306 (dle vzorce č. 5)

p-hodnota = 0,7695 (dle vzorce č. 6)

$\alpha = 0,05$

Síla závislosti: $c = 0,178$

Na základě provedeného testu byla získána p-hodnota 0,7695, tedy na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků je nezamítána. Síla této závislosti je 0,178, což naznačuje slabou úroveň závislosti.

V závěru dotazníkového šetření měli respondenti možnost vyjádřit své myšlenky a zkušenosti, které by chtěli sdílet k tématu stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY. Celkem odpovědělo 12 respondentů. Polovina z nich uvedla, že je u nich více pravděpodobné, že budou hledat jiné zaměstnání mimo nemocnici XY, 5 respondentů uvedlo, že to není pravděpodobné a 1 respondent zvolil prostřední bod. Dále odpovědělo 8 žen a 4 muži, nejvíce ve věkové kategorii 41-60 (4), nejvíce na pracovní pozici zdravotní sestra (8), administrativní a technický personál (2), odborný lékař a Fyzioterapeuti, ergoterapeuti, rehabilitační personál. Dále zaměstnanci, kteří pracují v nemocnici XY 5 let a více (9).

Respondenti zmínili:

- „Mezi lékaři je stabilní pouze personál, který bydlí v okolí a nechce dojíždět. Ostatní se tu střídají jako na orloji.“
- „Platit 11,5 odpracovaných hodin.“
- „Pravidelné hodnocení spokojenosti zaměstnanců.“

- „Špatně se odpovídalo na otázky ohledně odměn, protože když vynechám covidové období, tak jsme nikdy žádné odměny neměli.“
- „Pracuji již dlouho, proto si dovolím napsat, že za mě je nejdůležitější spravedlivý vedoucí a dobrý kolektiv. Když máte na pracovišti důvěru ve vedoucího a kolegy je to pro mě víc než bonusy atd. Přeji to v práci i Vám.“
- „Více zájmu o zaměstnance ze strany vedení nemocnice XY.“
- „V rámci nemocnice XY nejsou vůbec motivováni zaměstnanci s DPČ/P, kteří zde pomáhají v chodu řadě oddělení, není jim nijak upravována mzda, nemají žádné bonusy, odměny a jiné. Nemocnice XY se k nim chová v podstatě velmi macešsky.“
- „Nižší mzdy oproti státnímu rezortu.“
- „Platit stejně zaměstnance v nemocnici XY jako v jiném nemocničním zařízení skupiny Z, za 11,5 h a ne 11 h. 1 majitel, akce společné, ale hodnocení rozdílné.“
- „Vážít si více svých zaměstnanců a nechovat se k nim jak k věcem. Motivovat k práci, individuálně.“
- „Dřívější odchod do důchodu pro sestry na lůžkových odd., navýšení dnů dovolené.“

Z výsledků je patrné, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se stanovenou výší mzdy, hodnocením a motivací zaměstnanců. Jeden respondent uvedl, že by si přál dřívější odchod do důchodu, to však není v kompetenci nemocnice XY.

3.2.2 Strukturované rozhovory

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly stanoveny otázky pro provedení strukturovaných rozhovorů. Tyto otázky byly vybrány s cílem zvýšit pochopení a rozklíčování získaných výsledků a zároveň poskytnout hlubší vhled do problematiky. Rozhovory byly uskutečněny s dvěma personalisty, kteří pracují v nemocnici XY, a trvaly přibližně 25 minut. Celkem bylo stanoveno 8 otázek. Výsledky těchto rozhovorů jsou podrobně zachyceny v Příloze 2, uvedené v této diplomové práci.

První otázka byla stanovena na základě výsledků dotazníkového šetření ze sekce s názvem Řízení výkonu zaměstnanců. K tomuto tématu byla dotazovaným položena otázka, jak probíhá konkrétní proces řízení výkonu zaměstnanců v jejich organizaci. Následující text obsahuje shrnutí odpovědí obou dotazovaných. Personalista R1 uvedl, že každá nemocnice ve skupině Z má svůj vlastní systém na řízení výkonu zaměstnanců. „Mají sice centrálně nastavené kroky, jak by to mělo probíhat, ale pak je již na každé nemocnici, řediteli či vedoucímu týmu, jak moc důsledně to dodržuje.“ Dále zmiňuje, že se skupina Z snaží tyto systémy sjednocovat a postupně vzdělávat vedoucí zaměstnance, aby to celé probíhalo lépe. Personalista R2 popsal konkrétně jak probíhá řízení výkonu zaměstnanců. Uvádí, že každé oddělení má svého vedoucího, který společně se svým týmem stanovuje cíle a očekávání. Tyto cíle jsou založeny na strategických prioritách nemocnice a individuálních potřebách oddělení. Pravidelně se konají hodnotící rozhovory, během kterých se zhodnocuje dosažený pokrok a identifikují se případné oblasti pro zlepšení. Zároveň existuje systém zpětné vazby, který umožňuje průběžné monitorování výkonu a poskytuje prostor pro kontinuální rozvoj zaměstnanců. Tato zpětná vazba se opírá o objektivní měření výsledků a kvality práce, aby bylo možné identifikovat silné

stránky a oblasti potenciálního rozvoje. Důležitou součástí procesu řízení výkonu je také poskytování vhodného školení a rozvoje zaměstnanců, které jim pomáhá dosahovat stanovených cílů a zvyšovat jejich odborné dovednosti a kompetence. V závěru dodává, že čím je nemocnice větší a přibývá oddělní tým, je těžší kontrolovat, zda to vedoucí dělají.

Druhá otázka byla stanovena na základě výsledků dotazníkového šetření ze sekce s názvem Motivace zaměstnanců. K tomuto tématu byla dotazovaným položena otázka, jaké opatření jsou v nemocnici XY implementována k podpoře pozitivní stimulace zaměstnanců. R1 uvedl, že se nemocnice XY snaží pozitivně stimulovat zaměstnance hlavně pomocí benefitů, které nabízí. Dále zmiňuje, že kromě benefitů, které jsou pro celou skupinu stejné, si navíc vedení nemocnice může prosadit pro zaměstnance i nějaké jednorázové benefity navíc, například slevové kupóny či lístky do kina. Dále organizují pro zaměstnance výlety a snaží se je motivovat tím, že neustále vylepšují pracovní prostředí nemocnice a snaží se vytvořit příjemnou pracovní atmosféru. Personalista R2 s personalistou R1 souhlasí a doplňuje, že by bylo dobré zaměstnance více podporovat i na jiných úrovních. Dále zmiňuje, že průběžně nemocnice XY modernizuje pracovní zázemí zaměstnanců (kuchyňky, společné prostory, vybavení) a že dělají mnoho benefitů nárazově a sezóně. Na závěr dodává, že pravidelně informují své zaměstnance o dostupných výhodách a událostech prostřednictvím intranetu. *„Cílem je zajistit, aby každý zaměstnanec měl přehled o možnostech, které mu jsou k dispozici, a aby se mohl plně zapojit do aktivit, které jsou pro něj relevantní a zajímavé.“*

Třetí otázka byla stanovena na základě výsledků dotazníkového šetření ze sekce s názvem Odměňování zaměstnanců. K tomuto tématu byla dotazovaným položena otázka, jestli existuje potenciální souvislost mezi nedostatkem transparentnosti při stanovování odměn, kterou uvedlo 70 % respondentů a tím, že 38 % z nich uvedlo, že hlavním kritériem pro stanovení odměn je hodnocení nadřazeným. R1 uvedl, že v rámci skupiny Z definovali jasnou mzdovou politiku pro všechny pracovní pozice. Snaží se ji vždy striktně dodržovat, aby bylo zajištěno spravedlivé a transparentní odměňování jejich zaměstnanců. *„Avšak, při určování odměn na individuální úrovni má klíčovou roli vedoucí příslušného oddělení. Zde se snažíme zajistit, aby proces hodnocení byl co nejtransparentnější a aby byla zaručena spravedlivá odměna za práci. Je třeba přiznat, že v praxi není vždy možné dosáhnout absolutní dokonalosti v této oblasti, nicméně se neustále snažíme zlepšovat a řešit případné nedostatky, abychom zajistili férové a motivující pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.“* Personalista R2 odpověděl shodně jako personalista R1 a dodává, že ohledně u osobních odměn hraje sice roli to, kdo je vedoucím daného oddělení, ale nemocnice XY usiluje o to, aby se tato situace změnila a byla více transparentní. V závěru dodává, že si uvědomují, že zajištění spravedlivého a motivujícího odměňování je neustálým procesem, který vyžaduje pružnost a aktivní naslouchání potřebám zaměstnanců. Proto jsou otevření feedbacku a konstruktivní kritice, aby mohli neustále zdokonalovat své postupy a zajistit, že odměny budou reflektovat skutečnou hodnotu přínosu každého jednotlivce pro jejich organizaci.

Čtvrtá otázka byla stanovena na základě výsledků ze sekce Závěr. Zde mohli respondenti sdílet své myšlenky a zkušenosti. Na základě zmíněných odpovědí byla stanovena dotazovaným otázka, v závěrečné otevřené otázce dotazníku respondenti sdělili, že výše odměn se liší v rámci skupiny Z, jaké jsou k tomu důvody. R1 uvedl, že ve skupině Z se snaží vypracovat jednotnou mzdovou politiku, která by platila pro všechna jejich zařízení. Avšak uznal, že v některých případech ještě probíhá proces doladění a sjednocení této politiky. Dále zmiňuje, že právě teď se může stát, že existují rozdíly v odměňování mezi různými zdravotnickými zařízeními. Nemocnice XY se však snaží aktivně pracovat na tom, aby zabezpečili, že platové podmínky budou ve všech jejich zařízeních konzistentní a rovnoměrné. Jsou si vědomi důležitosti tohoto sladění a věnují tomu patřičnou pozornost, aby zajistili spravedlivé a vyvážené pracovní prostředí pro všechny zaměstnance v jejich organizaci.

Personalista R2 zmiňuje, že bez podrobných informací není schopen potvrdit, že by se výše odměn skutečně lišila. Je možné, že starší zařízení v rámci skupiny Z mají sjednány odlišné podmínky, ale osobně má pochybnosti ohledně této informace. Nemocnice XY je relativně novým členem skupiny Z, a tak je pravděpodobné, že ještě není úplně sladěna s ostatními zařízeními v rámci této skupiny.

Pátá otázka byla stanovena na základě výsledků dotazníkového šetření ze sekce s názvem Teambuilding. K tomuto tématu byla položena dotazovaným otázka, zda dělá nemocnice průzkumy (dotazníkové šetření, anketa,...) jakou teambuildingovou akci by si zaměstnanci přáli. R1 uvedl, že nemocnice XY provádí pravidelná dotazníková šetření a ankety, za účelem lepšího pochopení preferencí jejich zaměstnanců ohledně teambuildingů. V anketách se ptají, co zaměstnanci v oblibě mají a co by si přáli za nové aktivity. Výsledky těchto průzkumů pečlivě analyzují, následně je sdílí na jejich firemním intranetu, kde se k tomu můžou zaměstnanci vyjádřit a poté vyberou aktivitu, která je zaměstnanci nejvíce žádaná. Dále uvádí, že se nemůžou zavděčit všem a je možné, že někteří zaměstnanci neodpoví na dotazník či anketu nebo si nevšimnou upozornění na intranetu a poté již nemají možnost se hlasování zúčastnit. Dalším, kdo se v nemocnici zabývá teambuildingy jsou vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou více v kontaktu se svými členy týmu a mohou tak lépe určit, jakou aktivitu by si přáli a následně to navrhnout na personálním oddělení. Personalista R2 se shoduje v odpovědi s personalistou R1, že provozují průzkumy a zveřejňují je na intranetu. Dále se shodují v tom, že primáři nebo vedoucí oddělení osobně přicházejí za nimi a vyjadřují své preference ohledně aktivit pro svůj tým. Na závěr dodává, že tento přímý způsob komunikace jim umožňuje lépe porozumět potřebám jednotlivých oddělení a přizpůsobit jejich aktivity konkrétním požadavkům a očekáváním zaměstnanců.

Šestá otázka byla stanovena na základě výsledků dotazníkového šetření ze sekce s názvem Teambuilding. K tomuto tématu byla položena dotazovaným otázka, jak si dotazovaný vysvětluje, v návaznosti na předchozí otázku, že respondenti odpověděli ano v 51,7 % a ne v 48,3 % (zda nemocnice pořádá průzkumy, ankety ohledně výběru typu teambuildingové akce). R1 uvedl, že je možné, že někteří zaměstnanci neodpoví na dotazník či anketu nebo si nevšimnou upozornění na intranetu a poté již nemají možnost se hlasování zúčastnit. Jako další důvod uvedl, že vedoucí oddělení mohou přijít s vlastním nápadem na teambuilding nebo požádat personální, aby něco vymyslelo. Takže se pak může zdát, že nemocnice či personální vlastně průzkumy nedělá a rovnou něco zvolí, i když to právě může být naopak a vlastně je vše prodiskutováno s vedoucím oddělení, který zná svůj tým nejlépe. Personalista R2 uvedl, že fakt, že primáři a vedoucí oddělení osobně komunikují s personalisty, může být důvodem, proč nemají tendenci vypisovat ankety přímo pro jejich oddělení. Pravděpodobně proto, že v rámci tohoto osobního kontaktu už přímo získávají zpětnou vazbu a informace o potřebách a preferencích konkrétního týmu. Dodává, že anketní průzkumy jsou často zaměřeny na získání obecného pohledu a zpětné vazby od většího počtu zaměstnanců, ale když mají přímý přístup k vedoucím oddělení, mohou lépe pochopit specifické potřeby zaměstnanců. Na závěr dodává, že by měli zvážit, zda by neměli vždy kombinovat oba přístupy – jak průzkumy, tak i osobní rozhovory, aby předešli nedorozumění, že se o názor zaměstnanců ohledně teambuildingu nezajímají.

Sedmá otázka byla stanovena na základě výsledků dotazníkového šetření ze sekce s názvem Propouštění zaměstnanců. K tomuto tématu byla položena dotazovaným otázka, zda nemocnice XY provozuje outplacement. R1 uvedl, že nemocnice XY provozuje program outplacement jako součást jejich přístupu k péči o zaměstnance. Když se některý zaměstnanec rozhodne odejít, nabízí mu možnost využít těchto služeb. Dále ale zdůrazňuje, že účast v programu je zcela dobrovolná a vyplývá z vlastní iniciativy zaměstnance. „*Pokud se rozhodnou využít outplacementových služeb, jsou připraveni jim poskytnout podporu a pomoc.*“

Dále dodává, že jejich schopnost poskytnout tuto podporu závisí na dostupných zdrojích a možnostech, ale vždy se snaží udělat maximum pro to, aby vše proběhlo v pořádku a bývalý zaměstnanec byl spokojený. O zaměstnancích, kteří o tuto pomoc požádali se zmiňují v jejich firemním časopise. V závěru zmiňuje, že tu službu nenazývají outplacement, a proto je možné, že zaměstnanci nevědí, že se to v nemocnici XY a skupině Z uskutečňuje. Personalista R2 dodal, že i přestože jejich přístup k této problematice je v zásadě podobný jako u outplacementu, tuto službu přímo neoznačují takto. Když se některý zaměstnanec blíží ke konci své kariéry a má jít do důchodu nebo je nucen ukončit pracovní poměr z osobních důvodů, rádi mu poskytnou podporu a zůstanou s ním v kontaktu, pokud má zájem zůstat spojen s nemocnicí. Snaží se najít pro něj vhodné aktivity nebo mu nabídnout pomoc při hledání nových možností. Nicméně, pokud dojde k rozloučení ve špatném duchu, tuto formu podpory nenabízejí.

Poslední osmá otázka byla stanovena na základě výsledků dotazníkového šetření ze sekce s názvem Propouštění zaměstnanců. K tomuto tématu byla položena dotazovaným otázka, že z výsledků dotazníkového šetření vyplynula souvislost mezi tím, že 41,6 % respondentů uvedlo, že pravděpodobněji budou hledat nové zaměstnání mimo nemocnici a tím, že 66,3 % respondentů uvedlo, že výše finanční odměny není dostatečně motivující faktor k práci v nemocnici XY. Jaké konkrétní kroky lze podniknout k prevenci této situace? R1 uvedl, že to nebylo příjemné zjištění, a jsou odhodláni jednat. Jejich cílem je zlepšit celkovou spokojenost zaměstnanců. Dále zmiňuje, že aktuálně provádí revizi jejich mzdové politiky. Pravidelně ji posuzují a zvažují, zda je stále relevantní vzhledem k inflaci a současným tržním podmínkám, pokud výsledky vyjdou negativně, berou v úvahu možnost zvýšení finančních odměn. V závěru uvádí, že nemocnice je dynamické prostředí, kde je bohužel fluktuace běžná, a i přes všechny jejich snahy jako je veliké množství benefitů, zvyšování platů, rozvoje pracovníků a vstřícnému přístupu se může stát, že zaměstnanci to vidí jako nedostatečné a rozhodnou se přejít do jiného zařízení. *„Smyslem naší organizace je reinvestice vydělaného kapitálu zpět do nemocnice a zlepšování nemocničního prostředí hlavně pro pacienty a poskytnout jim co nejkvalitnější péči. Jelikož však provozujeme více zařízení, musí se tento kapitál rozložit mezi více jednotek a tím pádem je těžké nastavit vysoké platy, i když bychom si to pro naše zaměstnance přáli.“* Personalista R2 se shoduje s personalistou R1 v tom, že prioritou nemocnice je poskytovat kvalitní péči pacientům, ačkoli by rádi viděli zvýšení mezd zaměstnanců. Zároveň zdůrazňuje, že rozhodnutí ohledně mzdových politik nespadá do jejich pravomoci, ale spíše do kompetence vyššího vedení organizace. Přesto však naznačuje, že plánované změny v oblasti mzdových a benefitových balíčků jsou součástí dlouhodobé strategie, která by měla přinést v budoucnu pozitivní výsledky pro zaměstnance. Tyto plány představují důležitý aspekt strategického řízení lidských zdrojů, který by měl přispět k celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

3.2.3 Shrnutí

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že v nemocnici XY má proces stabilizace zaměstnanců patrné nedostatky. Z druhé sekce s názvem nábor a adaptace zaměstnanců je zřejmé, že tuto oblast má nemocnice velice dobře zvládnutou. Z výsledků je patrné, že jsou zaměstnanci s náborem a procesem adaptace převážně spokojeni, kvalita zaškolení se v čase drží na velmi dobré úrovni a spíše má tendenci se zlepšovat. Avšak podle doporučení respondentů by nemocnice XY měla zlepšit komunikaci a podporu od nadřízených směrem k zaměstnancům. Třetí sekci s názvem řízení výkonu zaměstnanců nemocnice XY nemá vhodně nastavenou. V dotazníkovém šetření 75,2 % respondentů uvedlo, že s tímto procesem nemají zkušenosti. Tato početnost odpovědí může být způsobena tím, že respondenti nevědí, jak probíhá řízení pracovního výkonu anebo nemocnice XY nesprávně tento proces komunikuje. Výsledky čtvrté sekce s názvem motivace nedopadly pozitivně. Z výsledků vyplývá, že se zaměstnanci nemocnice XY není aktivně projednávána jejich stimulační k plnění pracovních úkolů.

Významným problémem je i relativně vysoký podíl zaměstnanců, kteří vyjadřují pocity demotivace na pracovišti. Pátá sekce se zabývala odměňováním zaměstnanců a výsledky nasvědčují, že tato oblast není vhodně nastavena nemocnicí XY. Respondenti neshledávají odměňování v nemocnici XY transparentní. Je zde pravděpodobná souvislost s tím, že respondenti uvedli jako hlavní faktor pro odměňování hodnocení nadřízeného nebo týmu. Dále respondenti uvedli, že aktuální výše finanční odměny pro ně není dostatečně motivující faktor. Nejvíce zaměstnanci očekávají zvýšení mzdy a bonusů, což potvrzuje výsledky s předchozích otázek. Následující sekce s názvem vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má nemocnice XY velice dobře nastavenou. Z výsledků je patrné, že nemocnice XY dává možnost se vzdělávat svým zaměstnancům, avšak by měla zlepšit systém komunikace, protože část respondentů uvedla, že o možnosti vzdělávání neví. Z výsledků ze sekce teambuilding je patrné, že nemocnice XY nepořádá teambuildingové akce nebo je pořádá a pouze je nevhodně komunikuje a zaměstnanci o nich neví. Poslední variantou je, že je pořádá pouze pro určité pracovní pozice. Poslední sekci je propouštění zaměstnanců a zde je patrné, že zaměstnanci hodnotí předávání znalostí mezi zaměstnanci, kteří odcházejí a jejich nástupci pozitivně. Naopak nemocnice XY se nezabývá outplacementem, což potvrzují odpovědi respondentů. Respondenti v poslední otázce nejvíce odpověděli, že na škále od 6-10 je u nich více pravděpodobné, že budou hledat zaměstnání mimo nemocnici XY, celkem 41,6 %. Dále se to nejvíce týká věkových skupin 18-30 a 31-40. Naopak nejvíce chtějí v nemocnici pracovat věkové kategorie 41-50. Při tomto trendu je pravděpodobné, že v nemocnici XY bude postupně stárnout pracovní síla a nemocnice bude mít v budoucnu problém ji nahradit mladšími zaměstnanci.

Z analýzy rozhovorů vyplývá, že nemocnice XY je si vědoma existujících problémů a již byly podniknuty určité kroky k jejich řešení, případně jsou plánovány další. Nicméně, klíčovým nedostatkem je považována nedostatečná komunikace. Bez aktivního informování ze strany vedení nemocnice a personálního oddělení o plánovaných změnách nebo opatřeních hrozí, že zaměstnanci budou zůstat uvězněni v cyklu nedostatečné informovanosti. Tento stav může mít negativní dopad na jejich angažovanost a produktivitu, a tím i na celkový výkon nemocnice. Například bylo uvedeno personalisty z nemocnice XY, že nemocnice pořádá teambuildingové aktivity, ale z průzkumu vyplynulo, že 71,3 % respondentů o nich není informováno.

Výsledky dotazníkového šetření, včetně návrhů na zlepšení požaduje po zpracování hlavní personalista pro skupinu Z a vedení nemocnice XY, aby je mohli případně implementovat do procesu stabilizace zaměstnanců. Celkově bylo identifikováno 7 hypotéz, z nichž jedna byla vyvrácena. S ohledem na stávající nedostatky v procesu stabilizace personálu jsou následující doporučení považována za klíčová pro zlepšení situace. Některé části procesu, jako je nábor a adaptace zaměstnanců, a vzdělávání a rozvoj pracovníků, vykazaly pozitivní výsledky pro nemocnici XY. Nicméně, existuje prostor ke zlepšení v dalších oblastech. Žádoucím krokem je podrobnější analýza a následná implementace doporučení, která by mohla vést k celkovému zlepšení kvality pracovního života zaměstnanců a efektivitě nemocnice jako celku.

3.3 Návrh doporučení

V této podkapitole jsou prezentována doporučení pro vedení nemocnice XY, která jsou zaměřena na jednotlivé prvky stabilizačního procesu. Tato doporučení jsou odvozena z analýzy výsledků dotazníkového šetření a hypotéz, a zohledňuje specifika prostředí nemocnice XY. Cílem těchto doporučení je poskytnout vedení nemocnice efektivní strategie a opatření, která budou podporovat dlouhodobou stabilitu a kontinuitu zaměstnaneckého týmu, a tím i celkovou výkonnost a kvalitu poskytované péče. Celkově bylo navrženo 7 doporučení.

Doporučení č.1: Zlepšení komunikace a podpory od vedení nemocnice XY při náboru a adaptaci zaměstnanců

Na základě výsledků dotazníkového šetření ze sekce nábor a adaptace zaměstnanců, kde byla zjištěna potřeba zlepšení komunikace a podpory od nadřízených ve směru k zaměstnancům (50,5 % respondentů), je vhodné, aby nemocnice XY zavedla opatření zaměřená na posílení těchto aspektů.

Konkrétně by mohlo být provedeno zavedení pravidelných setkání mezi novými zaměstnanci a jejich nadřízenými, kde by měli možnost sdílet své dojmy, dotazy a případné obavy ohledně adaptace. Tyto setkání by měla být prostředkem k navázání vztahů a poskytnutí podpory v přátelském a neformálním prostředí. Dále by se mohly zavést pravidelné individuální konzultace mezi novými zaměstnanci a nadřízenými, během kterých by mohli diskutovat o svém pokroku, případných problémech a cílech. Nadřízení by měli být aktivními posluchači a nabídnout pomoc a podporu při řešení problémů. Kromě toho by mohla být zavedena praxe mentorského programu, kde by noví zaměstnanci byli přiděleni zkušenějším kolegům, kteří by jim poskytovali rady, podporu a užitečné informace.

Tímto způsobem by noví zaměstnanci měli možnost získat ucelený pohled na svou pracovní pozici a získat důvěru a sebejistotu v novém prostředí. Takový komplexní přístup by mohl vést k vytvoření pozitivního a podpůrného pracovního prostředí, které by napomohlo úspěšné adaptaci nových zaměstnanců a celkově k posílení stability pracovního týmu v nemocnici XY.

Pokud by nebyla provedena žádná opatření na zlepšení komunikace a podpory od nadřízených směrem k zaměstnancům, mohlo by dojít k několika negativním důsledkům. Prvním možným důsledkem by bylo pokračování neuspokojivého stavu, kdy noví zaměstnanci by se stále necítili dobře integrováni do pracovního týmu a měli by pocit nedostatečné podpory od svých nadřízených. To by mohlo vést k pokračujícímu zvyšování míry fluktuace zaměstnanců, neboť nedostatek podpory a komunikace by mohl snižovat pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců. Dále by mohlo dojít k nárůstu stresu a nejistoty mezi zaměstnanci, což by mohlo negativně ovlivnit jejich pracovní výkon a celkovou atmosféru v pracovním prostředí. Tím by mohla být ohrožena i kvalita poskytované péče a efektivita provozu nemocnice XY. Celkově by nedostatek komunikace a podpory od nadřízených mohl zpomalit proces adaptace nových zaměstnanců a mít negativní dopad na stabilitu a fungování pracovního týmu v nemocnici XY.

Kalkulace nákladů na realizaci návrhu, na zlepšení komunikace a podpory od vedení nemocnice XY při náboru a adaptaci zaměstnanců, byla rozdělena na zvýšení a snížení nákladů:

Zvýšení nákladů: implementace nových komunikačních kanálů a technologií, financování školení a vzdělávacích programů pro personál týkající se komunikace a podpory zaměstnanců, náklady spojené s organizací workshopů, seminářů a dalších akcí zaměřených na zlepšení komunikace a podpory od vedení.

Snížení nákladů: očekávané snížení nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců díky zlepšenému zachování personálu, potenciální snížení nákladů na nové náborové procesy a adaptaci nových zaměstnanců.

Z důvodu rozmanitosti potenciálních implementací není možné uvést přesné částky. Pro odhad nákladů by bylo nezbytné podrobně prozkoumat stávající komunikační kanály a vzdělávací programy a identifikovat konkrétní opatření potřebná k jejich zlepšení. Taková analýza by byla zahrnuta v revizi dostupných zdrojů, potřebných investic a dalších faktorů, které by ovlivnily celkové náklady na implementaci.

Doporučení č.2: Zavedení systému řízení výkonu zaměstnanců

Z výsledků třetí sekce řízení výkonu zaměstnanců je patrné, že v nemocnici XY neprobíhá příliš dobře řízení pracovního výkonu, protože 75,2 % respondentů uvedlo, že s tímto procesem nemají zkušenosti.

Zavedení systému řízení výkonu umožní lépe monitorovat a hodnotit pracovní výkon zaměstnanců, což může vést k efektivnějšímu využití lidských zdrojů a zlepšení celkového výkonu nemocnice XY. Poskytne jasnou strukturu pro stanovení očekávání a cílů zaměstnancům, což může podpořit jejich motivaci a angažovanost. Pomůže identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých zaměstnanců a poskytne základ pro plánování rozvoje a profesního růstu.

Řízení výkonu zaměstnanců lze začít definováním jasných a měřitelných cílů pro každého zaměstnance, které jsou v souladu s cíli skupiny Z a nemocnice XY. Zřídí pravidelné a strukturované hodnotící rozhovory mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, kde se diskutuje o dosažených výsledcích, silných stránkách a oblastech na zlepšení. Zavést systém zpětné vazby a kontinuálního hodnocení výkonu, který umožní pružné reagování na změny a potřeby zaměstnanců.

Za pozitivum zavedení systému řízení výkonu zaměstnanců lze považovat výše zmíněné. Za negativum můžeme považovat možnost vytvoření prostředí, kde se zaměstnanci soustředí pouze na dosahování krátkodobých cílů a nedostatečně investují do dlouhodobého rozvoje. Dále riziko vytváření konkurenčního prostředí mezi zaměstnanci, což může vést k nedostatečné spolupráci a vzniku konfliktů. V neposlední řadě to může přinést administrativní zátěž pro management. Ale dle řešerše v teoretické části převažují pozitiva řízení výkonu zaměstnanců, oproti negativům.

Kalkulace nákladů na realizaci návrhu, na zavedení systému řízení výkonu zaměstnanců, byla rozdělena na zvýšení a snížení nákladů:

Zvýšené náklady: implementování softwarových nástrojů pro sledování výkonu zaměstnanců, školení zaměstnanců v používání nového systému, potenciální zvýšení administrativní zátěže spojené s řízením nového systému.

Snížené náklady: snížení fluktuace zaměstnanců, redukce nákladů spojených s náborovým a adaptačním procesem.

Z důvodu rozmanitosti potenciálních implementací není možné uvést přesné částky. S ohledem na fakt, že skupina Z má svou vlastní IT společnost, může dojít k efektivnímu využití dostupných zdrojů a snížení nákladů na implementaci. Pro odhad nákladů by bylo nezbytné podrobně prozkoumat možnosti IT společnosti a způsobů školení kvůli použití nového systému. Taková analýza by byla zahrnuta v revizi dostupných zdrojů, potřebných investic a dalších faktorů, které by ovlivnily celkové náklady na implementaci.

Doporučení č.3: Zavedení komplexního programu motivace zaměstnanců

Ze sekce motivace zaměstnanců vyplynulo, že nemocnice XY neprovádí rozhovory se zaměstnanci o jejich vnitřní stimulaci (jak uvedlo 48,5 % respondentů), zaměstnanci se cítí na pracovišti demotivováni, alespoň 91,1 % respondentů se tak někdy v nemocnici XY cítilo. Respondenti uvedli, že nemocnice XY v posledním roce rozšířila nabídku zaměstnaneckých benefitů, školení, rozvojové kurzy, avšak to nezměnilo postoje respondentů a pro zlepšení těchto této situace je navrženo zavedení programu motivace zaměstnanců.

Zavedení komplexního motivačního programu je nezbytným opatřením pro optimalizaci organizačního prostředí a posílení pracovního výkonu zaměstnanců. Jako první krok můžeme považovat provedení důkladného průzkumu potřeb a preferencí pracovníků s cílem vypracovat podrobnou analýzu motivace a jejích determinujících faktorů. Na základě těchto zjištění lze navrhnout komplexní motivační mix, integrující finanční stimuly, nehmotné benefity, možnosti profesního rozvoje a ocenění za dosažené výsledky. Podstatný je také implementační rámec pro pravidelné monitorování a zpětnou vazbu ohledně výkonnosti, umožňující zaměstnancům sledovat svůj pokrok a rozvoj v souladu s definovanými cíli. Výsledkem takového programu by mělo být zvýšení pracovní motivace a zapojení zaměstnanců, což může vést v konečném důsledku k pozitivnímu ovlivnění celkové výkonnosti a konkurenceschopnosti nemocnice XY.

V nemocnici XY mohou být zaměstnanci motivováni různými prostředky, mezi které lze zařadit možnosti profesního rozvoje a vzdělávání, tato opatření umožňují zaměstnancům neustále zdokonalovat své dovednosti a posilovat své znalosti v oboru, což může přispět k jejich vnitřní motivaci. Dalším typem motivačního prostředku je ocenění za výkon, odměny, uznání nebo bonusy za dosažení stanovených cílů nebo za mimořádné úspěchy, které mohou zaměstnance vést k maximálnímu úsilí a výkonu. Podpora pracovního prostředí a rovnováhy mezi prací a osobním životem je dalším důležitým faktorem. Poskytnutí flexibilních pracovních podmínek, programů pro fyzické a duševní zdraví zaměstnanců, možnost práce z domova mohou vést například k lepšímu zdraví, nižšímu stresu a vyváženějšímu životnímu stylu zaměstnanců, což může pozitivně ovlivnit jejich výkonnost a spokojenost.

Je třeba však být obezřetní s potenciálními riziky, jako jsou možné rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci, náklady na implementaci a udržování programu a potenciální neefektivnost určitých motivujících mechanismů pro všechny zaměstnance. Ovšem s důkladnou analýzou a správnou implementací může komplexní motivační program přinést významné dlouhodobé benefity pro nemocnici XY.

Kalkulace nákladů na realizaci návrhu, na zavedení komplexního programu motivace zaměstnanců, byla rozdělena na zvýšení a snížení nákladů:

Zvýšené náklady: implementace komplexního programu motivace zaměstnanců může zahrnovat investice do motivujících benefitů a odměn pro zaměstnance, včetně finančních odměn, firemních akcí a dalších motivujících faktorů. Kromě toho mohou být zvýšené náklady spojené s vývojem a implementací nových systémů pro sledování a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Snížené náklady: efektivní program motivace zaměstnanců může vést k dlouhodobému snížení fluktuace zaměstnanců a nákladů spojených s náborovým procesem. Zlepšená pracovní morálka a vyšší míra angažovanosti zaměstnanců mohou také přispět k vyšší produktivitě a ke snížení nákladů spojených s neplánovanými absencemi a nedostatkem pracovní síly.

Vzhledem k různorodosti možných přístupů a strategií k motivaci zaměstnanců není možné stanovit přesné finanční částky týkající se zavedení komplexního programu motivace. Pro získání odhadu nákladů je klíčové podrobně prozkoumat existující motivační programy a identifikovat konkrétní opatření potřebná k jejich zdokonalení. Tento proces zahrnuje analýzu dostupných zdrojů, posouzení potřebných investic a dalších relevantních faktorů, které mohou ovlivnit celkové náklady na implementaci.

Doporučení č.4: Zvýšit transparentnost v odměňování

Na základě zjištění z dotazníkového šetření je patrné, že odměňování zaměstnanců v nemocnici XY je vnímáno jako netransparentní, konkrétně spíše netransparentní uvedlo 37,6 % a odpověď zcela netransparentní uvedlo 31,7 %. Netransparentnost může negativně ovlivnit zaměstnancovu pracovní spokojenost a motivaci.

Doporučení pro zvýšení transparentnosti v odměňování zahrnuje následující kroky. Nemocnice XY by měla zavést jasná pravidla pro odměňování, dále je důležité, aby byla pravidla odměňování aktivně komunikována se všemi zaměstnanci. To zahrnuje pravidelné informování, školení zaměstnanců a vedoucích pracovníků o procesu odměňování a poskytování odpovědí na jejich dotazy. Při rozhodování o odměňování by měla být zaručena transparentnost a objektivita. Zaměstnanci by měli mít jasný přehled o kritériích, na základě kterých jsou odměny udělovány.

Zavedení jasných pravidel pro odměňování zaměstnanců v nemocnici XY by mohlo přinést několik pozitivních aspektů. Prvním z nich je zvýšení transparentnosti v procesu odměňování, což by posílilo důvěru zaměstnanců v organizační spravedlnost a přispělo k větší pracovní motivaci. Dále by transparentní pravidla mohla minimalizovat možnost nespravedlivého zacházení a snížit riziko vzniku konfliktů v pracovním prostředí. Taktéž by poskytla jasnou orientaci zaměstnancům ohledně očekávaných odměn za jejich pracovní úspěchy, což by mohlo podpořit jejich angažovanost a nasazení.

Nicméně, zavedení těchto pravidel by mohlo mít i některá negativa. Příliš striktní pravidla by mohla omezit flexibilitu v odměňování a bránit v přizpůsobení se individuálním potřebám a situacím jednotlivých zaměstnanců. Dále by implementace rozsáhlých pravidel mohla přinést dodatečnou administrativní zátěž pro personální oddělení a vrcholový management nemocnice XY. Existuje také riziko, že někteří zaměstnanci by mohli vnímat zavedení pravidel jako omezování svobody a autonomie v práci, což by mohlo vést k odporu nebo nespokojenosti s novým systémem odměňování.

Průběžná zpětná vazba a hodnocení procesu odměňování mohou pomoci identifikovat případné nedostatky a možnosti zlepšení. Je důležité, aby nemocnice XY pravidelně vyhodnocovala své postupy odměňování a přijímala opatření k jejich neustálému zdokonalování.

Kalkulace nákladů na realizaci návrhu, na zvýšení transparentnosti v odměňování, byla rozdělena na zvýšení a snížení nákladů:

Zvýšené náklady: implementování softwarových nástrojů pro sledování odměňování zaměstnanců, školení zaměstnanců v používání nového systému či správného odměňování, potenciální zvýšení administrativní zátěže spojené s řízením nového systému.

Snížené náklady: snížení fluktuace zaměstnanců.

Z důvodu rozmanitosti potenciálních implementací není možné uvést přesné částky. S ohledem na fakt, že skupina Z má svou vlastní IT společnost, může dojít k efektivnímu využití dostupných zdrojů a snížení nákladů na implementaci. Pro odhad nákladů by bylo nezbytné podrobně prozkoumat možnosti IT společnosti a způsobů školení kvůli použití nového systému. Taková analýza by byla zahrnuta v revizi dostupných zdrojů, potřebných investic a dalších faktorů, které by ovlivnily celkové náklady na implementaci.

Doporučení č.5: Rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by na systému vzdělávání a rozvoje, který jim poskytuje nemocnice XY chtěli rozšíření nabídky vzdělávacích programů (56,8 %), dále poskytnutí více příležitostí pro individuální rozvoj (43,2 %), zlepšení dostupnosti školení (35,2 %) a zvýšení finančních prostředků na kvalitu vzdělávacích programů (34,1 %). S ohledem na tyto požadavky je možné navrhnout několik doporučení:

Rozšíření nabídky vzdělávacích programů: Nemocnice XY by měla zkoumat možnosti rozšíření nabídky vzdělávacích programů v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnanců. To může zahrnovat školení v oblasti nových technologií, odborných dovedností nebo soft skills.

Poskytnutí více příležitostí pro individuální rozvoj: Vedle skupinových školení by XY měla podporovat i individuální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím mentoringu, osobního coachingu nebo stipendijních programů na podporu dalšího studia.

Zlepšení dostupnosti školení: Je důležité, aby školení byla dostupná pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici nebo pracovní režim. Nemocnice XY by měla zvážit různé formy školení, včetně online kurzů nebo e-learningových platforem, aby maximalizovala dostupnost pro zaměstnance.

Zvýšení finančních prostředků na kvalitu vzdělávacích programů: Pro zajištění kvality vzdělávacích programů je nezbytné dostatečně investovat do odborné přípravy lektorů, modernizace výukových materiálů a technologií a dalších relevantních prostředků. Nemocnice XY by měla zvážit zvýšení finančních alokací na tuto oblast.

Výhody, které lze očekávat v případě zavedení doporučení mohou být například kvalitnější plnění pracovních úkolů, zvýšení efektivity zaměstnance, lepší výkon a zároveň zvýšení spokojenost s prací, což má pozitivní dopad na pracovní prostředí. V neposlední řadě zaměstnanci, kteří jsou lépe vyškoleni a informováni, jsou schopni poskytovat vyšší standard péče pacientům, což přispívá k celkovému zlepšení kvality služeb poskytovaných nemocnicí.

Zavedení doporučení může sebou nést i nevýhody například zvýšení finančních nákladů pro nemocnici, zejména pokud jde o náklady na lektory, materiály a technologie. Dále školení a vzdělávací aktivity mohou vyžadovat časové investice ze strany zaměstnanců, což může omezit jejich dostupnost pro práci a zvýšit pracovní zátěž. Navzdory rozšířené nabídce školení může být některým zaměstnancům nebo skupinám zaměstnanců málo atraktivní účastnit se vzdělávacích aktivit, což může omezovat účinnost celého programu.

Kalkulace nákladů na realizaci návrhu, na rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit, byla rozdělena na zvýšení a snížení nákladů:

Zvýšené náklady: vývoj nových vzdělávacích programů a materiálů, školení a certifikace instruktorů pro vzdělávací aktivity, technologické investice pro podporu online kurzů a dalších distančních vzdělávacích možností, marketingové náklady spojené s propagací vzdělávacích aktivit, náhrady za zaměstnance, kteří jsou na vzdělávacím programu, finanční prostředky pro proplácení nákladů zaměstnanců na účast v externích vzdělávacích programech.

Snížené náklady: efektivnější využití interních zdrojů a know-how, snížení fluktuace zaměstnanců.

Vzhledem k různorodosti možných přístupů a strategií k rozšíření vzdělávacích aktivit není možné stanovit přesné finanční částky. Pro získání odhadu nákladů je klíčové podrobně prozkoumat existující vzdělávací programy a identifikovat konkrétní opatření potřebná k jejich zdokonalení. Tento proces zahrnuje analýzu dostupných zdrojů, posouzení potřebných investic a dalších relevantních faktorů, které mohou ovlivnit celkové náklady na implementaci.

Doporučení č.6: Zavedení teambuildingových akcí pro všechny zaměstnance

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nemocnice XY neorganizuje pro své zaměstnance teambuildingové akce. Tuto skutečnost potvrdilo 71,3 % respondentů. Personalisté, ale v rozhovoru uvedli, že tyto aktivity pořádají, což potvrzují odpovědi administrativního a technického personálu, který tvořil největší podíl těch, kteří odpověděli kladně. Jedno z možných vysvětlení této skutečnosti je to, že nemocnice XY pořádá teambuildingové akce pouze pro některé pracovní pozice, avšak tyto akce jsou podstatné pro všechny zaměstnance, nehledě na jejich pozici.

Zavedení teambuildingových akcí v nemocnici XY zahrnuje několik klíčových kroků. Prvním krokem je plánování a organizace akcí, které by měly být pravidelné a dobře připravené. Nemocnice XY by měla vyčlenit dostatek času a zdrojů pro tuto činnost, včetně určení vhodného času a místa konání, stanovení cílů akce a výběru aktivit, které budou odpovídat potřebám a zájmům zaměstnanců. Druhým důležitým aspektem je zapojení zaměstnanců do procesu plánování a výběru aktivit. Je klíčové získat jejich názory a přání prostřednictvím dotazníků nebo pracovních skupin, aby byly teambuildingové akce co nejvíce přizpůsobeny potřebám zaměstnanců. Dalším důležitým bodem je rozmanitost aktivit. Při plánování teambuildingových akcí je nutné zvolit různorodé aktivity, které budou podporovat spolupráci, komunikaci a týmovou důvěru. Mezi možné aktivity mohou patřit sportovní aktivity, různé hry, workshopy nebo dobrovolnické činnosti. Důraz by měl být kladen na to, aby byly aktivity zajímavé a motivující pro všechny zaměstnance.

Zavedení teambuildingových akcí v nemocnici XY by mohlo být doprovázeno celou řadou výhod. Posílení týmového ducha a podpora spolupráce mezi zaměstnanci jsou hlavními benefity, které by mohly vést ke zlepšení pracovního prostředí. Dále by tyto akce mohly přispět k lepší komunikaci mezi členy týmu a k vytvoření přátelské atmosféry, která je podporována otevřeností a důvěrou mezi kolegy. To by zase mohlo vést k motivaci zaměstnanců a zvýšení produktivity a lepšímu pracovnímu výkonu.

Nicméně, zavedení teambuildingových akcí by mohlo být spojeno i s několika potenciálními nevýhodami. Finanční náklady spojené s organizací těchto akcí a časová náročnost pro zaměstnance, která může ovlivnit jejich pracovní nasazení, jsou důležité faktory, které je třeba zvážit. Existuje také riziko, že nízká efektivita těchto akcí, pokud nejsou správně plánovány a zaměřeny na potřeby zaměstnanců, může mít za následek ztrátu zájmu a nedostatečnou účast.

Kalkulace nákladů na realizaci návrhu, na zavedení teambuildingových akcí pro všechny zaměstnance, byla rozdělena na zvýšení a snížení nákladů:

Zvýšené náklady: náklady spojené s nákupem materiálů a zařízení potřebných pro realizaci teambuildingových aktivit, jako jsou sportovní vybavení, stolní hry, propagační materiály atd. Náklady na pronájem prostor pro uspořádání teambuildingových akcí, včetně nákladů na technické vybavení a zajištění stravování. Náklady na zaplacení externích lektorů, trenérů nebo facilitátorů, kteří budou vést teambuildingové aktivity a poskytovat odborné znalosti a dovednosti. Administrativní náklady spojené s organizací a plánováním teambuildingových akcí, včetně času a práce potřebné k přípravě rozvrhu, komunikaci s externími poskytovateli a správou účastníků.

Snížené náklady: potenciální snížení fluktuace zaměstnanců díky větší spokojenosti a vyššímu zapojení zaměstnanců, což může vést k menším nákladům na nábor nových zaměstnanců. Nižší náklady spojené s absencí a nemocnostmi, protože teambuildingové aktivity mohou posílit týmovou duch a spolupráci, což může vést ke zlepšení zdraví a pohody zaměstnanců.

Vzhledem k různorodosti možných přístupů a strategií k zavedení teambuildingových aktivit není možné stanovit přesné finanční částky. Pro získání odhadu nákladů je klíčové podrobně prozkoumat existující teambuildingové programy a identifikovat konkrétní opatření potřebná k jejich zdokonalení. Tento proces zahrnuje analýzu dostupných zdrojů, posouzení potřebných investic a dalších relevantních faktorů, které mohou ovlivnit celkové náklady na implementaci.

Doporučení č.7: Lepší komunikace se zaměstnanci

Zaměstnanci nemocnice XY nejsou o mnoha aspektech, které se zde provozují patřičně informováni. Což vyplynulo z dotazníkového šetření a z výsledků rozhovorů. Například nemocnice XY provádí službu outplacement, ale 82,2 % zaměstnanců uvedlo, že o tom není informováno.

Dále nejsou zaměstnanci vhodně informováni o realizování průzkumů ohledně teambuildingových akcí (uvedlo 48,3 %), řízení pracovního výkonu (uvedlo 75,2 %) a možnosti vzdělávání (uvedlo 12,9 %).

Doporučení pro zlepšení komunikace v nemocnici XY vyžaduje komplexní přístup. Prvním krokem je vypracování a implementace jasných komunikačních strategií a postupů. Tato opatření by měla být zaměřena na zajištění pravidelného a transparentního toku informací mezi různými úrovněmi managementu a zaměstnanci. Dále je důležité poskytnout zaměstnancům adekvátní školení a podporu v oblasti komunikace. To může zahrnovat kurzy komunikace, školení zlepšující schopnosti konfliktového řešení a komunikační dovednosti v týmu. Kromě toho by měla být zavedena pravidelná setkání a pracovní porady, která umožní zaměstnancům sdělovat své názory, připomínky a obavy a zároveň poskytnou příležitost k diskuzi a společnému hledání řešení. Dalším důležitým aspektem je vytvoření otevřeného a podporujícího pracovního prostředí, ve kterém budou zaměstnanci cítit, že jsou jejich názory a připomínky respektovány a že mají možnost se podílet na procesu rozhodování. V neposlední řadě je nezbytné pravidelně monitorovat a vyhodnocovat účinnost zavedených opatření a případně provádět další úpravy a vylepšení podle potřeby. Důkladné sledování komunikace a jejího vlivu na pracovní prostředí a výkonnost zaměstnanců je klíčové pro úspěch zlepšování komunikace v nemocnici XY.

Výhody efektivní komunikace v nemocnici XY jsou značné. Zaprvé, takový systém podpoří lepší pracovní prostředí a atmosféru spolupráce mezi zaměstnanci, což přispívá k celkovému pohodlí a produktivitě. Dále, zlepšená komunikace posiluje vztahy a důvěru mezi členy týmu, což umožňuje efektivnější řešení problémů a lepší koordinaci práce. Transparentní a otevřená komunikace může být využívána k snížení možnosti konfliktů a nedorozumění, přičemž je tak přispíváno k vytváření harmonického pracovního prostředí.

Na druhou stranu, implementace nových komunikačních strategií může být časově náročná a vyžadovat investici zdrojů, což může být pro nemocnici XY obtížné. Dále odpor a neochota některých zaměstnanců akceptovat změny může být překážkou úspěšné implementace nových komunikačních postupů. Navíc, nevhodně navržené a implementované komunikační strategie mohou vést k nedostatečné účinnosti v komunikaci a tím k narušení pracovního prostředí a plnění pracovních úkolů.

Po zavedení všech zmíněných opatření je pravděpodobné, že by se mohlo snížit procento zaměstnanců, kteří uvažují o opuštění nemocnice XY. Konkrétně 41,6 % zaměstnanců, u kterých je vyšší pravděpodobnost a 20 % zaměstnanců, kteří se nacházejí uprostřed škály.

Kalkulace nákladů na realizaci návrhu, na lepší komunikace se zaměstnanci, byla rozdělena na zvýšení a snížení nákladů:

Zvýšení nákladů: čas vedoucích zaměstnanců, čas zaměstnanců.

Snížení nákladů: snížení fluktuace zaměstnanců, menší náklady na nábor a adaptaci nových zaměstnanců.

Vzhledem k různorodosti možných přístupů a strategií ke zlepšení komunikace není možné stanovit přesné finanční částky.

4 Závěr

Téma stabilizace zaměstnanců představuje jednu z klíčových problematik v oblasti řízení lidských zdrojů a je pečlivě zkoumáno v odborné literatuře. S narůstající konkurencí na trhu a neustálým pokrokem technologií se stává schopnost udržet si kvalifikované a zkušené zaměstnance klíčovým faktorem pro úspěch. Stabilní pracovní síla umožňuje organizacím lépe plánovat své lidské zdroje, minimalizovat fluktuaci zaměstnanců a snížit náklady spojené s náborovými procesy a školením nových zaměstnanců. Důsledná strategie stabilizace zaměstnanců je tak klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů a představuje základní pilíř dlouhodobého úspěchu organizace. Diplomová práce se soustředila na identifikaci procesu stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY a na návrh doporučení pro zlepšení procesů stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY. Po provedení analýzy dat a informací, které byly získány během výzkumu, bylo vypracováno 7 doporučení.

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout doporučení pro zlepšení procesu stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY. Jako dílčí cíle byly stanoveny identifikace klíčových faktorů ovlivňujících stabilizaci zaměstnanců v nemocnici XY a zhodnocení současného stavu stabilizace zaměstnanců v nemocnici XY. Pro účely práce byly použit fiktivní název nemocnice XY a skupina Z, neboť organizace preferovala zůstat anonymní. S ohledem na citlivost informací byly údaje o organizaci, které byly zkoumány v rámci této práce, anonymizovány, rovněž i údaje o zaměstnancích.

V teoreticko-metodologické části se práce nejdříve zabývala strategií stabilizace v kontextu řízení lidských zdrojů. Zde byly podrobně analyzovány různé přístupy a metody, které organizace mohou využít k upevnění pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců. Druhá podkapitola se zabývala faktory ovlivňujícími retenci zaměstnanců. Byly zde zkoumány jak interní, tak externí proměnné, které mohou mít vliv na setrvání zaměstnanců v organizaci. Ve třetí podkapitole byly podrobně zkoumány prvky stabilizačního procesu. Byly zde identifikovány a analyzovány klíčové prvky a postupy, které organizace mohou implementovat pro úspěšnou stabilizaci svých zaměstnanců. Tato část se zaměřovala na konkrétní opatření a strategie, které mohou organizace použít k upevnění vazby se svými zaměstnanci a zvýšení jejich loajality, konkrétně bylo uvedeno nábor a výběr zaměstnanců, zapracování a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, teambuilding a propouštění zaměstnanců.

V diplomové práci byla použita metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření realizované metodou PAPI a dotazníky byly rozdány 120 pracovníkům nemocnice XY (s návratností 84,2 %), která patří do skupiny Z, dále pomocí strukturovaných rozhovorů se dvěma personalisty nemocnice XY. Dále bylo formulováno 7 hypotéz, jež byly ověřeny pomocí metody testu nezávislosti Chí-kvadrát. Ze stanovených hypotéz byla zamítnuta jedna nulová hypotéza (H_0).

V analytické části byla nejprve představena nemocnice XY a skupina Z, aby bylo získáno lepší povědomí o kontextu, ve kterém probíhá proces stabilizace zaměstnanců. Poté byl pospán výzkum a detailně vyhodnocena získaná data. Tato fáze umožnila identifikovat klíčové trendy a faktory ovlivňující stabilitu zaměstnanců v nemocnici XY. Na základě těchto analýz bylo následně přistoupeno k formulaci doporučení určených pro vedení nemocnice XY a skupině Z. Tato doporučení jsou výsledkem výzkumu a mají za cíl poskytnout konkrétní směrnice a návrhy, jak optimalizovat proces stabilizace zaměstnanců v rámci organizace. Každé doporučení bylo pečlivě zformulováno s ohledem na specifika a potřeby nemocnice XY a skupiny Z a zároveň bylo navrženo s přihlédnutím k nejnovějším trendům a osvědčeným postupům v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto doporučení jsou považována za cenný nástroj pro vedení organizace při optimalizaci a zlepšování procesu stabilizace zaměstnanců.

Z výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů vyplývá, že v nemocnici XY, zařazené do skupiny Z, má proces stabilizace zaměstnanců patrné nedostatky. Nejúspěšněji provozuje nábor a adaptaci nových zaměstnanců, což odráží převážně pozitivní postoj respondentů k těmto procesům. Kvalita zaškolení je hodnocena na velmi dobré úrovni a vykazuje tendenci k dalšímu zlepšení. Zároveň je oceněn přístup nemocnice k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, avšak některé nedostatky jsou zjištěny v oblasti komunikace, kde část respondentů uvádí nedostatečné informovanosti o možnostech vzdělávání. Ostatní sekce, jako je řízení výkonu zaměstnanců, motivace, odměňování a teambuilding, nedopadly v průzkumu příliš pozitivně. Respondenti vyjadřují nedostatek zkušeností s procesem řízení výkonu, nedostatečnou motivaci k plnění pracovních úkolů a nespokojenost s transparentností a motivujícími faktory odměňování. Také je zjištěna nedostatečná informovanost o teambuildingových aktivitách. V oblasti propouštění zaměstnanců je zaznamenáno pozitivní hodnocení předávání znalostí mezi odcházejícími a novými zaměstnanci. Co se týče outplacementu, nemocnice XY se jím zabývá, i když tuto činnost nenazývá takto. Zároveň je zjištěno, že značný podíl respondentů zvažuje hledání zaměstnání mimo nemocnici XY.

Závěry a doporučení vycházely z komplexního souboru výsledků z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Bylo vydáno sedm doporučení, která jsou sepsána v jednotlivých bodech. Doporučením pro nemocnici XY je zlepšení komunikace a podpory od vedení nemocnice XY při náboru a adaptaci zaměstnanců, protože tato potřeba byla zjištěna u 50,5 % respondentů. Zavedení systému řízení výkonu zaměstnanců, protože 75,2 % respondentů uvedlo, že s tímto procesem nemají v nemocnici XY zkušenosti. Zavedení komplexního programu motivace zaměstnanců, protože z dotazníkového šetření vyplynulo, že nemocnice XY neprovádí rozhovory se zaměstnanci o jejich vnitřní stimulaci (jak uvedlo 48,5 % respondentů), zaměstnanci se cítí na pracovišti demotivováni a alespoň 91,1 % respondentů se tak někdy v nemocnici XY cítilo. Zvýšit transparentnost v odměňování, protože zaměstnanci nemocnice XY vnímají odměňování jako netransparentní, konkrétně spíše netransparentní uvedlo 37,6 % a odpověď zcela netransparentní uvedlo 31,7 %. Rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit, protože to si přeje 56,8 % respondentů. Zavedení teambuildingových akcí pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici a v neposlední řadě lepší komunikace se zaměstnanci ve všech aspektech stabilizace zaměstnanců. U každého doporučení byl specifikován postup jeho provedení, náklady a očekávaný přínos pro organizaci.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M.; TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

DEPOO, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.

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

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

SCHIOPOIU BURLEA, A.; VERTIGANS, S. a O. IDOWU, S. Corporate Social Responsibility in Times of Crisis. 2017.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠEJ, J. Zákoník práce v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů. Praha: Grada Publishing, 2021. Právo pro praxi. ISBN 978-802-7130-948.

URBANCOVÁ, H.; VRABCOVÁ P. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3675-9.

Odborný časopis

18 % lidí v ČR plánuje změnu práce, většina kvůli financím. Nenechte si je utéct. Online. 2023. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/18-lidi-v-cr-planuje-zmenu-prace-vetsina-kvuli-financim-nenechte-si-je-utect>. [cit. 2024-02-14].

BEJTKOVSKÝ, J. Využívání tradičních metod a nástrojů nábory a E-recruitmentu zaměstnanci generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z u vybraných poskytovatelů zdravotních služeb v České republice. [Online]. Acta Academica Karviniensia, 2018. Dostupné z: https://katalog.lib.cas.cz/KNAV/EdsRecord/bsu,1336_80788?sid=16633133#description. [cit. 2023-12-27].

Dvojnásobné přesčasy schváleny. Tisíce lékařů řeknou „dobrovolně ne“. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.tribune.cz/zdravotnictvi/dvojnásobne-prescasy-schvaleny-tisice-lekaru-reknou-dobrovolne-ne/>. [cit. 2024-02-14].

FORNER, V. et. al. Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. [Online]. Organization Management Journal 18(2):76-94, 2020. [cit. 2024-01-20].

GRUNTOVÁ KOLINGEROVÁ, H. Uplatňování systémů kompenzace a odměňování pracovníků v českých organizacích z perspektivy hodnocení organizační výkonnosti. [Online]. Ekonomické Listy. 2017. Dostupné z: <https://www.vsem.cz/ekonomicke-listy.html>. [cit. 2023-12-27].

HALBRŠTÁT, J. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům [online]. 13.6.2018 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z:

<https://logistika.ekonom.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>.

HUNT, D; YEE, L.; PRINCE, S. a DIXON-FYLE, S. Delivering through diversity. [Online]. 2018. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>. [cit. 2023-12-27].

CHATZOUCES, D., CHATZOGLU, P. Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2022, vol. 10, no. 1, p. 49-76.

LØKKE, A.; RYOM VILLADSEN, A. a SKIPPER BACH, A. Recruitment and Selection in the Public Sector: Do Rules Shape Managers' Practices? [Online]. *Public Personnel Management*. 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/00910260221146145>. [cit. 2023-12-27].

MUDD, D. Nástroje podporující motivaci a spokojenost zaměstnanců zdravotnických zařízení. Online. Dostupné z: <https://www.hartmann.info/cs-cz/novinky/l/cz/casopis-insight/motivace-a-spokojenost-zamestnancu-ve-zdravotnictvi>. [cit. 2024-02-14].

NĚMEČKOVÁ, I. Úloha mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců finančního sektoru v České republice ve vztahu k Herzbergově teorii dvou dimenzí motivace k práci. Online. *Politická ekonomie*. 2013, s. 373-392. Dostupné z: https://polek.vse.cz/artkey/pol201303-0005_Uloha-mzdy-v-motivaci-a-stabilizace-zamestnancu-financniho-sektoru-v-Ceske-republice-ve-vztahu-k-Herzbergove-te.php. [cit. 2024-02-15].

PANAIT COSTIN, A. Study of Employee Motivation in Organizations. Online. *Global Economic Observer*. 2020, č. Vol. 8 1, p114-119. 6p. Dostupné z: <http://www.globeco.ro/archive>. [cit. 2023-12-27].

RAFFIEE, J., BYUN, H. Revisiting the portability of performance paradox: Employee mobility and the utilization of human and social capital resources. *Academy of Management Journal*, 2020, vol. 63, no. 1, p. 34-63.

ROŽMAN, M. Maximizing employee engagement through artificial intelligent organizational culture in the context of leadership and training of employees: Testing linear and non-linear relationships. [Online]. *Cogent Business & Management*. 2023. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2248732>. [cit. 2023-12-27].

SCHWARTZ, J.; DENNY, B.; MALLON, D.; VAN DURME, Y.; HAUPTMANN, M. et al. Belonging- From comfort to connection to contribution. [Online]. 2020. Dostupné z: www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html/#endnote-12. [cit. 2023-12-27].

ŠNÝDROVÁ, M. Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců. [Online]. *Ekonomické listy*. 2014. Dostupné z: <https://www.vsem.cz/ekonomicke-listy.html>. [cit. 2023-12-27].

URBANCOVÁ, H. a FEJFAROVÁ, M. Factors Influencing Age Management in Organisations in the Czech Republic. [Online]. *Acta Univ. Agric. Silvic. Mendelianae Brun.* 2017. Dostupné z: https://acta.mendelu.cz/artkey/acu-201701-0039_factors-influencing-age-management-in-organisations-in-the-czech-republic.php. [cit. 2023-12-27].

VNOUČKOVÁ, L. Personality Attitudes Affecting Employee Learning and Development: Prerequisites of Behaviour Leading to Learning and Development. Online. *QUALITY*

INNOVATION PROSPERITY. [2016]. Dostupné z: <https://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/714>. [cit. 2023-12-27].

ZIBBELL, C. Happy people: how to nurture employee engagement in an uncertain economy. [Online]. Strategic HR Review. Vol. 22, Issue 6, pp. 186-190. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2023-0044>. [cit. 2023-12-27].

Internetové zdroje

ANH VU, Q. Míra udržení zaměstnanců – co to znamená a jak to praktikovat v roce 2023. [Online]. 27.4.2023. Dostupné z: <https://ahaslides.com/cs/blog/employee-retention-rate/>. [cit. 2023-11-26].

Co je knowledge management a jak ho využít v praxi? Online. 2022. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-knowledge-management/>. [cit. 2024-01-20].

Co je to kafeterie - systém benefitů? Online. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/zamestnanecke-benefity/co-je-to-kafeterie-system-benefitu>. [cit. 2024-02-20].

Co jsou složky mzdy a jaké povinnosti zaměstnavatele se s nimi pojí. Online. 2023. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/co-jsou-slozky-mzdy-a-jake-povinnosti-zamestnavatele-se-s-nimi-poji/>. [cit. 2024-02-20].

DUDEK, M. Adaptační proces zaměstnance. [Online]. 2017. Dostupné z: https://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/. [cit. 2024-01-08].

Employee Feedback Statistics you need to know. [Online]. 2023. Dostupné z: https://www.oak.com/blog/employee-feedback-statistics/#43%_of_highly_engaged_employees_receive_feedback_at_least_once_a_week_compared_to_18%_of_employees_with_low_engagement_. [cit. 2024-01-12].

Fluktuace zaměstnanců v kostce. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.kogicon.cz/prispevek/fluktuace-zamestnancu-v-kostce>. [cit. 2024-02-14].

Funkční feedback: 10 tipů, jak dávat zpětnou vazbu a budovat silnější týmy. [Online]. 2023. Dostupné z: <https://www.freelo.io/cs/jak-davat-zpetnou-vazbu>. [cit. 2024-01-12].

Generace Z nastupuje na pracovní trh: jaké jsou její nároky na zaměstnání? Online. 2022. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/generace-z-naroky-na-zamestnani/>. [cit. 2024-02-17].

HAVELKOVÁ, E. Jak správně uchopit hodnocení zaměstnanců? [Online]. 2021. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/jak-spravne-uchopit-hodnoceni-zamestnancu/>. [cit. 2024-01-12].

Jak na výpočet fluktuace zaměstnanců? [online]. 28. 1. 2023, [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://financniarchitekti.cz/jak-na-vypocet-fluktuace-zamestnancu/>.

KÁBRT, M. Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce. Online. 2011. Dostupné z: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>. [cit. 2024-04-22].

KADEŘÁBKOVÁ, M. Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké lze použít? [Online]. 2020. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu/>. [cit. 2024-01-21].

Kontingenční tabulky a Chí kvadrát test v Excelu - Statistika jednoduše a rychle [@Kckurzy]. Online. 2021. Dostupné z: YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=N8-iBpROqPQ>. [cit. 2024-04-27].

KRÁSA, M. Proč lidé odcházejí i z dobrých firem. [Online]. 29.3.2023. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/proc-lide-odchazeji-i-z-dobrych-firem/>. [cit. 2023-11-15].

Největšími sociálními sítěmi v Česku zůstávají YouTube a Facebook. [Online]. 2023. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2023/02/nejvetsimi-socialnimi-sitemi-v-cesku-zustavaji-youtube-a-facebook/>. [cit. 2023-12-27].

O ASOCIACI. [Online]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/o-asociaci/>. [cit. 2024-01-04].

O nás. Online. Dostupné z: skupina Z. [cit. 2024-02-21].

Průzkum: Téměř polovině zaměstnanců starších 55 let chybí digitální dovednosti [online]. 17.8.2023 [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2402232>

Představení společnosti. Online. Dostupné z: skupina Z [cit. 2024-02-21].

Psychologická smlouva. Online. 2015. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva/>. [cit. 2024-02-15].

ROSE-COLLINS, F. 62 nejlepších statistik LinkedIn pro rok 2023. [Online]. 2023. Dostupné z: <https://www.ranktracker.com/cs/blog/the-62-best-linked-in-statistics-for-2023/>. [cit. 2023-12-27].

URBAN, J. Co znamená řídit výkon zaměstnanců. [Online]. 2018. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/6893/co-znamenari-dit-vykon-zamestnancu/>. [cit. 2024-01-10].

Výroční zpráva. Online. 2022. Dostupné z: skupina Z. [cit. 2024-02-21].

Ženy lékařky mají o dvacet tisíc menší průměrný plat. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.tribune.cz/zdravotnictvi/zeny-lekarky-maji-o-dvacet-tisic-mensi-prumerny-plat/>. [cit. 2024-02-17].

Encyklopedie

HUDEČEK, J. Fluktuace. Online. 2017. Sociologická encyklopedie. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Fluktuace/>. [cit. 2024-02-14].

PETRUSEK, M. Adaptace. Online. Sociologická encyklopedie. 2018. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace/>. [cit. 2024-02-18].

Právní předpisy

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

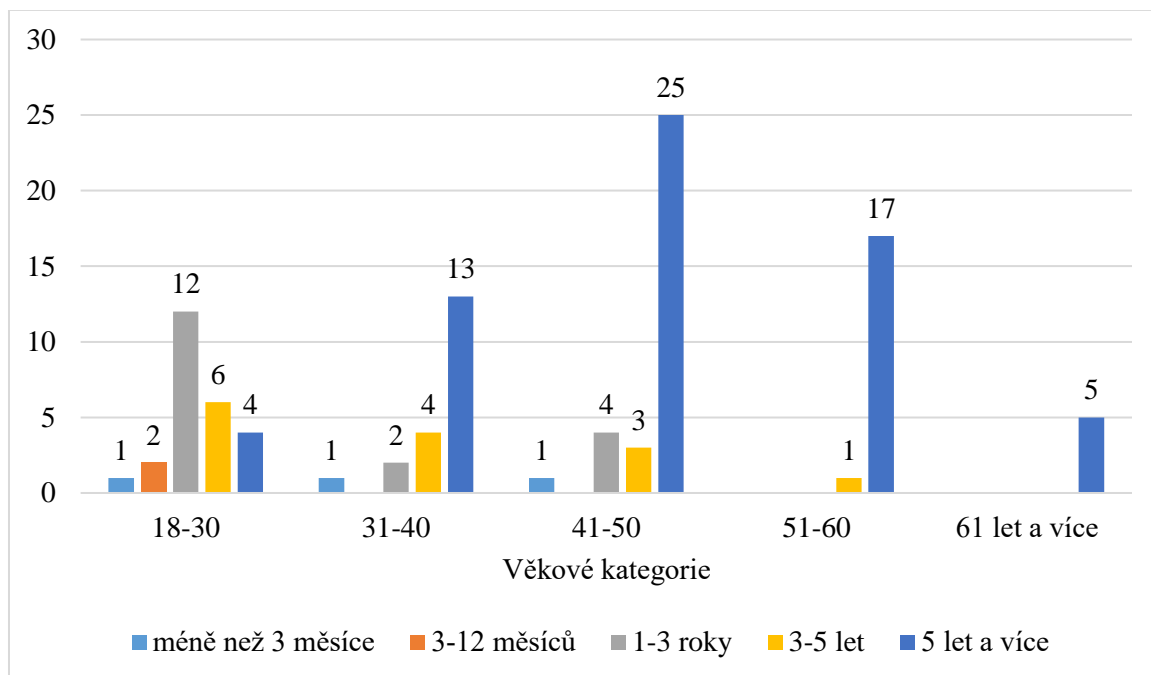
Zákon č. 96/2004 Sb. Zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů.

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|------|
| Příloha 1 Délka zaměstnání respondentů dle věkových kategorií..... | I |
| Příloha 2 Přepis rozhovoru s HR nemocnice XY..... | II |
| Příloha 3 Dotazník z dotazníkového šetření..... | VI |
| Příloha 4 Seznam hypotéz..... | XIII |

Přílohy

Příloha 1 Délka zaměstnání respondentů dle věkových kategorií



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Příloha 2 Přepis rozhovoru s HR nemocnice XY

Rozhovor s HR R1:

Autorka (A): Jak probíhá konkrétní proces řízení výkonu zaměstnanců ve vaší organizaci?

R1: Každá nemocnice v holdingu má svůj vlastní systém na řízení výkonu zaměstnanců. Máme sice centrálně nastavené kroky, jak by to mělo probíhat, ale pak je již na každé nemocnici, řediteli či vedoucímu týmu, jak moc se důsledně to dodržuje. Snažíme se tyto systémy sjednocovat a postupně vzdělávat vedoucí zaměstnance, aby to celé probíhalo lépe.

A: Jaké opatření jsou v nemocnici XY implementována k podpoře pozitivní stimulace zaměstnanců?

R1: Snažíme se pozitivně stimulovat zaměstnance hlavně pomocí benefitů, které nabízíme. Podle mého názoru jich máme opravdu hodně. Kromě benefitů, které jsou pro celý holding stejné, si navíc vedení nemocnice může prosadit pro zaměstnance i nějaké jednorázové benefity navíc, například slevové kupóny či lístky do kina. Dále organizujeme pro zaměstnance i výlety, naposledy jsme byli na vánočních trzích v zahraničí a v létě plánujeme výlet do Hradce Králové na Safari. Dále se je snažíme motivovat tím, že neustále vylepšuje pracovní prostředí nemocnice a snažíme se vytvořit příjemnou pracovní atmosféru.

A: Existuje potenciální souvislost mezi nedostatkem transparentnosti při stanovování odměn, kterou uvedlo 70 % respondentů a tím, že 38 % z nich uvedlo, že hlavním kritériem pro stanovení odměn je hodnocení nadřízeným?

R1: V rámci naší skupiny Z jsme definovali jasnou mzdovou politiku pro všechny pracovní pozice. Snažíme se ji vždy striktně dodržovat, aby bylo zajištěno spravedlivé a transparentní odměňování našich zaměstnanců. Avšak, při určování odměn na individuální úrovni má klíčovou roli vedoucí příslušného oddělení. Zde se snažíme zajistit, aby proces hodnocení byl co nejtransparentnější a aby byla zaručena spravedlivá odměna za práci. Je třeba přiznat, že v praxi není vždy možné dosáhnout absolutní dokonalosti v této oblasti, nicméně se neustále snažíme zlepšovat a řešit případné nedostatky, abychom zajistili férové a motivující pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.

A: V závěrečné otevřené otázce dotazníku respondenti sdělili, že výše odměn se liší v rámci holdingu, jaké jsou k tomu důvody?

R1: V holdingu se snažíme vypracovat jednotnou mzdovou politiku, která by platila pro všechna naše zařízení. Avšak musím upřímně uznat, že v některých případech ještě probíhá proces doladění a sjednocení této politiky. Právě teď se může stát, že existují rozdíly v odměňování mezi různými zdravotnickými zařízeními. Snažíme se však aktivně pracovat na tom, abychom zabezpečili, že platové podmínky budou ve všech našich zařízeních konzistentní a rovnoměrné. Jsme si vědomi důležitosti toho sladění a věnujeme tomu patřičnou pozornost, abychom zajistili spravedlivé a vyvážené pracovní prostředí pro všechny zaměstnance v naší organizaci.

A: Dělá nemocnice průzkumy (dotazníkové šetření, anketa,...) jakou teambuildingovou akci by si zaměstnanci přáli?

R1: Ano, provádíme pravidelná dotazníková šetření a ankety, abychom lépe pochopili preference našich zaměstnanců ohledně teambuildingů. Zajímá nás, co zaměstnanci v oblíbené mají a co by si přáli za nové aktivity. Výsledky těchto průzkumů pečlivě analyzujeme, následně je sdílíme na našem firemním intranetu, kde se k tomu můžou zaměstnanci vyjádřit a poté vybere aktivitu, která je zaměstnanci nejvíce žádaná. Bohužel se nemůžeme zavděčit všem a je možné, že někteří zaměstnanci neodpoví na dotazník či anketu nebo si nevšimnou upozornění

na intranetu a poté již nemají možnost se hlasování zúčastnit. Dalším, kdo se v nemocnici zabývá teambuildingy jsou vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou více v kontaktu se svými členy týmu a mohou tak lépe určit, jakou aktivitu by si přáli a následně to navrhnout na personálním oddělení.

A: Jak si vysvětlujete, v návaznosti na předchozí otázku, že respondenti odpověděli ano v 51,7 % a ne v 48,3 %?

R1: Jak bylo již zmíněno v předchozí otázce, tak je možné, že někteří zaměstnanci neodpoví na dotazník či anketu nebo si nevšimnou upozornění na intranetu a poté již nemají možnost se hlasování zúčastnit. Další důvod, který jsem již zmínil v předchozí otázce, je ten, že vedoucí oddělení mohou přijít s vlastním nápadem na teambuilding nebo požádat personální, aby něco vymyslelo. Takže se pak může zdát, že nemocnice či personální vlastně průzkumy nedělá a rovnou něco zvolí, i když to právě může být naopak a vlastně je vše prodiskutováno s vedoucím oddělení, který zná svůj tým nejlépe.

A: Provozujete v nemocnici outplacement?

R1: Samozřejmě, provozujeme program outplacement jako součást našeho přístupu k péči o zaměstnance. Když se některý zaměstnanec rozhodne odejít, nabízíme mu možnost využít těchto služeb. Nicméně, je důležité zdůraznit, že účast v programu je zcela dobrovolná a vyplývá z vlastní iniciativy zaměstnance. Pokud se rozhodnou využít outplacementových služeb, jsme připraveni jim poskytnout podporu a pomoc. Naše schopnost poskytnout tuto podporu závisí na dostupných zdrojích a možnostech, ale vždy se snažíme udělat maximum pro to, aby vše proběhlo v pořádku a bývalý zaměstnanec byl spokojený. O zaměstnancích, kteří o tuto pomoc požádali se zmiňujeme v našem firemním časopise. Bohužel tuto službu nenazýváme outplacement, a proto je možné, že zaměstnanci nevědí, že se to v našem holdingu uskutečňuje.

A: Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula souvislost mezi tím, že 41,6 % respondentů uvedlo, že pravděpodobněji budou hledat nové zaměstnání mimo nemocnici a tím, že 66,3 % respondentů uvedlo, že výše finanční odměny není dostatečně motivující faktor k práci v nemocnici. Jaké konkrétní kroky lze podniknout k prevenci této situace?

R1: Zjištění, že 41,6 % lidí uvažuje o změně zaměstnání, nás nepotěšilo. Nicméně, jsme odhodláni jednat. Naším cílem je zlepšit celkovou spokojenost zaměstnanců a věříme, že většina z nich si své rozhodnutí ještě rozmyslí a zůstane v pracovat v nemocnici. Co se týče 66 % těch, kteří vyjádřili nespokojenost s finančními ohodnoceními, aktuálně provádíme revizi naší mzdové politiky. Pravidelně ji posuzujeme a zvažujeme, zda je stále relevantní vzhledem k inflaci a současným tržním podmínkám, pokud výsledky vyjdou negativně, bereme v úvahu možnost zvýšení finančních odměn. Nemocnice je dynamické prostředí, kde je bohužel fluktuace běžná, a i přes všechny naše snahy jako je veliké množství benefitů, zvyšování platů, rozvoje pracovníků a vstřícnému přístupu se může stát, že zaměstnanci to vidí jako málo a přejdou do jiného zařízení. Smyslem naší organizace je reinvestice vydělaného kapitálu zpět do nemocnice a zlepšování nemocničního prostředí hlavně pro pacienty a poskytnout jim co nejkvalitnější péči. Jelikož však provozujeme více zařízení, musí se ten kapitál rozložit mezi více jednotek a tím pádem je těžké nastavit vysoké platy, i když bychom si to pro naše zaměstnance velice přáli.

Rozhovor s HR R2:

Autorka (A): Jak probíhá konkrétní proces řízení výkonu zaměstnanců ve vaší organizaci?

R2: V současné době probíhá řízení výkonu v naší nemocnici následovně: Každé oddělení má svého vedoucího, který společně se svým týmem stanovuje cíle a očekávání. Tyto cíle jsou založeny na strategických prioritách nemocnice a individuálních potřebách oddělení. Pravidelně se konají hodnotící rozhovory, během kterých se zhodnocuje dosažený pokrok a identifikují se případné oblasti pro zlepšení. Zároveň existuje systém zpětné vazby, který umožňuje průběžné monitorování výkonu a poskytuje prostor pro kontinuální rozvoj zaměstnanců. Tato zpětná vazba se opírá o objektivní měření výsledků a kvality práce, aby bylo možné identifikovat silné stránky a oblasti potenciálního rozvoje. Důležitou součástí procesu řízení výkonu je také poskytování vhodného školení a rozvoje zaměstnanců, které jim pomáhá dosahovat stanovených cílů a zvyšovat jejich odborné dovednosti a kompetence. Celkově je řízení výkonu v naší nemocnici systematickým procesem, který se neustále vyvíjí a zdokonaluje v souladu s potřebami organizace a jednotlivých oddělení. Čím je nemocnice větší a přibývá oddělní tým, je však těžší kontrolovat, zda to vedoucí dělají.

A: Jaké opatření jsou v nemocnici XY implementována k podpoře pozitivní stimulace zaměstnanců?

R2: Vedení i personální oddělení chce naše zaměstnance podpořit, hlavně tím, že jim dáváme různé benefity. Podle mě jich máme fakt dost, ale sám/sama pociťuji, že by bylo dobré zaměstnance více podporovat a na jiných úrovních. Vedle těch standardních benefitů, co platí pro celou firmu, místní vedení nemocnice dokáže vyjednat i další věci, třeba slevové kupóny do fashion obchodů. Navíc se snažíme modernizovat pracovní zázemí, jako kuchyňky, společné prostory, vybavení ordinací. Děláme hodně benefitů i nárazově a sezóně. Několikrát za rok pořádáme různé výlety, jako byla ta nedávná návštěva vánočních trhů v zahraničí, na kterou jelo mnoho zaměstnanců i z jiných nemocnic skupiny Z a všichni jsme si to společně užili. Pravidelně informujeme naše zaměstnance o dostupných výhodách a událostech prostřednictvím intranetu. Cílem je zajistit, aby každý zaměstnanec měl přehled o možnostech, které mu jsou k dispozici, a aby se mohl plně zapojit do aktivit, které jsou pro něj relevantní a zajímavé.

A: Existuje potenciální souvislost mezi nedostatkem transparentnosti při stanovování odměn, kterou uvedlo 70 % respondentů a tím, že 38 % z nich uvedlo, že hlavním kritériem pro stanovení odměn je hodnocení nadřízeným?

R2: No víš, v naší skupině Z jsme si vytyčili jasný rámec pro to, jak odměňujeme lidi za jejich práci. Snažíme se, aby to bylo fér a transparentní. Ale když se dostaneme k individuálním odměnám, tak to hraje hlavní roli ten, kdo je šéfem v daném oddělení. Snažíme se, aby ten proces byl co nejvíce průhledný a aby každý dostal za svoji práci to, co mu patří. Jo, vím, že to není vždy úplně dokonalý systém, ale snažíme se zlepšovat a řešit problémy, abychom měli motivující prostředí pro všechny.

A: V závěrečné otevřené otázce dotazníku respondenti sdělili, že výše odměn se liší v rámci holdingu, jaké jsou k tomu důvody?

R2: O tom nemám žádné informace, že by se výše odměny lišila. Je možné, že starší zařízení, která spadají do skupiny Z mají vyjednané jiné podmínky, ale pochybuji. Naše nemocnice je novějším členem skupiny Z, takže je možné, že ještě vše není úplně sladěno.

A: Dělá nemocnice průzkumy (dotazníkové šetření, anketa,...) jakou teambuildingovou akci by si zaměstnanci přáli?

R2: Ano, pravidelně provádíme průzkumy a výsledky zveřejňujeme na našem firemním intranetu, abychom zajistili transparentnost a informovanost zaměstnanců. Nicméně stává se, že primáři nebo vedoucí oddělení osobně přicházejí za námi a vyjadřují své preference ohledně aktivit pro svůj tým. Tento přímý způsob komunikace nám umožňuje lépe porozumět potřebám jednotlivých oddělení a přizpůsobit naše aktivity jejich konkrétním požadavkům a očekáváním.

A: Jak si vysvětlujete, v návaznosti na předchozí otázku, že respondenti odpověděli ano v 51,7 % a ne v 48,3 %?

R2: No, to moc nevím popravdě. Možná to je tím, co bylo již výše zmíněno, že ti primáři a vedoucí oddělení za námi chodí sami, což může způsobit to, že zrovna pro jejich oddělení tu anketu nevypisujeme.

A: Provozujete v nemocnici outplacement?

R2: ano, provozujeme, ale my to nenazýváme outplacement. Pokud za námi přijde zaměstnanec, který jde do důchodu nebo který z osobních důvodů musel ukončit pracovní poměr, ale pořád chce být součástí nemocnice, tak mu rádi vyjdeme vstříc a najdeme mu nějakou aktivitu či mu nabídneme pomoc. Ale pokud se s někým rozloučíme ve zlém, tak mu to nenabízíme.

A: Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula souvislost mezi tím, že 41,6 % respondentů uvedlo, že pravděpodobněji budou hledat nové zaměstnání mimo nemocnici a tím, že 66,3 % respondentů uvedlo, že výše finanční odměny není dostatečně motivující faktor k práci v nemocnici. Jaké konkrétní kroky lze podniknout k prevenci této situace?

R2: Takové vysoké procento mě zaujalo. Otázka platu je vždycky citlivým tématem, a i když bychom rádi nabídli našim zaměstnancům lepší mzdy, nemáme vždy na výběr. Ve zdravotnictví, a zejména v nemocnicích, je každá koruna důležitá, a my se snažíme investovat je zpět do nemocnice a vybavení, aby měli pacienti co nejlepší péči. Věřím, že plánované změny ve mzdách a benefitech do budoucna přinesou zlepšení a naše zaměstnance potěší.

Příloha 3 Dotazník z dotazníkového šetření

Dotazník stabilizace zaměstnanců

Vážení respondenti,

děkuji Vám, že se účastníte tohoto dotazníkového šetření, které se zaměřuje na problematiku stabilizace zaměstnanců ve firemním prostředí. Toto šetření je součástí mé diplomové práce na Vysoké škole ekonomie a managementu (VŠEM), a jeho hlavním cílem je získat hlubší pochopení faktorů ovlivňujících stabilitu pracovníků v nemocničním prostředí. Vaše názory a zkušenosti jsou klíčovým prvkem tohoto výzkumu, který má za cíl přispět k pochopení a vytvoření efektivnějších strategií pro udržení spokojených a stabilních pracovníků. Zároveň Vás ujišťuji, že všechny poskytnuté informace budou zpracovány anonymně a použity výhradně pro účely této diplomové práce.

Stabilizaci zaměstnanců si můžeme představit jako proces, kdy se daná organizace snaží pomocí různých prvků udržet si své zaměstnance a zabránit jejich odchodu do jiné organizace.

Prosím o vyplnění formuláře nejdéle do 24.3.2024

V případě jakýchkoliv dotazů se na mě můžete obrátit: simona.tomkova@studentvsem.cz

Bc. Tomková Simona, VŠEM

U dané otázky zakroužkujte pouze jeden puntík, pokud není uvedeno jinak.

1. Základní údaje

Jste?

- Žena
- Muž
- Jiné

Věk:

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

Na jaké pozici pracujete?

- Zdravotní sestra
- Odborný lékař
- Ostatní zdravotnický nelékařský personál

Jak dlouho pracujete v nemocnici? (Napište číslo)

.....

Z jakých důvodů jste se rozhodl/a pracovat v této nemocnici? (můžete označit více odpovědí)

- Kvůli dobrému finančnímu ohodnocení, bonusům
- Mám vystudovaný obor, který lze uplatnit pouze tady
- Je to blízko mého domova
- nemocnice je dobrý zaměstnavatel, kvůli dobré pověsti
- Pracovní podmínky (flexibilita, home office, pracovní doba)
- Možnosti profesního růstu a rozvoje
- Je mi jedno, kde pracuji
- Nemohl/a jsem najít práci jinde

2. Otázky týkající se náboru a adaptace zaměstnanců

Jak byste zhodnotili svou celkovou spokojenost s procesem náboru v nemocnici?

- Velmi spokojený/á
- Spokojený/á
- Průměrný/á
- Nespokojený/á
- Velmi nespokojený/á

Jak byste zhodnotili kvalitu zaškolení na vaši pracovní pozici?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná
- Velmi špatná

Jaká opatření by podle vás mohla organizace přijmout k lepšímu zajištění adaptace nových zaměstnanců? (můžete označit více odpovědí)

- Rozšíření adaptačního programu
- Lepší komunikace a podpora od nadřízených
- Jasnější definice pracovních úkolů a očekávání
- Poskytnutí mentorského systému pro nové zaměstnance
- Nic z výše uvedeného

3. Otázky na řízení výkonu zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu jednotlivců i týmů zahrnuje stanovení očekávání, hodnocení výkonu a podporu rozvoje zaměstnanců prostřednictvím poskytování zpětné vazby, koučování a plánování osobního růstu.

Měl jste někdy v nemocnici zkušenost s procesem řízení pracovního výkonu? - pokud odpovíte "ne" přejděte na sekci Motivace zaměstnanců, pokud ano, pokračujte dál ve vyplňování otázek.

- Ano
- Ne

Jak často probíhá hodnocení vašeho pracovního výkonu?

- Jednou ročně
- Dvakrát ročně
- Častěji než dvakrát ročně

Je vám poskytnuta podpora ze strany nadřízených pro váš profesní růst a rozvoj?

- Ano
- Ne

Jak byste ohodnotili schopnost podávat zpětnou vazbu vašeho nadřízeného?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná
- Velmi špatná

4. Otázky týkající se motivace zaměstnanců

Jak často s vámi váš nadřízený probírá vaši motivaci k práci (např. co děláte dobře a kde se můžete zlepšit, jaké jsou vaše ambice, jaké máte potřeby a preference,...)

- Každý měsíc
- Každé čtvrtletí
- Pouze jednou za rok
- Nikdy

Který typ odměn vám byl v posledním roce nejčastěji udělován v nemocnici? (můžete označit více odpovědí)

- Finanční bonus
- Povýšení
- Pochvala nebo uznání
- Firemní benefity (např. stravenky, karta na sportovní aktivity)
- Nedostal/a jsem žádné odměny

Jaká konkrétní opatření byla v posledním roce zavedena vedením nemocnice ke zvýšení motivace zaměstnanců? (můžete označit více odpovědí)

- Mentoringové programy
- Školení a rozvojové kurzy
- Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů a uznání za vynikající výkon
- Zlepšení pracovních podmínek a prostředí
- Systém pravidelných osobních hodnocení a zpětné vazby
- Zlepšení komunikace mezi managementem a zaměstnanci
- Žádná opatření nebyla zavedena
- Nevím o žádné změně

Kolikrát jste se za poslední 3 měsíce cítil/a na pracovišti demotivován/a?

- Denně
- Několikrát týdně
- Několikrát měsíčně
- Zřídka
- Nikdy

5. Otázky týkající se odměňování

Zde se zaměřuji na otázky spojené s vaším odměňováním v nemocnici, konkrétně na finanční odměny (mzda), nefinanční odměny (poukázky, služby,...) a bonusy.

Jak hodnotíte transparentnost procesu stanovení odměn ve vaší organizaci?

- Velmi transparentní
- Spíše transparentní
- Spíše netransparentní
- Zcela netransparentní

Které faktory jsou aktuálně zohledňovány při stanovení odměn v nemocnici? (můžete označit více odpovědí)

- Výkonnost a dosažené výsledky
- Dosažené cíle a klíčové ukazatele výkonnosti
- Délka pracovního působení v organizaci
- Hodnocení nadřízeného nebo týmu
- Průměrná mzdová hladina pro danou pozici na trhu

Je pro vás aktuální výše vaší finanční odměny dostatečně motivující faktor k práci v nemocnici?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Jaké konkrétní změny očekáváte v budoucím vývoji systému odměňování v nemocnici? (můžete označit více odpovědí)

- Zavedení jasně definovaných kritérií pro stanovení odměn
- Větší důraz na dosažené výsledky a plnění cílů při hodnocení odměn
- Zvýšení transparentnosti procesu určování odměn
- Pravidelné a systematické aktualizace odměn
- Větší flexibilita v odměňování zohledňující individuální potřeby a přínosy
- Zvýšení výše mzdy a bonusů
- Žádné neočekávám

6. Otázky týkající se rozvoje a vzdělávání

Poskytuje vám nemocnice možnost se dále vzdělávat? (vzdělávací kurzy, hodiny cizího jazyka, rekvalifikační kurzy,...) - pokud odpovíte "nevím o tom" a "nic nenabízí", přejděte na sekci otázek týkající se Teambuildingu, pokud ano, pokračujte dále ve vyplňování

- Ano - využívám toho
- Ano - vím o tom, ale nevyžívám toho
- Nevím o tom
- Nic nenabízí a nevadí mi to
- Nic nenabízí a vadí mi to

Jak často se účastníte rozvojových aktivit poskytovaných vaší organizací?

- Týdně
- Měsíčně
- Několikrát ročně
- Méně než jednou ročně
- Neúčastňuji se vůbec

Jaký typ rozvojových aktivit je vám poskytován? (můžete označit více odpovědí)

- Prezenční školení
- Online kurzy
- Individuální mentoring
- Pracovní stáže
- Workshopové semináře
- Žádné z výše uvedených

Ohodnoťte vaši spokojenost se systémem rozvoje a vzdělávání na škále od jedné do deseti, kde jedna znamená úplně nespokojený a deset znamená úplně spokojený.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Úplně nespokojený Úplně spokojený

Jaká opatření byste navrhli pro zlepšení rozvoje a vzdělávání na pracovišti v nemocnici? (můžete označit více odpovědí)

- Zvýšení finančních prostředků na kvalitu vzdělávacích programů
- Rozšíření nabídky vzdělávacích programů
- Zlepšení dostupnosti školení
- Poskytnutí více příležitostí pro individuální rozvoj
- Žádné, jsou zcela vyhovující

7. Otázky týkající se Teambuildingů

Pořádá pro vás zaměstnavatel teambuildingové akce? - pokud zvolíte odpověď "ne", přejděte na otázky týkající se propouštění zaměstnanců, pokud odpovíte ano, pokračujte dále ve vyplňování.

- Ano
- Ne

Dělá nemocnice průzkumy (dotazníkové šetření, anketa,...) jakou teambuildingovou akci byste si přál/a jako zaměstnanec?

- Ano
- Ne

Ohodnoťte vaši spokojenost s teambuildingovými akcemi na škále od jedné do deseti, kde jedna znamená úplně nespokojený a deset znamená úplně spokojený.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Úplně nespokojený Úplně spokojený

Jaká opatření byste navrhovali pro zlepšení teambuildingových akcí v nemocnici? (můžete označit více odpovědí)

- Větší variabilita v nabídce aktivit
- Větší zapojení zaměstnanců do plánování akcí
- Větší finanční podpora pro realizaci akcí
- Větší sledování a vyhodnocování výsledků akcí
- Žádné, jsou zcela vyhovující

8. Otázky týkající se propouštění zaměstnanců

Jak hodnotíte proces předávání znalostí mezi zaměstnanci, kteří odcházejí a jejich nástupci?

- Velmi pozitivně
- Pozitivně
- Negativně
- Velmi negativně

Jak hodnotíte sociální odpovědnost organizace v souvislosti s propouštěním zaměstnanců (zda se stará o zaměstnance, kteří odejdou do důchodu atd.)?

- Organizace poskytuje dostatečnou podporu propuštěným zaměstnancům
- Organizace by měla poskytnout více podpory propuštěným zaměstnancům
- Nevím, že by nemocnice něco takového dělala

Ohodnoťte jaká je pravděpodobnost, že budete hledat nové zaměstnání mimo vaši nemocnici na škále od jedné do deseti, kde jedna znamená nejméně pravděpodobné a deset znamená nejvíce pravděpodobné.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nejméně pravděpodobné Nejvíce pravděpodobné

9. Závěr

Děkuji vám za váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník, který je nedílnou součástí mé diplomové práce. Vaše odpovědi jsou pro mě cenným příspěvkem k mému výzkumu a znovu vás ujišťuji, že vaše odpovědi jsou anonymní a budou použity pouze k mému výzkumu.

Máte nějaké další myšlenky či zkušenosti, které byste rád(a) sdílel(a) v souvislosti se stabilizací zaměstnanců v nemocnici?

.....

.....

Příloha 4 Seznam hypotéz

K sekci náboru bylo stanoveno tvrzení, že typ nabírané pracovní pozice není ovlivněn kvalitou náboru v nemocnici XY.

H₀: typ pracovní pozice a kvalita náboru spolu nezávisí ($p > 0,05$)

H₁: typ pracovní pozice a kvalita náboru spolu závisí ($p < 0,05$)

K sekci řízení výkonu zaměstnanců bylo stanoveno tvrzení, že řízení výkonu zaměstnanců v nemocnici XY je ovlivněna pracovní pozicí zaměstnance.

H₀: řízení výkonu zaměstnanců na pracovní pozici nezávisí ($p > 0,05$)

H₁: řízení výkonu zaměstnanců na pracovní pozici závisí ($p < 0,05$)

K sekci motivace bylo stanoveno tvrzení, že míra demotivace je ovlivněna tím, na jaké pozici zaměstnanci nemocnice XY pracují.

H₀: míra demotivace a pracovní pozice v nemocnici XY nezávisí ($p > 0,05$)

H₁: míra demotivace a pracovní pozice v nemocnici XY závisí ($p < 0,05$)

K sekci odměňování bylo stanoveno tvrzení, že vnímání výše finanční odměny jako dostatečně motivující faktor k práci v nemocnici XY je ovlivněn pohlavím respondentů.

H₀: výše finanční odměny jako dostatečně motivující faktor a pohlaví nezávisí ($p > 0,05$)

H₁: výše finanční odměny jako dostatečně motivující faktor a pohlaví závisí ($p < 0,05$)

K sekci vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bylo stanoveno tvrzení, že využití možnosti vzdělávání je u zaměstnanců ovlivněno jejich věkem.

H₀: věk a využití možnosti vzdělávání nezávisí ($p > 0,05$)

H₁: věk a využití možnost vzdělávání závisí ($p < 0,05$)

K sekci teambuilding bylo stanoveno tvrzení, že pořádání teambuildingových akcí nemocnicí XY pro zaměstnance je ovlivněno jejich pracovní pozicí.

H₀: pořádání teambuildingů pro zaměstnance a jejich pracovní pozice nezávisí ($p > 0,05$)

H₁: pořádání teambuildingů pro zaměstnance a jejich pracovní pozice závisí ($p < 0,05$)

K sekci propouštění zaměstnanců bylo stanoveno tvrzení, že pravděpodobnost setrvání zaměstnanců v nemocnici XY je ovlivněna pracovní pozicí zaměstnanců.

H₀: setrvání v nemocnici XY a pracovní pozice nezávisí ($p > 0,05$)

H₁: setrvání v nemocnici XY a pracovní pozice závisí ($p < 0,05$)



Stabilizace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Bc. Tomková Simona, PEMMA06

Řešená problematika

úvod

Formulace doporučení
pro zlepšení
stabilizace
zaměstnanců v
nemocnici XY

problém

Stabilizace
zaměstnanců ve
vybrané organizaci

přístup

Kvantitativní výzkum
s využitím hypotéz v
kombinaci s
rozhovory s HR
nemocnice XY

Postup řešení

zdroj

Nemocnice XY

získávání

- Kvantitativní dotazníkové šetření
- Strukturované rozhovory s dvěma personalisty nemocnice XY
- Statistické zpracování hypotéz

zpracování

- Výsledky dotazníkového šetření včetně výsledků hypotéz
- Výstupy rozhovorů s personalisty nemocnice XY

Výsledky práce

- Nejúspěšněji provozuje nemocnice XY nábor a adaptaci nových zaměstnanců, což odráží převážně pozitivní postoj respondentů k těmto procesům (uvedlo 50,5 %). Zároveň je oceněn přístup nemocnice k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, avšak některé nedostatky jsou zjištěny v oblasti komunikace, kde část respondentů uvádí nedostatečné informovanosti o možnostech vzdělávání.
- Respondenti vyjadřují nedostatek zkušeností s procesem řízení výkonu (uvedlo 75,2 %), žádnou komunikaci ohledně motivace k plnění pracovních úkolů (uvedlo 48,5 %) a nespokojenost s transparentností v odměňování, konkrétně spíše netransparentní uvedlo 37,6 % a odpověď zcela netransparentní uvedlo 31,7 %. Také je zjištěna nedostatečná informovanost o teambuildingových aktivitách (71,3 % respondentů uvedlo, že se nekonají, personalisté však uvedli, že ano).
- V oblasti propouštění zaměstnanců je zaznamenáno pozitivní hodnocení předávání znalostí mezi odcházejícími a novými zaměstnanci (uvedlo 44,6 %). Co se týče outplacementu, nemocnice XY se jím zabývá, i když tuto činnost nenazývá takto. Zároveň je zjištěno, že značný podíl respondentů zvažuje hledání zaměstnání mimo nemocnici XY (uvedlo 41,6 %).

Doporučení

Na základě výsledků výzkumu lze doporučit:



1. Zlepšení komunikace a podpory od vedení nemocnice XY při náboru a adaptaci zaměstnanců



2. Zavedení systému řízení výkonu zaměstnanců



3. Zavedení komplexního programu motivace zaměstnanců



4. Zvýšit transparentnost v odměňování



5. Rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit



6. Zavedení teambuildingových akcí pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici



7. Lepší komunikace se zaměstnanci ve všech aspektech stabilizace zaměstnanců

Závěr



Tato práce může být v praxi využita jako nástroj k zlepšení stabilizace zaměstnanců.



Novým řešením je využití doporučení ke zlepšení stabilizace zaměstnanců.



Problematika byla posunuta díky individuálnímu řešení v nemocnici XY.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**