



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Faktory ovlivňující fluktuaci
zaměstnanců v zařízeních
provádějících plastickou
chirurgii

Vypracoval/a: Luboš Spálenka

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Luboš SPÁLENKA
Osobní číslo: E21581
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Téma práce: Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců v zařízeních provádějících plastickou chirurgii
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a definovat faktory, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců v zařízeních provádějících plastickou chirurgii a navrhnout opatření pro zlepšení stávajícího stavu.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu u vybraných zařízení, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Brychta, P., & Stanek, J. (2014). *Estetická plastická chirurgie a korekční dermatologie*. Praha: Grada.
- Ellis, S. (2020). *Making It Work: An Employee Workbook*. Richardson: Augmented HR Solutions, LLC.
- Kruse, K. (2013). *Employee Engagement for Everyone: 4 Keys to Happiness and Fulfillment at Work*. Center for Wholehearted Leadership.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. John Wiley & Sons.
- Tegze, J. (2018). *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků – Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. prosince 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2024


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 10 (23)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 4. ledna 2023

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....
Datum

.....
Luboš Spálenka

Věnování

Tuto bakalářskou práci věnuji Ing. Tomáši Řehořkovi, MBA, člověku, který mne k mému tématu bakalářské práce inspiroval a který si v důsledku tragických událostí tuto bakalářskou práci nikdy nepřečte. *Čest jeho památce.*

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za jeho trpělivost a připomínky, díky kterým jsem se dokázal na zkoumanou problematiku začít dívat z jiného úhlu pohledu. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří věnovali svůj čas při vyplňování dotazníkového šetření, které bylo pro tuto bakalářskou práci klíčové.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Literární řešerše.....	9
2.1. <i>Důležitost podnikání pro ekonomiku</i>	9
2.1.1. Fyzická osoba – občan	9
2.1.2. Právnícká osoba.....	10
2.2. <i>Outsourcing</i>	13
2.3. <i>Životní cyklus zaměstnance</i>	18
2.4. <i>Fluktuace</i>	19
2.4.1. Příčiny fluktuace	20
2.4.2. Pozitivní a negativní přínosy fluktuace	22
2.4.3. Měření fluktuace	23
2.5. <i>Plastická chirurgie</i>	25
2.5.1. Historie	26
2.5.2. Statistiky související s plastickou chirurgií	30
2.5.3. Zákroky	31
3. Metodika	36
4. Výsledky, jejich interpretace a diskuse.....	38
4.1. <i>Zaměstnanci</i>	38
4.2. <i>Střední management</i>	44
4.3. <i>Vrcholový management</i>	49
4.4. <i>Statistické vyhodnocení</i>	56
4.4.1. Závislost mezi věkem respondentů a počtem zařízení, kde dosud pracovali	56
4.4.2. Závislost mezi věkem respondentů a dobou dojíždění do zaměstnání	57
4.4.3. Závislost mezi věkem respondentů a důležitostí fin. odměny.....	58
4.4.4. Vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů v zaměstnání	59
4.5. <i>Návrhy na zlepšení</i>	60
4.5.1. Zaměstnanci.....	60
4.5.2. Střední management	62
4.5.3. Vrcholový management.....	63

5.	Závěr	66
6.	Summary	68
7.	Seznam použitých zdrojů	69
8.	Seznam obrázků	73
9.	Seznam tabulek	73
10.	Seznam grafů	74
11.	Přílohy	75
11.1.	<i>Seznam oslovených subjektů</i>	<i>75</i>
11.2.	<i>Dotazník, který byl využit pro dotazníkové šetření</i>	<i>87</i>

1. Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na faktory, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců v zařízeních provádějících plastickou chirurgii. Toto téma jsem si zvolil z toho důvodu, že téma fluktuace je pro mne osobně zajímavé a plastickou chirurgii vnímám jako něco, co v současné době stále získává větší popularitu. Ohledně fluktuace zaměstnanců v zařízeních, které se plastické chirurgii věnují, neexistuje mnoho informací, a proto jsem se rozhodl svou bakalářskou práci na toto téma zaměřit.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozčleňena na několik podkapitol. Při její tvorbě jsem vycházel z následující myšlenky: plastická chirurgie je často předmětem podnikání za účelem zisku, proto se podkapitola 2.1. zabývá tím, co to podnikání je a jaká je jeho důležitost pro ekonomiku. Právnícké osoby mohou mít zaměstnance a proto se jich dotýká životní cyklus zaměstnance (podkapitola 2.3.) a fluktuace zaměstnanců (podkapitola 2.4.), ale pak jsou i právnícké osoby, které nemají zaměstnance, a proto využívají outsourcing (podkapitola 2.2). A nakonec následuje podkapitola věnovaná plastické chirurgii, která se zabývá definicí plastické chirurgie, její historií a zákroky.

Praktická část je rozdělena na dvě části. První část obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno se zařízeními, která provádějí plastickou chirurgii. Dotazník obdržela všechna zařízení, která jsou uvedena v Národním registru poskytovatelů zdravotních služeb a mají uvedeno, že provádí plastickou chirurgii. Druhá část praktické části obsahuje konkrétní návrhy na zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců v zařízeních provádějících plastickou chirurgii.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a definovat faktory, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců v zařízeních provádějících plastickou chirurgii, a navrhnout opatření pro zlepšení stávajícího stavu.

2. Literární řešerše

2.1. Důležitost podnikání pro ekonomiku

Předpoklady pro podnikání uvádí živnostenský zákon, podle něhož může podnikat:

2.1.1. Fyzická osoba – občan

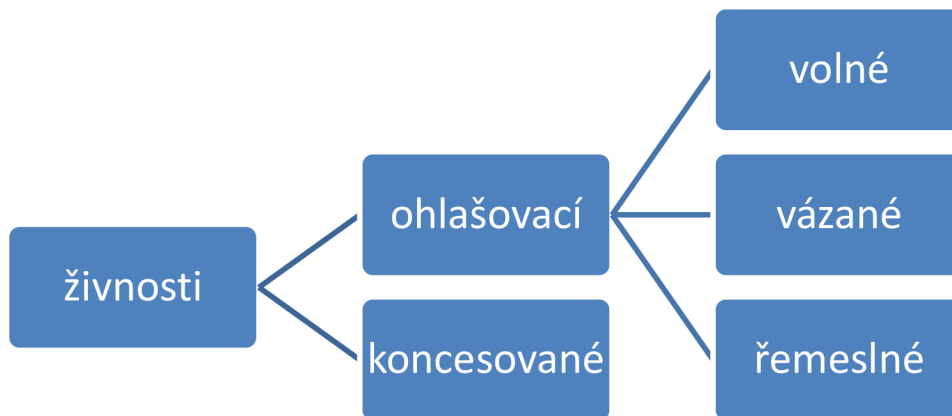
Pro zahájení podnikání musí fyzická osoba získat živnostenské oprávnění a poté se zapsat do obchodního nebo živnostenského rejstříku.

Pro získání živnostenského oprávnění musí fyzická osoba splnit:

- Všeobecné podmínky – fyzická osoba musí být plně svéprávná (k prokázání stačí obvykle platný občanský průkaz) a také musí být bezúhonná.
- Zvláštní podmínky – fyzická osoba musí prokázat odbornou nebo jinou způsobilost v závislosti na typu živnosti.

Dělení živností je znázorněno na obrázku níže.

Obrázek 1 – Dělení živností



Zdroj: Vlastní zpracování, převzato z: Ekonomika pro gymnázia Čechová, Toman, Otto, & Klinský, 2019)

Živnostenské oprávnění se v případě ohlašovacích živností uděluje automaticky – v případě splnění všech všeobecných podmínek a i těch zvláštních, které vyžaduje příslušný druh živnosti. Díky tomu je možné podnikat již ode dne ohlášení živnosti.

V případě koncesovaných živností je to trochu náročnější. Podmínky pro získání koncese¹ jsou přísnější, vyžaduje se speciální odborná způsobilost, dále žádost o koncesovanou živnost musí schválit další státní orgán. Koncese bývá povolena pouze pro určitá území, či na určitou dobu a vydává se jich omezený počet. Typické koncese jsou například pro dopravu, cestovní kanceláře, soukromé detektivy a bezpečnostní agentury či pro činnosti, které souvisí s výbušninami a pyrotechnikou. (Zákon o živnostenském podnikání, 1991)

2.1.2. Právnícká osoba

Je organizovaný útvar, který má právní osobnost – stejně jako fyzická osoba má práva i povinnosti.

Novou právníckou osobu může založit jak fyzická, tak již existující právnícká osoba. Stát je také považován za právníckou osobu. Osoby, které zakládají právníckou osobu, musí mezi sebou nejprve uzavřít smlouvu o založení.

Mezi právnícké osoby se řadí: družstva, státní organizace, státní podniky a obchodní společnosti.

Do kategorie obchodních společností patří:

- *Veřejná obchodní společnost* – je charakteristická tím, že společníci ručí svým osobním majetkem. Díky tomu, že ručí svým osobním majetkem, tak není minimální vklad předepsán. Řízení společnosti probíhá dohodou, ale v zásadních otázkách má každý společník právo veta. Všichni společníci mohou zastupovat společnost a podepisovat za ni smlouvy. Rozdělování zisku společnosti se děje buď rovným dílem anebo dle společenské smlouvy.
- *Komanditní společnost* – zakládají ji dvě skupiny společníků – komplementáři² a komanditi
-
-
- *sté*³. Tato společnost je charakteristická tím, že komplementáři ručí osobním majetkem a komanditisté pouze ve výši svého vkladu. Komanditisté

¹ Oprávnění k provozování výdělečné činnosti na základě prokázané způsobilosti nebo právních předpisů

² Spoluvlastník komanditní společnosti, který ručí za její závazky celým svým jměním.

³ Spoluvlastník komanditní společnosti ručící za její závazky do výše svého vkladu (Synek & kolektiv, 2003)

jsou do společnosti přijímání, aby se zvýšil celkový majetek. Vklad v komanditní společnosti není předepsán, záleží na dohodě společníků. Společnost řídí komplementáři i navzdory faktu, že počet komanditistů může být vyšší než komplementářů. Zisk se dělí ve dvou krocích. Nejprve se dělí mezi komplementáře a společnost. Ve druhém kroku si komplementáři zisk dělí mezi sebou rovným dílem a komanditisté si ho rozdělí podle výše splacených vkladů

- *Společnost s ručením omezeným* – Pro společnost s ručením omezeným je typické, že ručí pouze do výše vkladu a může ji založit jediný společník. Od roku 2014 může být vklad 1 Kč. Společnost řídí jednatel, který je uveden v obchodním rejstříku. Společnost má povinnost minimálně jednou do roka uspořádat valnou hromadu, na které se rozhoduje hlasováním o důležitých záležitostech společnosti. Každý společník má tolik hlasů, kolik stanoví společenská smlouva podle toho, kolik vložil do společnosti majetku. Zisk se ve společnosti s ručením rozdělením rozděluje podle výše vkladů – pokud společenská smlouva nestanovila jinak.
- *Akciové společnosti* – zakládají se v případě, že je potřeba shromáždit větší množství kapitálu. Každý může získat podíl na majetku akciové společnosti, koupit akcie a stát se tak akcionářem. Akcie se volně prodávají, a tak mohou tutéž akcii během jednoho roku vlastnit desítky různých akcionářů. Akcie je cenný papír, protože představuje určitý vložený majetek – nejčastěji peníze. Dává svému vlastníku právo podílet se na řízení, právo na podíl na zisku a právo na podíl ze zbylého majetku v případě likvidace společnosti. Akciová společnost je charakteristická tím, že ručí jako celek svým majetkem. Pokud zanikne, tak akcionáři přijdou o své akcie, tedy o majetek, který do společnosti vložili. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada akcionářů, kteří na ní mají hlasovací právo podle počtu akcií, které vlastní. Na valné hromadě se řeší zásadní otázky, např. směřování společnosti, rozdělení zisku... Rozdělení zisku v akciové společnosti je vyřešeno tak, že každý akcionář má nárok na zisk dle počtu akcií, které vlastní. (Čechová, Toman, Otto, & Klínský, 2019).

Osoby, které se věnují podnikání se nazývají podnikatelé. Kdo to jsou podnikatelé? Winston Churchill řekl: „*Mnozí považují podnikatele za prašivého vlka, kterého by člověk měl zabít, jiní si myslí, že je kráva, kterou mohou nepřetržitě dojit, a jen málokdo v něm vidí koně, který tahá vůz*“. (www.weblogy.cz, 2010) Jiný názor, se kterým se můžeme setkat je, že podnikatelé jsou často považováni za národní majetek, který má být co nejvíce kultivován, motivován a odměňován.

Proč jsou podnikatelé a jejich podnikání důležité pro ekonomiku

- Vytvářejí nové podniky, tedy nová pracovní místa,
- Přispívají k národnímu příjmu,
- Jsou tvůrci sociálních změn ve společnosti,
- Rozvíjí místní komunitu (Talkingofmoney.com),
- Pomáhají zvyšovat produktivitu,
- Podnikání podněcuje inovace.

Podnikání dodává ekonomice novou várku firem s vyšší produktivitou, zvyšuje konkurenci mezi stávajícími podniky a vytlačuje ty méně produktivní. Druhou a významnější silou růstu produktivity jsou inovace – pokrok nových technologií, vytváření něčeho nového nebo vylepšeného nebo dělání něčeho lepším způsobem. Inovace zvyšují výrobní kapacitu ekonomiky. Růst produktivity zvyšuje materiální blaho společnosti, zlepšuje životní úroveň a je primárním zdrojem dlouhodobé ekonomické prosperity.

Pokud inovace pohání produktivitu, tak inovace jednoduše řečeno pohání nové nápady a znalosti. Joseph Schumpeter (2008) ve své klíčové práci o hospodářském růstu v roce napsal o „tvůrčí destrukci“ vlastní kapitalistické ekonomice – inovace jsou stálou ničivou silou a nezbytnou pro ekonomický pokrok. Schumpeter také napsal o ústřední roli podnikatelů při řízení této změny:

„Funkcí podnikatelů je reformovat nebo revolučně změnit způsob výroby využitím vynálezu nebo obecněji nevyzkoušené technologické možnosti výroby nového zboží nebo výroby starého novým způsobem, otevřením nového zdroje dodávky materiálů nebo nové odbytiště pro produkty, reorganizací odvětví, ...“ (Schumpeter, 2008)

Vavrla & Šamárek (2000) definují podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Některé výše zmíněné přínosy podnikání (např. ohledně vytváření pracovních míst) neplatí automaticky o všech firmách, a to proto, že existují firmy, které nemají žádné zaměstnance. Tyto firmy využívají outsourcing.

Tabulka 1 – Počet firem v ČR dle počtu zaměstnanců

Ekonomické subjekty celkem	z toho podle vybraných právních forem					v tom s počtem zaměstnanců			
	soukromí podnikatelé	obchodní společnosti	z toho akciové společnosti	družstva	státní podniky	0 vč. bez udání počtu	1–19	20–249	250 a více
1 629 262	1 041 031	411 396	22 286	9 562	68	1 340 526	255 786	30 539	2 411

Převzato z: https://www.czso.cz/csu/res/registr_ekonomickych_subjektu

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že je hodně firem, které nemají žádné zaměstnance, a tudíž musí své činnosti outsourcovat.

2.2. Outsourcing

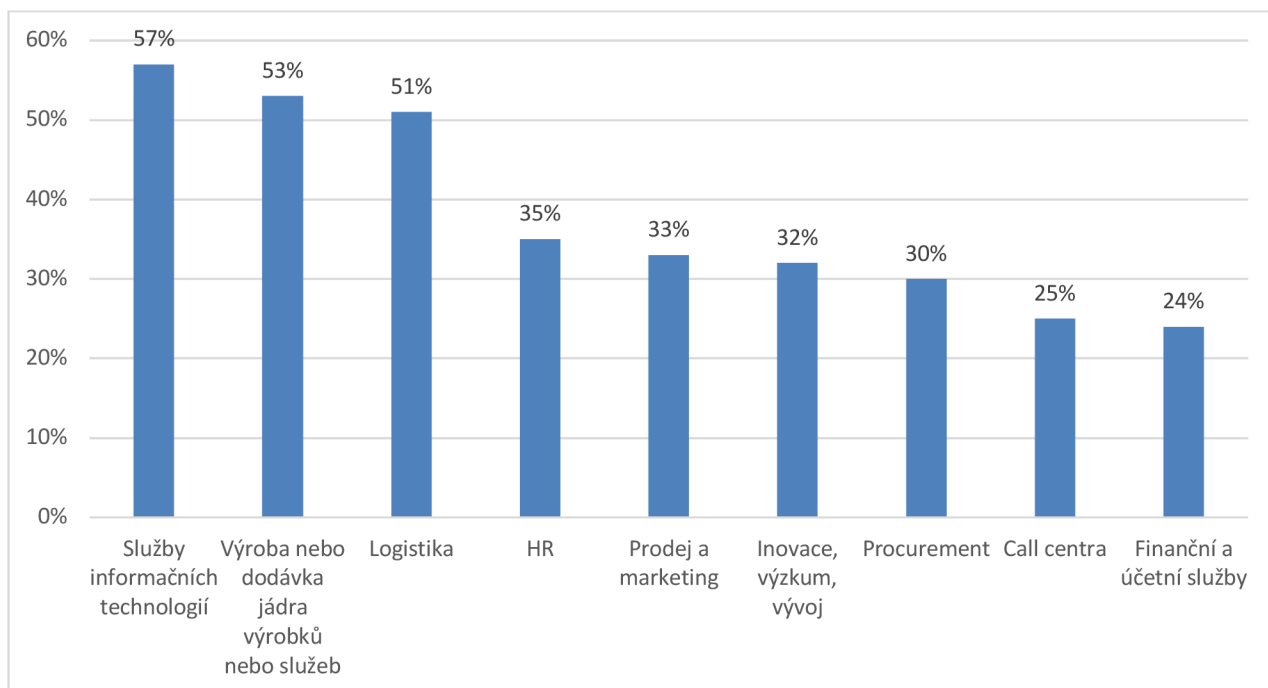
Jednotný český překlad pro pojem, „outsourcing“ neexistuje. Slovo outsourcing vychází ze dvou anglických slov „out“ = vnější a „source“ = zdroj, proto lze využít spojení outsourcing jako externí využívání služeb. Obecně je možné říci, že se jedná o činnost, kterou si společnost nezajišťuje vlastními silami, ale přenechá tuto činnost nebo její část externí, specializované firmě. Outsourcing je tedy *dlouhodobý smluvní vztah se subjektem z vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.*“ (Rydvalová, 2007).

Synek & Kolektiv, (2003) definují outsourcing jako převedení určitých aktivit, které dosud podnik sám prováděl, na externí firmu, od které bude výsledky těchto činností (výrobky, služby) nakupovat; cílem jsou obvykle finanční úspory nebo zjednodušení procesů.

Oblasti vhodné pro outsourcing jsou ty, které jsou sice pro společnost důležité, ale které nejsou hlavní náplní činnosti firmy. Díky tomu, že se vyčlení tyto „vedlejší“ činnosti, a podnik se může soustředit na hlavní činnost a na způsoby jejího zefektivnění a díky tomu může podnik dosahovat jednodušeji svých cílů oproti konkurenci. Mezi časté činnosti, které jsou často outsourcovány: úklidové práce, údržba komunikací, ostraha objektů, PR, marketing, IT, daňové a účetní poradenství...

Společnost PricewaterhouseCoopers provedla v roce 2007 průzkum v oblasti outsourcingu. Účastnilo se ho 292 respondentů, z toho bylo 226 společností, které outsourcují své činnosti a 66 poskytovatelů outsourcingu. Společnostem, které využívají outsourcing, byla položena otázka, které činnosti v současné době outsourcují. Výsledky znázorňuje graf níže.

Graf 1 – Které činnosti firmy nejčastěji outsourcují



Zdroj vlastní, převzato z: <https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/outsourcingcomesofage.pdf>

V době konání výzkumu byla nejčastěji outsourcovaná činnost – služby IT. Oblast IT je oblastí, která vyžaduje pravidelnou obměnu a pořizování nového vybavení, mít neustálý přehled, vzdělávání se ve vývoji nových informačních technologií. Vlastní vývoj i údržba informačních systémů je v souvislosti s ekonomickým hlediskem často nevýhodná. Pro firmy je mnohem výhodnější (nejen z pohledu financí) vyčlenit činnosti IT a přenechat je externím dodavatelům⁴. Externí dodavatelé bývají zaměřeni na jednu konkrétní činnost, vzdělávají se v ní, mají vhodné prostředky pro jejich výkon a zkušenosti, díky kterým jsou ve svém oboru nejlepší.

⁴ Podobná praxe není v ČR nic neobvyklého, takto to má nastaven Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o. nebo Driverama holdings (osobní zkušenost autora této bakalářské práce)

Logistika, distribuce výrobků a služeb, činnosti HR, prodej a marketing patří mezi další činnosti, které podniky raději přenechávají externím dodavatelům. Nejméně vyčleňovanou činností v roce 2007 byly finance a účetnictví. Mohlo to být dáno tím, že podniky měly obavu ohledně zpracování důvěrných informací mimo společnost, a s tím související ztráta kontroly nad celým procesem, ale i nedostatek zkušeností s touto službou. (pwc.com, 2007)

Činnosti mohou být outsourcovány jak tuzemskými, tak i zahraničními subjekty. V tomto případě hovoříme o tzv. offshoringu, nebo také o mezinárodním outsourcingu. Jednoduše řečeno se jedná o provádění některých podnikových činností externí firmou v jiné zemi. S pojmy outsourcing a offshoring souvisí další dva pojmy. V případě, že se firma rozhodne využít možnosti outsourcovat některou ze svých činností, tak dochází k propouštění zaměstnanců, kteří tuto činnost do té doby vykonávali. Propouštění zaměstnanců je velmi nepříjemnou záležitostí, která s sebou nese další důsledky. Program, který pomáhá firmám zvládnout organizační změny spojené s propouštěním svých zaměstnanců a také zmírnit negativní dopady propouštění, je outplacement. Druhý pojem je insourcing. Pojem insourcing lze chápat jako outsourcing z opačné strany. Jedná se o situace, kdy firma začlení aktivitu, které do té doby byly poskytovány externím dodavatelem, do své podnikové činnosti. (Klečacká, 2010)

Termín outplacement reprezentuje řadu aktivit, kterých se využívá zejména při ukončení pracovního poměru zaměstnanců z nadbytečnosti. Jedná se o proces pomáhání zaměstnancům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Často je outplacement svěřen externí poradenské společnosti, která nabídne identifikace profesních příležitostí, pomoc při sestavování materiálu uchazeče o zaměstnání, trénink výběrového rozhovoru aj. (Lišková & kolektiv, 2007)

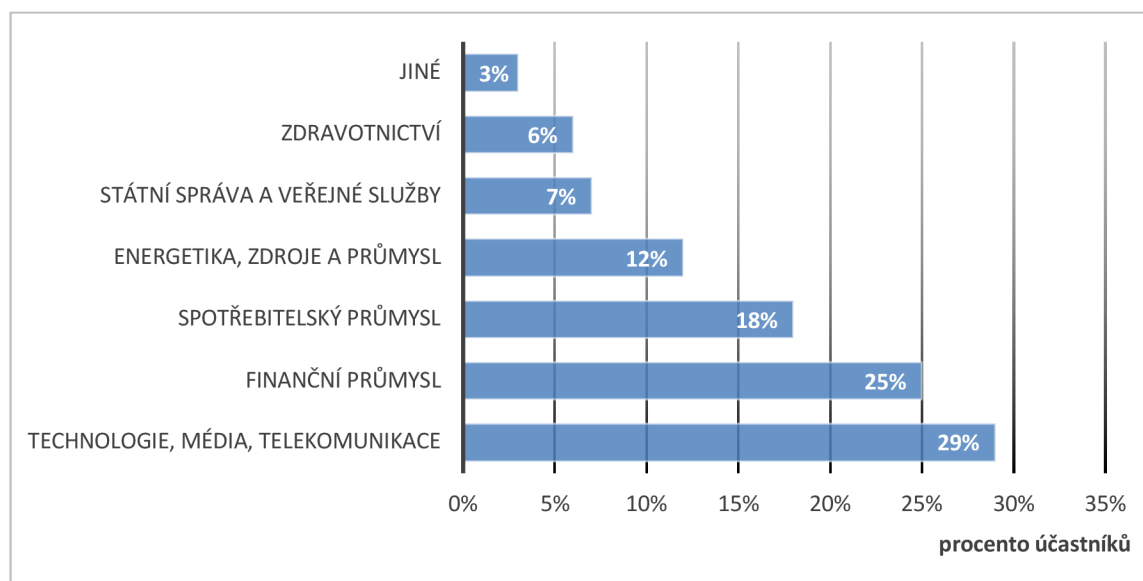
Mužik a Krpálek (2017) vykládají outsourcing jako „opatření“ společnosti (podniku), které směřuje k tomu, aby externí firma pro něj vyráběla nebo poskytovala služby.

Redukce nákladů a jejich větší operabilita je nejdůležitější taktický důvod outsourcingu. Podnik, který si všechny činnosti provádí interně, tak musí vynakládat vyšší výdaje na výzkum, vývoj, marketing, údržbu, než kdyby zaplatil vnějšimu podniku, který se na danou oblast specializuje. Snížení nákladů podniku zjednodušeně řečeno vyvolá přenesení nákladů na externí subjekt – poskytovatele, který většinou tuto službu poskytuje více kli-

entům, díky tomu i poskytovatel dosáhne úspor nákladů, jejichž výše na jednotku poskytovaných služeb je pro zadavatele nezbytná. Jedná se především o fixní náklady, které jsou pro provozovatele v dané funkční oblasti nutné. Jedná se např. o náklady na budovy, stroje, zařízení, ale také získání a udržování kvalifikace potřebné pracovní síly.

Agentura Deloitte provedla v roce 2018 průzkum ohledně outsourcingu. Jejich průzkumu se účastnilo více než 500 vedoucích pracovníků z předních organizací z celého světa a zjistili, že automatizace a cloudové služby významně mění tradiční outsourcing. Dříve se outsourcing využíval ke snížení množství back-office operací a zvýšení výkonnosti organizace. Dnes outsourcing pomáhá získat konkurenční výhodu tím, že urychluje změny v organizacích, které mají odvalu a dovednost přeskočit technologickou propast. Nová řešení, které zahrnují cloud a automatizaci, pomáhají organizacím pracovat chytřeji, rychleji škálovat a oslovovat nové trhy, zvýšit produktivitu, a nakonec získat konkurenční výhodu oproti ostatním organizacím.

Graf 2 – Obor účastníků průzkumu – Deloitte



Zdroj – vlastní – převzato z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-global-outsourcing-survey.pdf>

Nová řešení v outsourcingu mají potenciál být mimořádnou změnou ve světě sourcingu. Účastníci průzkumu uvedli, že ušetřené peníze díky outsourcingu se budou pravděpodobně investovat. Dále účastníci si myslí, že by jejich organizace měla změnit strategii outsourcingu tak, aby poskytovatelé služeb byli neustále motivováni k novými inovacím.

Tři klíčové trendy, které odhalil průzkum společnosti Deloitte:

- 1) Outsourcing pomáhá k vyšší konkurenceschopnosti. Optimalizace nákladů je stále velmi důležitým kritériem pro outsourcing, ovšem není již tím nejdůležitějším faktorem. Dobře provedený outsourcing může přinést konkurenční výhodu tím, že transformuje způsob, jakým organizace fungují, a zajistí, že budou agilnější, účinnější a efektivnější. 84 % organizací po přechod na outsourcing zahájily diskusi, provedly pilotní projekty, nebo zavedly alespoň některá převratná řešení.
- 2) Organizace přijímají převratná řešení jako je cloud, robotická automatizace procesů. 93 % organizací uvedlo, že zvažuje nebo přijímá cloudová řešení a 72 % organizací uvedlo, že zavádí nebo zvažuje robotickou automatizaci procesů. Podle názoru 70 % organizací jejich poskytovatelé služeb mají přiměřené nebo pokročilé schopnosti implementovat převratná řešení.
- 3) S přijímáním nových řešení jsou spojené určité problémy, které je potřeba vyřešit – migrace dat, bezpečnost, optimalizace, změny aplikací – problémy spojené se zaváděním cloudu. Organizační odpor, procesy a regulační procesy jsou běžné výzvy, které je potřeba vyřešit při zavádění robotické automatizace procesů. (The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018.)

Téma outsourcingu patří na strategickou úroveň podniku, kterou má řešit vrcholové vedení podniku. Základem pro úvahy o využití metody outsourcingu je zpracovaná strategie společnosti, která představuje základní dokument dalšího rozvoje. Strategie vlastních a cizích činností musí jako nejvyšší cíl podporovat soustředění na klíčové aktivity podniku. Outsourcing má také příčiny v makroekonomické oblasti – vychází z technologických, společenských a konkurenčních podmínek doby, ve které firma existuje. Z technologických předpokladů lze uvést rozvoj komunikačních a informačních technologií, což umožňuje geografickou distribuci struktur výroby a služeb, což je podmínkou pro externalizaci některých oblastí činnosti podniku. Z konkurenčních předpokladů jde především o nutnost / trend snižování nákladů, zejména redukci a zjednodušení řídicí, organizační a správní struktury podniku. Nejde jen o outsourcing různých činností, ale také o vytváření

strategických aliancí a kooperujících týmu. Skvělý příklad lze najít v německé firmě Dunlop. Tato firma postavila svůj úspěch v tržním prostředí na vytváření aliance s dodavateli, obchodními organizacemi, centry výzkumu univerzit, organizacemi PR apod.

(Mužík a Krpálek 2017).

Vyčleňování a začleňování činností v podniku je možné uskutečnit různým způsobem. Na začátku tohoto rozhodování vždy stojí otázka – Insourcing anebo Outsourcing? Insourcing je činnost opačná, při níž se externí dodávky nahrazují vlastní činností. Příklad insourcingu můžeme najít v německém nakladatelství Klett, které se zabývá především vydáváním učebnic pro školy. K těmto produktům je nutno školit učitele, což má vliv na rozšíření učebnic i na kvalitu výuk. Klett si původně na tento účel najal externí vzdělávací firmu. S rozšířením svých učebnic v německém školství se nakladatelství rozhodlo založit ve své působnosti svoji specializovanou instituci, která se specializovala na tento typ školení i na tvorbu různých metodických materiálů a pomůcek. Po svém rozjezdu se specializovaná instituce začala úspěšně profilovat i v jiných segmentech vzdělávání dospělých.

Pokud padne ve firmě rozhodnutí ve prospěch outsourcingu, tak přichází rozhodování, jestli firma půjde cestou interního anebo externího outsourcingu. Při interním outsourcingu se jedná o vyčlenění určitých činností z hlavní činnosti podniku na samostatnou dceřinou společnost, která zůstává ve sféře vlivu firmy. Externí outsourcing naproti tomu znamená vyčlenění určitých činností z podniku a jejich „pořizování“ od cizích firem. K vyčlenění z podniku může dojít i formou odprodeje příslušné vlastní organizační jednotky. Smíšené varianty (interního a externího outsourcingu) mohou mít formu strategických aliancí, joint venture⁵, kooperací, podnikových sítí apod. (Mužík a Krpálek 2017).

2.3. Životní cyklus zaměstnance

Firem, které mají zaměstnance, se týká životní cyklus zaměstnanců. Podle článku *Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media* je životní cyklus zaměstnance rozdělen do pěti částí:

- onboarding – V tomto stupni je nový zaměstnanec přijat do firmy a je mu dán přístup k novým datům;

⁵ „spojené riziko“ – obchodní společnost vzniká spojením domácího a zahraničního kapitálu za účelem společného podnikání. (Synek & kolektiv, 2003)

- orientace – Zaměstnanec se sžívá se svou pracovní pozicí, navyká si na firemní kulturu, poznává své kolegy a buduje si svou roli v rámci organizace;
- plánování kariéry – nadřízený a zaměstnanec společně stanovují cíle a úkoly, které mají být splněny;
- rozvoj kariéry – zaměstnanec se v rámci organizaci postupně vyvíjí, jeho profesnímu rozvoji pomáhají další školení. Společnost v této fázi řeší nejdůležitější výzvu, a to, jak zaměstnance udržet ve firmě a podporovat jeho angažovanost;
- Ukončení – zaměstnanec opouští organizaci, tato fáze může nastat díky tomu, že zaměstnanec podal výpověď nebo odchází do důchodu anebo jej společnost propustila. (Nagendra 2014).

Životní cyklus zaměstnance je model, který se používá k identifikaci a vyjádření různých a nejdůležitějších fází, kterými zaměstnanec prochází během svého působení ve firmě. Jde celkem o 6 fází a zaměstnanec prochází každou etapou chronologicky. Jednotlivé fáze jsou zachycené na obrázku 2 níže.

Obrázek 2 – Životní cyklus zaměstnance



Zdroj: vlastní – převzato z www.personio.com

Přilákání je okamžik, kdy se zaměstnanec rozhodne účastnit náborového řízení. Nábor je proces, kdy se z uchazeče stane zaměstnanec. Během onboardingu zaměstnanec se začleňuje a začíná chápat firemní kulturu. Kariérní rozvoj pomáhá zaměstnancům rozvíjet se v klíčových rolích potřebných pro výkon jejich práce. Firma si zaměstnance udržuje pomocí odpovídajících odměn a uznání. Odchod je stav, kdy se zaměstnanec rozhodne definitivně odejít, nebo kdy je z organizace propuštěn. (www.personio.com)

2.4. Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců může být definována jako obrat pracovníků v organizaci nebo firmě. Fluktuace přináší firmám jak pozitivní, tak i negativní jevy. Obecným cílem firem

je minimalizovat negativní jevy, které jsou pro firmu rizikem. S fluktuací souvisí i retence – snaha udržet si zaměstnance a zároveň tendence zaměstnanců neopouštět své stávající pracovní místo. Úspěšné a stabilní společnosti věnují správnému výběru a udržení zaměstnanců nemalou pozornost. Je pro ně důležité, aby se jejich zaměstnanci ztotožnili s vizí, posláním a kulturou společnosti, což je klíčem ke spokojenosti zaměstnanců a podáváním kvalitních výkonů. S tím souvisí to, že spokojený zaměstnanec je často ochoten zůstat na pracovišti i za menší finanční odměnu – pokud se toto společnosti podaří, získává díky tomu získává značnou úsporu. (Branham, 2004)

Pohyb jednotlivých pracovníků, který probíhá uvnitř sociální struktury podniku je charakterizován jako pracovní mobilita, kdežto fluktuací je nazývána mobilita mezi podnikem a vnějším společenským prostředím. Pracovní mobilita se dělí na horizontální a vertikální. Horizontální mobilita je takový pohyb nebo přesun pracovníků, při kterém nedochází ke změně úrovně jejich pracovní pozice. Vertikální mobilita je takový pohyb pracovníků, kdy dojde ke změně úrovně jejich pracovní pozice a současně dojde k sociálnímu vzestupu nebo sestupu v hierarchii těchto pozic. (Nový, Surynek a spol., 2006)

Fluktuace je jeden z ukazatelů používaných v personalistice, který zachycuje odchod pracovních sil z podniků a institucí, způsobený osobními nebo disciplinárními důvody. K fluktuaci nepatří odchod z přirozených důvodů jako je např. úmrtí, invalidita, starobní důchod nebo z jiných podnikových důvodů jako je např. zrušení pracovních míst apod. Fluktuace může nastat, když nejsou z hlediska podniku splněné určité očekávané požadavky lidí na podmínky pracovního života. (Mužík & Krpálek, 2017)

Fluktuace na úrovni firmy označuje celkové množství odchodů a nových přijetí. Odchody mohou být buď dobrovolné, iniciované zaměstnancem, v tom případě hovoříme o opuštění práce, nebo iniciované zaměstnavatelem, což nazýváme propuštěním. (W. Pearce, 1995)

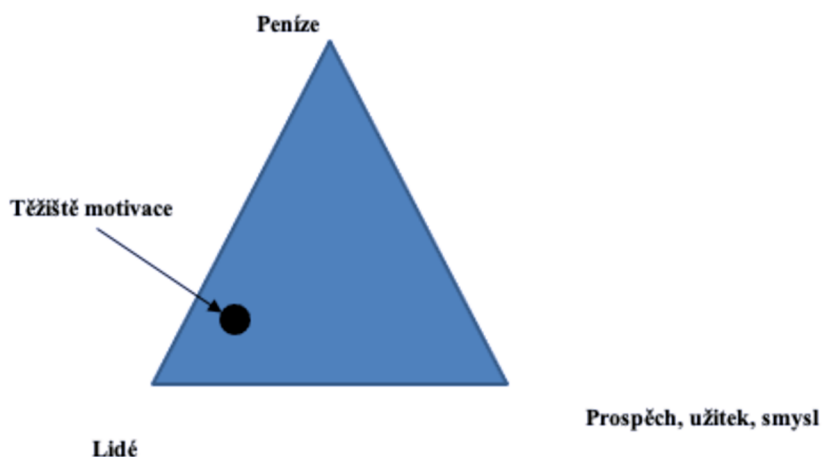
2.4.1. Příčiny fluktuace

Pokud chceme vědět, proč lidé odcházejí, musíme nejprve zjistit, co je drží v práci. Existuje řada modelů potřeb, motivace a skupinového chování. Pro zjednodušení budeme uvažovat pouze jeden model. Lidé chodí do práce v podstatě z kombinace tří důvodů:

- Potřebují prostředky pro svou existenci.
- Chtějí být s lidmi, se kterými se jim dobře pracuje.
- Chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl.

Můžeme si to představit jako motivační trojúhelník.

Obrázek 3 – Motivační trojúhelník



Zdroj: vlastní, převzato z: Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji – Vojtěch Bednář

Každý zaměstnanec má své vlastní těžiště v jiném místě tohoto trojúhelníku. V rámci pracovišť se ale vyskytují lidé, kteří mají těžiště podobná. Příčina rozhodnutí, proč odejít pryč, pak nejčastěji spočívá v tom, že selhává nějaká kombinace faktorů. Zjednodušeně by se dalo říci, že zaměstnanci něco chybí. (Bednář, 2018)

Příčiny, které ovlivňují fluktuaci, tak mohou mít jak podnikovou, tak i mimo podnikovou povahu, ale zároveň to jsou prvky osobní charakteristiky jednotlivých pracovníků. Podnik nemůže ovlivňovat nabídku a poptávku pracovního trhu po pracovní síle, ani případnou atraktivnost povolání v dané lokalitě. Faktor, který podnik ovlivnit může, je především finanční ohodnocení jednotlivých pozic, kvalitní pracovní podmínky, příjemné pracovní a sociální prostředí, organizace práce i využití kvalifikovaných pracovníků a jejich potenciálu.

Určitá míra fluktuace je přirozenou součástí fungování firmy a není negativním jevem. Její velikost je ovlivněna regionálním umístěním, velikostí firmy i kulturními zvyklostmi, ale i očekávaným odchodem zaměstnanců do důchodu, rodičovskou a mateřskou dovolenou, přestupem zaměstnanců v rámci profesního růstu. Negativní míra fluktuace může

ovlivnit společnost velmi zásadním způsobem. Leigh Branham ve své knize uvádí následující důvody, proč zaměstnanci opouští stávající pracovní místa:

- *„Nevidí žádnou spojitost mezi svým výkonem a odměnou.*
- *Nevidí příležitost k růstu nebo postupu.*
- *Nehodnotí svou práci jako důležitou nebo jejich profesní přispění není rozpoznáno a oceňováno druhými.*
- *Nedostanou příležitost k využití přirozeného talentu.*
- *Jejich očekávání jsou nerealistická nebo nemají přesnou představu, co lze očekávat.*
- *Už nechtějí dále tolerovat nepříjemného manažera nebo zdraví škodlivé pracovní prostředí.“* (Branham, 2004, s.15-17)

Bednář (2018) říká, že zaměstnanci často udávají jako příčinu odchodu ze stávajícího zaměstnání peníze, ale ve skutečnosti odchází z úplně jiných důvodů. Proč tomu tak je? Peníze jsou nejjednodušší, nejlépe sdělitelný a nejvíce společensky přijatelná odpověď. Je jednodušší říct, že se odchází za vyšším platem, než za lepším prostředím či šéfem. V praxi to znamená, že i kdyby zaměstnanci odcházeli například na základě konkrétního impulzu, dejme tomu nabídky náborového příspěvku, to, co určuje jejich rozhodnutí, není pouze tento příspěvek, ale složitější komplex faktorů.

2.4.2. Pozitivní a negativní přínosy fluktuace

Fluktuace může organizaci přinést pozitivní i negativní důsledky.

Pozitivní přínosy fluktuace

O pozitivních lze mluvit v případě, pokud je fluktuace zaměřena na nahrazování neefektivních zaměstnanců těmi výkonnějšími a udržení hodnotných a zkušených zaměstnanců v podniku. (Price, J. L. (1977)

Mužik a Krpálek 2017 říkají, že fluktuace má pozitivní přínosy, díky obměně zaměstnanců dojde k oživení podnikového života apod.

Pozitivní přínos fluktuace je, že do určité míry plní i úlohu přerozdělování pracovníků na trhu práce podle odbornosti, pracovního zaměření, pracovního prostředí apod. (Dyrtl, 2006)

Pokud dochází k fluktuaci v rozumné míře, tak může být organizaci prospěšná. Noví zaměstnanci přicházejí s inovacemi a stojí méně nákladů než zaměstnanci na seniorních pozicích. Díky fluktuaci mohou být stagnující zaměstnanci nahrazeni těmi výkonnějšími.

Tedy vztah mezi fluktuací a výkonem organizace není lineární, ale spíše popsatelný písmenem U. Tedy většinou organizaci škodí jak minimální, tak naopak nadměrná fluktuace zaměstnanců. (www.tcconline.cz, 2018)

Pozitivním přínosem fluktuace může být i situace, kdy ze společnosti odcházejí zaměstnanci s nízkým výkonem. Společnost se díky tomu zbaví zátěže a může si najmout mnohem produktivnějšího zaměstnance.

Nový pracovník může přinést s sebou znalosti jiných / nových technologií, které jeho předchůdce neměl. Odchod zaměstnance může poukázat na významný skrytý problém, o kterém management společnosti dosud nevěděl, a který může být odhalen např. na výstupním pohovoru. Vyšší fluktuace nutí podniky k lepšímu dokumentování všech procesů a informací narozdíl od podniků se stabilnější pracovní silou, kde často dochází k tomu, že s odchodem klíčových zaměstnanců ztrácí podnik i klíčové znalosti svých procesů. Odcházející zaměstnanec opouští pozici, na kterou může být povýšen někdo jiný a díky tomu je zajištěno fungování vnitřního pracovního trhu. Kvůli odchodům zaměstnance se manažer může zamyslet nad tím, jestli je potřeba určité množství zaměstnanců na opuštěných pozicích nahradit, případně zda není možné pozměnit jejich role a optimalizovat využití pracovní síly podle aktuálních potřeb podniku. (Krupková, 2011)

Negativní přínosy fluktuace

Mezi negativní přínosy fluktuace patří to, že fluktuující pracovník znehodnocuje náklady zaměstnavatele spojené s jeho přijetím, a novému zaměstnavateli, který jej přijal do zaměstnání, opět zvyšuje náklady spojené s jeho nástupními formalitami a potřebným zapracováním, tedy po dobu, v níž nepodává plný pracovní výkon.

Největším negativem odchodu zaměstnanců je ztráta znalostí odcházejícího zaměstnance, do kterého podnik investoval finanční prostředky na proškolení a rozvoj. A pokud se ještě k tomu všemu jedná o zaměstnance, který v podniku pracoval dlouho, tak přichází společnost krom znalostí i o osobu s nepřenositelnými zkušenostmi. Kvůli tomu se pak zaměstnanci, kteří zůstávají, mohou často cítit přetížení, protože musí dělat práci za odcházejícího kolegu, pracují přesčas, musí věnovat čas na zaškolení nového kolegy...

(Krupková, 2011)

2.4.3. Měření fluktuace

Míra fluktuace se uvádí v procentech, a to poměrem ukončených pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času. Výsledky měření fluktuace mají vliv na

nabídku pracovních míst na trhu práce, uspořádání a nastavení personální politiky ve společnosti. Armstrong uvádí jednoduchý výpočet míry fluktuace:

$$\frac{\text{„počet lidí, kteří během určitého časového období z organizace odešli“}}{\text{„průměrný počet lidí zaměstnaných v organizaci v tomtéž období“}}$$

(Armstrong, 2015)

Další možná způsob měření fluktuace je:

$$\frac{\text{„součet odchodů + nových přijetí“}}{2}$$

celkový počet zaměstnaných osob

(Price, J. L. (1977)

Německý webový server, který se zabývá personalistikou, uvádí, že neexistuje žádný univerzální výpočet fluktuace. Uvádí 3 obecné vzorce pro výpočet míry fluktuace.

Vzorec BDA

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Vzorec BDA propaguje Svaz německých zaměstnavatelských svazů, a proto se tento vzorec pro výpočet fluktuace nazývá BDA.

Schlüterův vzorec

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců}}{\text{Počet zaměstnanců na začátku období + přírůstky}}$$

U Schlüterova vzorce se přírůstky přičítají k počtu zaměstnanců, který je v podniku na začátku počítaného období.

Vzorec ZVEI

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet nahrazených zaměstnanců}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

Vzorec ZVEI doporučuje Německý svaz výrobců elektrotechniky a elektroniky.

Pokud bylo ve sledovaném období více příchozích než odchozích zaměstnanců nebo se jejich počet rovnal, tak při použití vzorců BDA a ZVEI vyjdou stejné výsledky. Pokud je odchozích zaměstnanců více než příchozích, tak při použití vzorce BDA vyjde vyšší hodnota míry fluktuace než při použití vzorce ZVEI. (Personio, nedatováno)

Poslední a tou nejdůležitější oblastí, kterou zbývá v tomto literárním přehledu uvést je plastická chirurgie.

2.5. Plastická chirurgie

Mezi prostředky ke korekci tělesných proporcí dnes nepatří pouze racionální výživa, pohybová aktivita, nebo různé formy regenerace (sauna, masáže...), ale také estetická úprava některých částí těla (plastická chirurgie, dermatochirurgie...). V dnešní době nestačí mít dostačující a odpovídající vzdělání, talent, přehled a zkušenosti. Doba nás nutí vypadat mladistvě, esteticky, přitažlivě ... a proto využíváme i různých lékařských zákroků stále častěji. Plastická chirurgie je v dnešní době vyhledávanou službou ve zdravotnictví, zajímají se o ni lidé bez rozdílu pohlaví a věku.

Díky plastické chirurgii lze vylepšit či změnit řadu částí těla. Jedno z možných dělení zákroků je:

- chirurgie vrozených odchylek (uši, nos, končetiny, obličej),
- chirurgie reliéfu těla (prsá, břicho, paže, hýždě, stehna, liposukce),
- chirurgie projevů stárnutí (obličej a krk),

Doplňkovými metodami plastické chirurgie jsou chemický peeling, kolagenové injekce, laserová depilace a další laserové zákroky. Zcela v duchu své biologické podstaty považují lidé za krásné ty vlastnosti, které symbolizují u ženy mládí, zdraví a plodnost, u muže pak sílu, společenský úspěch a bohatství. Z toho vyplývá, že ryze tělesné vlastnosti jsou mnohem důležitější pro ženy než pro muže. Také proto je kosmetický průmysl zaměřen především na ženy. (Fialová, 2007)

Plastická chirurgie je lékařská specializace se zaměřením na úpravu tvaru a funkce. Obor plastické chirurgie je velmi rozsáhlý a jako takový zahrnuje chirurgii vrozených vývojových vad, nádorů, úrazů, chronických kožních defektů a rovněž jeho součástí je také chirurgie estetická. Mezi nejznámější vrozené vady patří rozštěpy obličejce, patra a rtů. (Slezák, 2007)

Plastická chirurgie pomáhá nejen funkčně jako v případě replantace amputovaných částí těla, ale především psychicky. Velký význam má plastická chirurgie např. pro ženu, které byl kvůli rakovině odstraněn prs. Rekonstrukce prsu takové ženě pomůže k znovunabytí ztraceného sebevědomí. (Kufa & Červinková, 2008)

Součástí plastické chirurgie je i estetická chirurgie. Estetická chirurgie vylepšuje vzhled člověka a lze tedy ji nazvat jako chirurgii zkrášlovací. V estetické chirurgii se provádí

především operace, které mají změnit nebo vylepšit určité části těla a také operace, které mají zakrýt projevy stárnutí. (Měšťák, 2010)

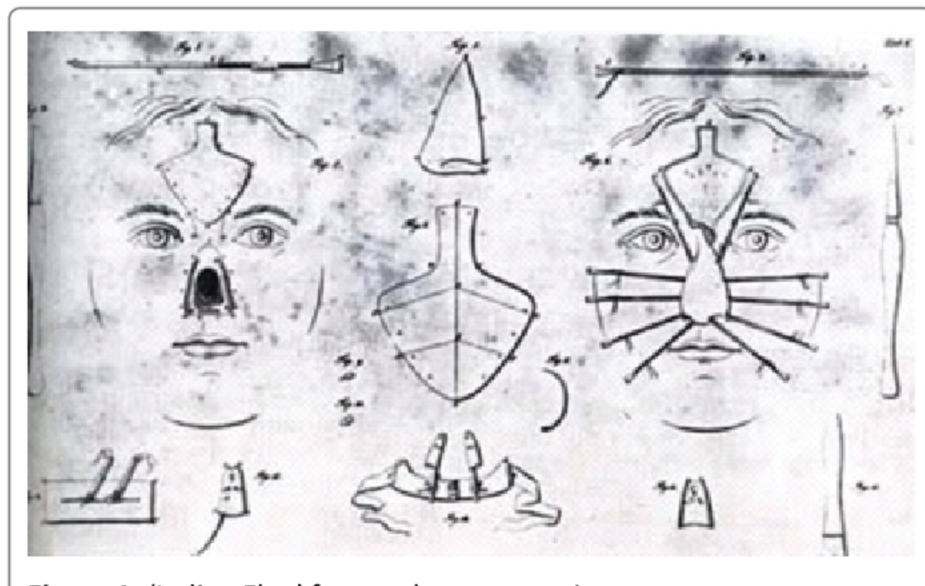
Obor plastické chirurgie je z odborných odvětví léčebné činnosti snad nejčastěji nespřávně chápán. Každý sice ví, že je možno nahradit ztracený nos, ale jinak si pod plastickou operací lidé většinou představují pouze výkony kosmetického rázu. Tato omezená znalost je na škodu, protože jak se denně přesvědčujeme, stále přicházejí lidé s různými těžkými vadami, kterým se mohlo zabránit, kdyby byla včas provedena plastická úprava. Plastická chirurgie má za úkol nahrazovat co do vzhledu, i co do činnosti části těla ztracené anebo poškozené chorobami, úrazy a jejich následky, části odstraněné operativně a konečně části založené chybně již na zárodku v těle matčině, i vady útvaru těla člověka, které poškozují jeho osobní i společenskou hodnotu. (Měšťák & Setráková Slancová, 2007)

2.5.1. Historie

Na otázku, kdy byly u člověka provedeny první plastické operace, není možné přesně odpovědět. Lze předpokládat, že roubování rostlinstva, které pochází z pravěkých dob, vzbudilo myšlenku přesazovat tkáň u člověka a u zvířat. S dalším vývojem to bylo asi tak, jako se všemi lidskými vynálezy a pokroky – pozorování, srovnání, zkoušení a doléhající nutnost způsobily, že byla konečně provedena první plastická operace u člověka. (Měšťák & Setráková Slancová, 2007)

Jako praotce plastické chirurgie klinika Mediest uvádí Sushrutu, který žil v Indii přibližně 800 let př.n.l. Tento hinduistický operatér se jako první pustil do rekonstrukce nosu s pomocí štěpu z tváře. Svou práci pečlivě zdokumentoval v souboru lékařských textů, které byly v roce 750 př.n.l. přeloženy do arabštiny a postupně si probily svou cestu do Evropy.

Obrázek 4 – Znárodnění principu operace nosu prováděného Sushrutou



Převzato z: https://frontlinesmedia.in/wp-content/uploads/2020/04/article-g03_400_237-300x178.jpg

Několik stovek let po Sushrutovi se toho v plastice mnoho neudálo, zlom přišel až ve starověkém Řecku a Římě – v období prvních vynálezů a myslitelů. Římský spisovatel Aulus Cornelius se jako první pustil do popisu metod, které můžeme vnímat jako první pokusy o rekonstrukce uší, rtů a nosu.

Největší pokrok v oboru nastal v období renesance, navázalo se opět tam, kde položil základy slavný Sushruta. Tomu vděčil za mnohé např. i Tycho de Brahe, který v roce 1566 přišel v duelu o svůj nos, který získal následně zpět díky zachovalým spisům indického praotce celé vědy.

V 15. století se dokonce objevily i další texty, které popisovaly maxilofaciální zákroky, operace víček a dokonce i protokol operace gynekomastie.

Nejdůležitější fakt, který přinesla renesance v oboru plastiky, je uvědomění, že místa „tělesných rekonstrukcí“ potřebují ze všeho nejvíc kvalitní přívod a cirkulaci krve tak, aby mohly přirůst a nevznikal v nich zánět. Tento aha-moment byl velmi zásadní pro úspěšnost zákroků. (www.mediast, 2019)

V 17. a 18. století italští chirurgové cestovali po městech a prováděli plastiky na tržištích. Nasazovali části nosu uříznuté otrokům nebo zhotovovali nosy z kousků masa vyříznutých otrokům z paže nebo ze sedací části. Za tímto účelem s sebou vodili zástup otroků

s různě barevnou kůží, aby si zákazníci mohli vybrat. Bohatší zákazníci si dávali zhotovit umělé náhradní části nosu ze zlata, stříbra, nebo slonoviny. Víme, že také slavný hvězdář Tycho Brahe přišel jako student v souboji o děvče o část svého nosu a nosil umělou náhradu ze zlata a stříbra, na kterou byl velmi hrdý.

V 19. století se operace plastické chirurgie v Evropě vykonávaly velmi hojně. Není možné tvrdit, že výsledky byly vynikající. Mnozí odsuzovali plastiky s tvrzením, že operátor po velmi namáhavé práci a velkém utrpení nemocného dokáže pouze to, že z odporného defektu učiní defekt směšný. Bylo to proto, že nejkrásnější výkony chirurga byly poškozovány a velmi často ničeny tím, že do rány vnikaly choroboplodné zárodky. Docházelo k tomu jednoduše z toho důvodu, že chirurgové v té době byli většinou současně ředitelé ústavů a prosektoři z ústavů, kde se prováděly pitvy mrtvol. Sami pitvali, po pitvě se umyli jen tolik, aby ruce zbavili špíny a zápachu, a šli přímo operovat. Neměli zvláštní operační obleky, jen si vyhrnuli rukávy, aby se nezamazali krví. (Měšťák & Se-tráková Slancová, 2007)

Světové války přinesly značné pokroky, a to i v plastické chirurgii. Příchod moderních zbraní – včetně těch chemických znamenal komplexnější zranění a rány, a tedy i nutnost sofistikovanějších rekonstrukčních operací. Důležitou osobou v této době byl sir Harold Gilles, novozélandský lékař, který dal základ hned několika technikám plastické chirurgie a zároveň představil metodu růstu kožního štěpu.

Moderní plastická chirurgie má dva velmi významné milníky. Počátek 60. let dvacátého století – vynález zdravotnického silikonu a rok 1962, kdy Dr. Cronin přišel s prvními prsními implantáty. (www.mediast, 2019)

Historie plastické chirurgie v České republice

Zakladatelem plastické chirurgie v České republice byl František Burian. Skvělý vědec, vynikající chirurg, který byl obdařen nebývalou zručností a invencí, díky kterým se mohl stát plastickým chirurgem světového formátu. První zkušenosti získal během 1. světové války, kdy zřídil stanici plastické chirurgie v Temešváru, kterou po skončení války převedl do divizní nemocnice na Hradčanech. Po skončení války tato stanice sloužila hlavně k řešení úrazů z období 1. světové války. Toto pracoviště od roku 1937 našlo své definitivní sídlo ve státní nemocnici na Královských Vinohradech, kde se stalo základem ústavu a později i kliniky plastické chirurgie. S vytvořením oddělení pro léčbu popálenin se okruh poskytované preventivní péče rozšířil na léčení nemocných se zevními vrozenými

vadami obličeje, genitálu, končetin a trupu, s nádorovým onemocněním kůže, popáleninami, ztrátovými poraněními, pourazovými stavy a vadami kosmetickými.

V době tehdejšího Československa vznikala nová pracoviště plastické chirurgie nejen v Praze. V roce 1948 vznikl ústav a později i klinika plastické chirurgie v Brně. I v dalších městech jsou zřizovány při fakultních krajských i okresních nemocnicích postupně nová pracoviště plastické chirurgie. (www.plchir.lf1.cuni.cz, 2009)

František Burian vychoval celou řadu vynikajících plastických chirurgů, kteří byli důstojnými pokračovateli jeho profese. Václav Karfík, 1. přednosta brněnské kliniky, který se velkou měrou zasloužil o rozvoj chirurgie ruky, poraněného obličeje a dalších problematik. Helena Pešková, další přednosta pražské kliniky, byla skvělá operátorka, oddaná zcela své profesi. Vedení kliniky po profesorce Peškové převzal profesor Miroslav Fára – také Burianův žák. Miroslav Fára zasvětil svůj život především problematice obličejových rozštěpů. Žáků Františka Buriana je celá řada a tato práce si neklade za cíl je všechny vyjmenovat. (www.plchir.lf1.cuni.cz, 2009)

Obrázek 5 – Profesor Burian na operačním sále



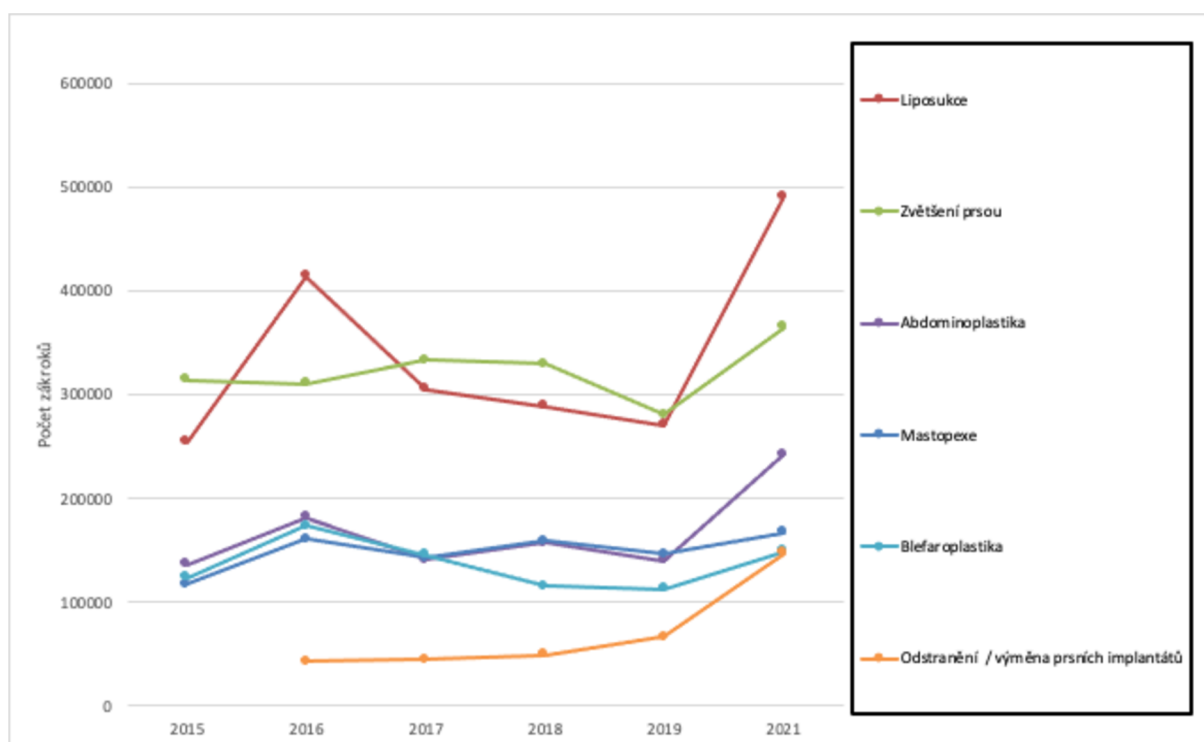
Převzato z <https://plchir.lf1.cuni.cz/historie-plasticke-chirurgie-v-ceske-republice>

Díky zásluze profesora Arnolda Jiráska, v té době prezidenta lékařské komory, a s velkým přispěním doktora Buriana se u nás v roce 1932 jako první na světě uznala plastická chirurgie jako samostatný obor a následně byla i tak přednášena studentům Lékařské fakulty UK.

V České republice je v současné době pět univerzitních klinik plastické chirurgie s výukou posluchačů lékařských fakult. (www.plchir.lf1.cuni.cz, 2009)

2.5.2. Statistiky související s plastickou chirurgií

Graf 3 – Přehled nejčastěji prováděných chirurgických zákroků

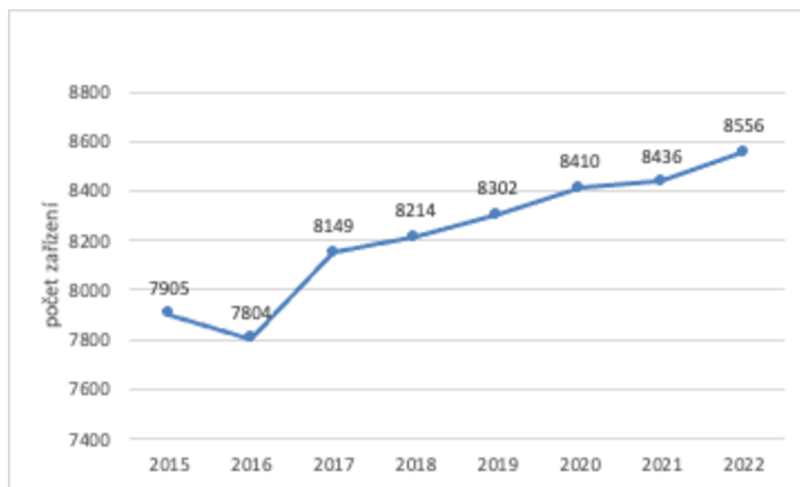


Zdroj: převzato z <https://www.theaestheticsociety.org/> - 2016, 2017, 2018, 2019, 2021)

Společnost The Aesthetic Society vydává pravidelně každý rok statistické ročenky ohledně plastické chirurgie v USA. Pro rok 2020 nebyla vydána samostatná ročenka, v pandemických letech jsou uvedena data dohromady. Z uvedeného vyplývá, že popularita chirurgických zákroků v plastické chirurgii stále stoupá.

Český statistický úřad nemá k dispozici data, ze kterých by bylo možné zjistit, jak se vyvíjel počet zařízení, která plastickou chirurgii vykonávají. Jediná data, která má k dispozici, je počet subjektů dle CZ-NACE. Činnost plastických chirurgů patří do kategorie 86.22: „Tento oddíl kromě toho zahrnuje všechny činnosti humánní medicíny, které nejsou vykonávány v nemocnicích nebo lékaři, ale příslušníky středního zdravotnického personálu, kteří mají právní kvalifikaci k ošetřování pacientů.“ Z grafu č.4 je vidět, že tato zařízení jsou každým rokem více a více oblíbená i využívána. (<http://www.nace.cz/>, 2018)

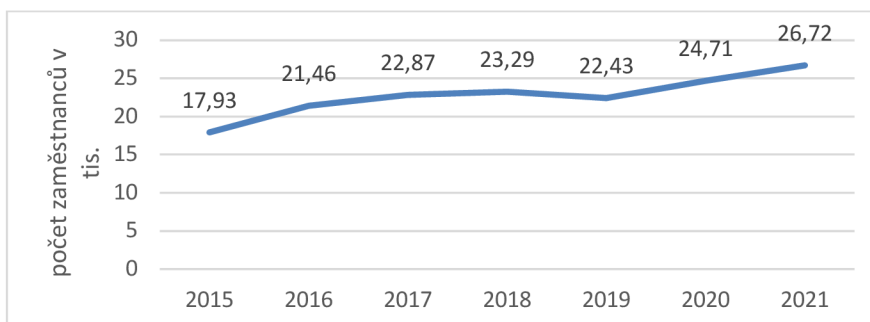
Graf 4 – počet subjektů za hlavní činnost 86.22 dle CZ-NACE



Zdroj: Vlastní zpracování⁶

Graf č.5 ukazuje zajímavý fakt, a sice že více ekonomických subjektů (CZ-NACE 86.22) automaticky neznamená více zaměstnanců v této oblasti.

Graf 5 – počet zaměstnanců v tis. pracujících v zařízeních 86.22 dle CZ-NACE



Zdroj: Vlastní zpracování⁷

2.5.3. Zákroky

Chirurgie reliéfu těla

Do chirurgie reliéfu těla řadíme operaci prsů, odsávání tuku, operace břicha, stehů, hýždí a paží.

⁶ Data pro tento graf jsem získal díky podání žádosti na ČSÚ, data jsem obdržel v textu emailu od pracovníka ČSÚ

⁷ Data pro tento graf jsem získal díky podání žádosti na ČSÚ, data jsem obdržel v textu emailu od pracovníka ČSÚ

Prsa jsou symbolem ženskosti, ale estetický pohled na jejich dokonalost se odvíjí od antických soch Venuše a Afrodity. Ve vnímání tvaru, velikosti a polohy prsů existují individuální a rasové rozdíly i odlišnosti dané věkem. Důvody k operaci mohou být estetické i zdravotní (např. prevence chronické mastitidy, která by se mohla zvrtnout ve zhoubný nádor, či existující nádor. Po operaci je prostor vyplňován implantátem.) Operace se provádí v celkové narkóze a trvá asi 30-50 minut. (Fahoun, Štroblová, 1998)

Plasticko-chirurgické implantáty

V souvislosti s plasticko-chirurgickými implantáty se provádějí dva zákroky – augmentace a mammaplastika. Augmentace je zákrok, který vede k zvětšení prsu – implantát je pod svalem anebo kůží. Mammaplastika je zákrok, kdy dojde ke zmenšení prsu.

O prsních implantátech koluje mnoho mýtů. Dle Šmuclera a Hátlové (2016) prsní implantáty jsou oblastí plastické chirurgie, která je na mýty nejbohatší. Nejznámější jsou tři:

- ženy s prsními implantáty by neměly létat letadlem, protože hrozí prasknutí implantátů v důsledku změny tlaku;
- implantáty nejsou vhodné pro ženy, které ještě plánují těhotenství, protože zcela znemožňují kojení;
- implantáty způsobují rakovinu prsu, a pokud s nimi žena kojí, ohrožuje i zdraví svého dítěte.

Šmucler a Hátlová uvádí, že všechny tři mýty se nezakládají na pravdě a jsou lživé. Vyvracejí je následujícími argumenty:

- S prsními implantáty se smí do letadla, na hory i pod hladinu. Pokud změně tlaku nepodlehne tkáň lidského těla, tak je vydrží i silikon.
- Při aplikaci implantátu nedochází k zásahu na mléčné žláze a není tedy důvod, aby žena nemohla kojit.
- Implantáty jsou testovány i z hlediska jejich bezpečnosti, toxicity, teratogenity. Pokud by se prokázalo, že dochází k nějakým zdravotním komplikacím, tak by došlo k zákazu jejich používání. Např. když byla kauza s implantáty, které byly plněné silikonem, tak to také neprošlo.

Implantáty, které se používají dnes, jsou úplně odlišné od těch, které se používaly v minulosti. Jsou plně kohezivní, tedy jsou vyplněné soudržnou hmotou, u které při případném

prasknutí implantátu rozlití nehrozí. Implantáty, které jsou plněné fyziologickým roztokem, mají tu výhodu, že v případě jejich prasknutí se nic neděje. Voda se vstřebá, případně se snadno vypustí punkcí a nehrozí žádné zdravotní riziko.

V roce 2007 zahraniční média přinesla zprávu o jedné kontroverzní studii. Ta ukazovala, že ženy, které mají prsní implantáty, podle statistiky páchají častěji sebevraždu nebo se stanou závislými na alkoholu či drogách. Studie byla publikována v časopise *Annals of Plastic Surgery*. Tato studie odhalila, že ženy s těmito implantáty mají 3x vyšší riziko, že si sáhnou na život, než ženy z běžné populace. Zvýšené riziko sebevraždy bylo zřejmé, přicházelo asi za 10 let po implementaci. Autoři si to vysvětlili tím, že problém je v psychickém stavu žen. Usuzovali, že mnohé ženy vedlo k podstoupení operace snížené sebevědomí, špatná sebeúcta, nespokojenost se svým tělem, ... Psychika žen se následně, jak ubíhala léta, zhoršila natolik, že se rozhodly skončit se svým životem, případně hledaly útěchu na drogách anebo v alkoholu. (Šmucler, R., & Hátlová, P. 2016)

Liposukce

Liposukce je operace, při které se snižuje podkožní tuková vrstva odsátím určitého množství tuku. Tento zákrok se provádí nejčastěji u žen, protože u nich se tuk hromadí na určitých místech – v oblasti boků, na vnitřní a vnější straně stehen, vnitřní straně kolen a podbřišku. Žena s dědičně zvýšeným ukládáním tuku v těchto partiích není schopna tento objem zredukovat dietou a cvičením. Liposukce je operace s trvalým efektem. (Záruba & Doležal, 1999)

Paže a stehna bývají operovány kvůli nadměrnému tuku v případně značně povolené kůži, kdy liposukce bývá riziková. Odstraňuje se tuková tkáň i kožní přebytek. Operace provádí v celkové narkóze a i po úspěšné operaci zůstávají jizvy.

Chirurgie projevů stárnutí

Chirurgie projevů stárnutí je v dnešní době často používána. Věkovou hranici pro stárnutí ale nelze přesně stanovit. Kalendářní věk totiž bývá často v rozporu s věkem biologickým. Hrají v tom roli fyzické, psychické i dědičné vlastnosti. Vliv má také pracovní zatížení, zdravotní stav, nemoci, způsob výživy, životní styl.

Stárnutí kůže se projevuje hrubnutím, skládáním do záhybů, ztrátou pružnosti, vznikem různých skvrn, výrůstků a vrásek. Metody, kterých se užívá k omlazení kůže, mohou být invazivní (face-lifting, dermabrazie, chemický peeling, kožní implantáty, aplikace botu-

lotoxinu, laserové metody) a neinvazivní (zevní či vnitřní užívání látek bělicích, fotoprotektiv, ovocných kyselin, retinoidů, antioxidantů, ale i substituční hormonální léčba u žen po menopauze).

Lifting je operací obličeje, krku a čela za účelem vyhlazení vrásek vypnutím kůže. Dnes patří k nejčastějším estetickým operacím. Operaci lze opakovat a čím později je provedena, tím efekt déle trvá. Ve věku nad 65 let je operace rizikovější a hojení pomalejší. Nejlepšího efektu je dosahováno u lidí, kteří jsou štíhlí, udržují si stálou tělesnou hmotnost a nemají příliš suchou kůži.

Blefaroplastika je operace očních víček, která jsou převislá a mohou zakrývat i oční štěrbinu. Vrásky okolo očí se dají odstranit pouze operací horních a dolních víček. Nejčastěji jsou operováni lidé ve věku 40-50 let. Je to složitá operace, která vyžaduje zkušeného odborníka. Zákrok se provádí za místního znecitlivění, protože vyžaduje spolupráci pacienta.

Transplantace vlasů patří k mladším druhům zákroků. Příčiny vypadávání vlasů mohou být vnitřní – stres, kožní onemocnění, nezdravý životní styl, ale i vnější – působení slunečního záření, ovzduší, chemické látky. Na prvním místě jsou ale vlivy hormonální a vrozené. Transplantace je zákrok, jímž se přesazují dědičně nepoškozené, zdravé vlasové kořínky do prořídých nebo holých míst na hlavě. Místem, odkud jsou vlasové kořínky odebírány, je nejčastěji týl hlavy, kde bývá porost hustší a silnější. Operace probíhá za místního znecitlivění a trvá až 5 hodin.

Laser je kvantový zesilovač světelného záření, kterého se využívá ve všech medicínských oborech. Používá se také k ošetření nežádoucích projevů v kůži. Umí odstraňovat vrásky, změny v pigmentaci kůže, kožní výrůstky, popraskané cévky, různé typy jizev a podobně. Využívají se dva typy zařízení: cévní laser a laser k odstranění nežádoucích kožních projevů. Působením laseru na kůži dochází ke zkracování kolagenních vláken a tím se kůže vyhlazuje i vypíná. V poslední době se stále častěji používají i epiláčnické lasery, ale ztráta ochlupení není trvalá stoprocentně. (Fialová, 2007)

Chirurgie vrozených odchylek

Chirurgie vrozených odchylek zahrnuje nejen vrozené vady končetin, obličeje, patra, rtů, nádory na kožním krytu obličeje, nebo vady zevních částí genitálního ústrojí. Ale i zákroky z důvodu popálení, opatření, zásahu elektrickým proudem, amputacích končetin, i jiných těžkých úrazů. (Slezák 2007)

Obličejové rozštěpy patří k nejzávažnějším morfologickým vadám v oblasti hlavy. Výrazně ovlivňují vzhled nemocného a vyžadují komplexní a dlouhodobou léčbu nejen rozštěpů samých, ale i dalších přidružených vad – poruchy řeči, nedoslýchavosti a podobně. Stejně jako vrozené vady vznikají působením faktorů zevního i vnitřního prostředí. Obličejové rozštěpy patří k nejčastěji se vyskytujícím vývojovým vadám. Evropským zemím připadá jeden rozštěp na 500-600 porodů. (Měšťák & Setráková Slancová, 2007)

3. Metodika

V této praktické části jsou autorem prezentovány získané znalosti z jeho bakalářského studia (konkrétně ze statistiky a manažersky orientovaných předmětů) při vyhodnocení dotazníkového šetření a navržení doporučení, které mají přispět k tomu, aby klesla fluktuace zaměstnanců v zařízeních provádějící plastickou chirurgii.

Aby bylo možné spolehlivě stanovit, jaké jsou faktory, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců v zařízeních provádějící plastickou chirurgii, se autor rozhodl vytvořit dotazníkové šetření. Pomocí dotazníkového šetření je možné získat data od velkého množství lidí z různých zdravotnických zařízení a z různých koutů České republiky, což je pro tuto bakalářskou práci velmi přínosné.

Dotazník obsahoval 19 otázek. V dotazníku byly použity uzavřené, polouzavřené, otevřené otázky, dichotomická otázka a došlo i na využití Likertovy škály. Otázky byly cílené tak, aby odpovědi na ně ukázaly základní informace o tom, odkud respondent je, kolikrát změnil zaměstnání, co je pro něj důležité, a co by se mohlo jeho názoru ve stávajícím zaměstnání zlepšit.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 349 subjektů⁸, které se v České republice věnují plastické chirurgii. Při rozhodování o tom, koho oslovit, autor vycházel z Národního registru poskytovatelů zdravotních služeb⁹ – Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb je zřízen podle § 74 a 75 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách. Registr obsahuje informace o poskytovatelích zdravotních služeb, poskytovatelích sociálních služeb, kteří poskytují zdravotní služby, a informace o hostujících osobách. (www.uzis.cz). Kontakty na některé subjekty byly uvedené přímo v registru, chybějící údaje na subjekty byly dohledány z veřejně dostupných zdrojů (sociální sítě, ares.cz, firmy.cz).

⁸ Termín „subjekt“ je použit z toho důvodu, že v registru jsou uvedené jednak kliniky i státní zařízení z desítkami zaměstnanců, ale stejně tak i soukromé ordinace lékařů.

⁹ www.nrpzs.uzis.cz

Seznam oslovených zařízení je v příloze, viz tabulka č. 23 Ze získaných reakcí na žádost o vyplnění dotazníku bylo zjištěno, že 29 subjektů se vůbec plastické chirurgii nevěnuje, dva subjekty přerušily činnost a u 11 subjektů nebylo možné dohledat žádný kontaktní údaj. Z tohoto faktu vyplývá, že by administrátor webu www.uzis.cz měl pravidelně kontrolovat, zda informace, které ve svém registru uvádí, jsou aktuální. A bylo by dobré, kdyby každý subjekt měl v registru uvedený aktuální kontakt – emailová adresa je dostačující.

Vyplnění samotného dotazníkového šetření bylo anonymní (dotazník byl nastavený tak, že neshromažďoval emailové údaje o respondentech), tudíž není možné určit, z kolika zařízení se povedlo získat odpověď.

Dotazník kvalitně vyplnilo 101 respondentů, což je dle autorova názoru dostatečný vzorek dat pro účely bakalářské práce.

Následující kapitola této bakalářské práce obsahuje několik částí. První část obsahuje seskupené odpovědi jednotlivých respondentů. Jako výchozí kritérium pro seskupení odpovědí byly použity pracovní pozice jednotlivých respondentů. Na základě pracovních pozic byly vytvořené tři kategorie respondentů:

- zaměstnanci,
- střední management,
- vrcholový management.

Každá výše uvedená kategorie má v praktické části svou samostatnou podkapitolu, kde je uvedena základní charakteristika respondentů, kteří do této kategorie náleží, a základní zjištění, které z dotazníku vplynuly.

Ve čtvrté podkapitole dochází ke statistickému otestování vybraných dat a zjištění, zda mezi nimi existuje závislost. Toto testování je provedeno pomocí *Pearsonova koeficientu* a *p-hodnoty*. Jako hladinu významnosti α autor nastavil hodnotu 0,05.

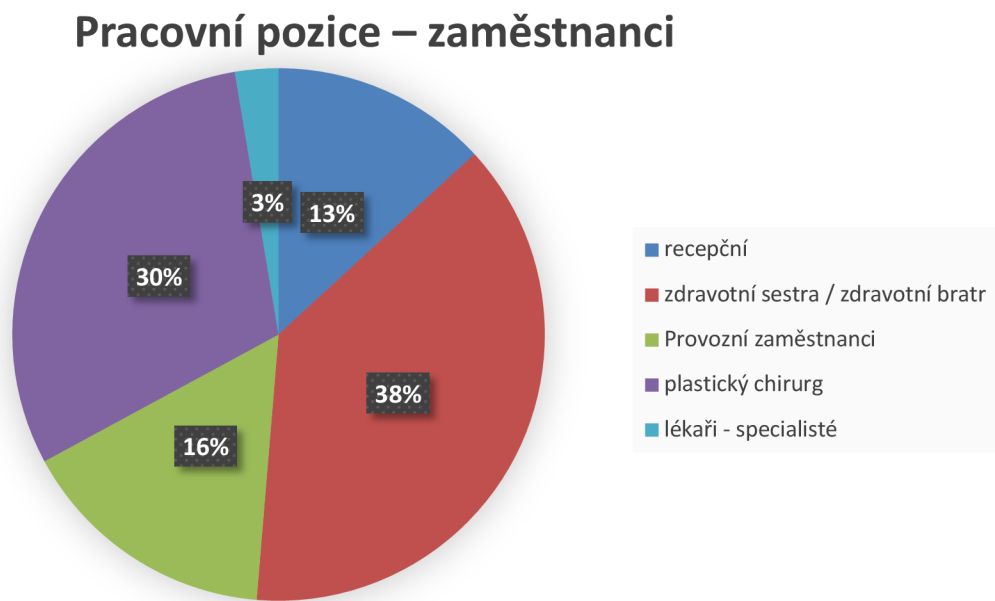
V poslední podkapitole jsou uvedeny konkrétní návrhy autora na zlepšení pracovního prostředí pro jednotlivé kategorie zaměstnanců.

4. Výsledky, jejich interpretace a diskuse

4.1. Zaměstnanci

Graf níže zachycuje pracovní pozice respondentů, kteří byli zařazeni do kategorie zaměstnanci.

Graf 4 – Pracovní pozice – zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování

Do kategorie provozní zaměstnanci jsou zařazeni respondenti, kteří jako svou profesi uvedli: personalista, sekretariát přednosta kliniky, asistentka jednatele a hlavního lékaře, organizace chodu kliniky, účetní a péče o klienty.

Kategorii zaměstnanců tvoří 22 mužů a 54 žen, jejichž průměrný věk je 42 let. Tato kategorie je charakteristická tím, že 57 % respondentů je ženatých / vdaných, 37 % respondentů je svobodných a zbývající respondenti jsou buď v registrovaném partnerství, jsou ovdovělí nebo odmítli svůj rodinný stav uvést.

Zaměstnanci nejčastěji využívají při dopravě do zaměstnání automobil, metro anebo chodí pěšky. Do zaměstnání se dostane do 40 minut 70 % respondentů. 29 % respondentů v této kategorii nemá děti.

Následující tabulka zachycuje v kolika zařízeních, které provádí plastickou chirurgii, respondenti dosud pracovali.

Tabulka 2 – V kolika zařízeních respondenti v kategorii zaměstnanci pracovali

zaměstnanci	muž [%]	žena [%]
1,000	7,895	47,368
2,000	6,579	15,789
3,000	5,263	6,579
4,000	5,263	0,000
5,000	0,000	1,316
6,000	1,316	0,000
7,000	0,000	0,000
8,000	2,632	0,000
<u>Průměr</u>	<u>3,000</u>	<u>1,481</u>

Zdroj: vlastní zpracování

Každý muž pracoval v průměrně ve třech zařízeních, což může být dáno tím, že muži mění častěji své zaměstnání, aby lépe uživili rodinu. Průměr u žen je o polovinu nižší.

13 % respondentů uvedlo, že současně pracuje jak v soukromém, tak i státním zařízení, zbývající respondenti uvedli, že pracují pouze ve státním zařízení anebo v soukromém zařízení.

Z následující tabulky vyplývá, že jedna třetina respondentů v kategorii zaměstnanci odpracuje týdně více než 40 hodin.

Tabulka 3 – Kolik hodin týdně odpracují zaměstnanci

zaměstnanci	muž [%]	žena [%]
do 30 hodin	3,950	6,580
31-35 hodin	5,260	3,950
36-40 hodin	3,950	34,210
41-45 hodin	6,580	19,740
46+ hodin	9,210	6,580

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci nejčastěji své zaměstnání měnili z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení, nerovnováhy mezi osobním a pracovním životem, nadměrného stresu, osobních důvodů jako je např. stěhování, vyhoření, anebo práce nesplňovala očekávání jednotlivých zaměstnanců.

Na otázku: Chystáte se změnit zaměstnavatele v následujících 12 měsících? Odpovědělo kladně 11 % respondentů. Odpovědi na tuto otázku byly: nesouhlas se směřováním kliniky, nutnost často pracovat přesčas, velký tlak, nadřízení neplnili dohody a sliby, neprofesionální management a pocit nedostatečného finančního ohodnocení.

Respondenti v dotazníku uváděli, proč je pro ně stávající zaměstnavatel atraktivní. Jejich deset nejčastějších odpovědí:

1. Dobrý pracovní kolektiv
2. Náplň práce
3. Dobré finanční ohodnocení
4. Fajn nadřízení
5. Příjemné pracovní prostředí
6. Blízkost bydliště
7. Flexibilita
8. Férové chování
9. Stabilita
10. Ničím

Z následující tabulky je možné vyčíst několik pozitivních, ale i negativních informací.

Mezi ty pozitivní informace patří:

- Většina mužů i žen považuje svoji práci za zajímavou a podnětnou
- $\frac{3}{4}$ mužů mělo v rámci svého zaměstnání možnost se vzdělávat, kariérně růst
- $\frac{3}{4}$ žen má pocit, že s nimi zaměstnavatel dostatečně komunikuje a je spokojeno s možnostmi kariérního růstu.

Mezi negativní informace patří:

- $\frac{1}{3}$ mužů nepovažuje svého nadřízeného za dobrého nadřízeného
- Velká část mužů i žen má pocit, že zaměstnavatel jim nepomáhá udržovat work-life balance, což potvrzuje i tabulka ohledně odpracovaných hodin týdně viz výše.

Tabulka 4 – Odpovědi zaměstnanců na otázky

Zaměstnanci	muž [%]		žena [%]	
	ano	ne	ano	ne
Otázka				
Je Váš nadřízený dobrým vedoucím?	18,421	10,526	53,947	17,105
Je Vaše práce zajímavá a podnětná?	26,316	2,632	64,474	6,579
Pomáhá Vám Váš zaměstnavatel udržovat work-life balance?	11,842	17,105	43,421	27,632
Máte pocit, že s Vámi Váš zaměstnavatel dostatečně komunikuje?	18,421	10,526	51,316	19,737
Měl/a jste prostor se v posledním roce ve svém oboru vzdělávat?	21,053	7,895	39,474	31,579
Jste spokojeni s možnostmi pracovního postupu?	22,368	6,579	52,632	18,421
Jste spokojeni s nastavením systému hodnocení?	21,053	7,895	40,789	30,263
Když mám volno, mohu se od svého zaměstnání úplně odpojit?	11,842	17,105	46,053	25,000

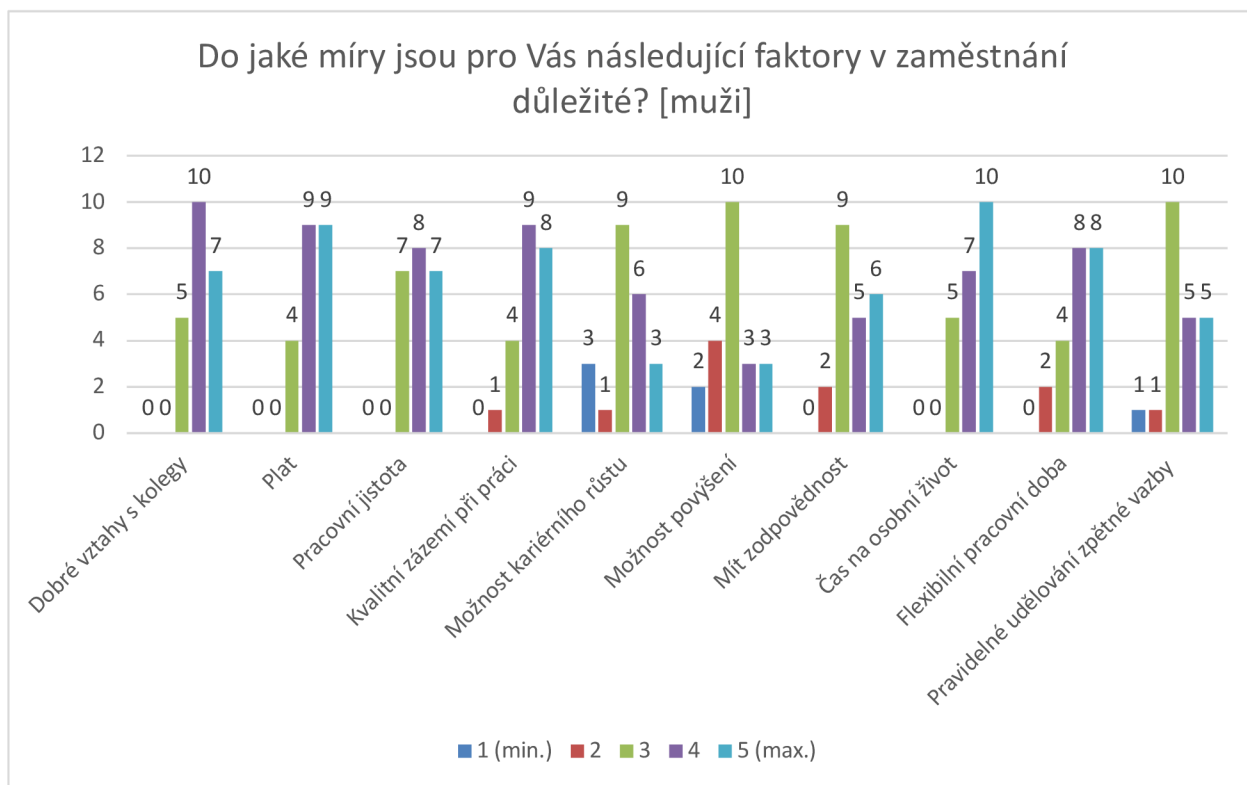
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti v dotazníku uvedli, co by měl jejich zaměstnavatel udělat, aby se cítili spokojeni. Nejčastějších deset odpovědí:

1. Jsem spokojený
2. Chtěl/a bych být lépe finančně ohodnocený/á
3. Chtěl/a bych mít více benefitů
4. Zlepšit komunikaci s vedením
5. Bylo by potřeba zlepšit vybavení a prostředí pro práci
6. Respektování pravidel (např. přestávky na jídlo), férovost, spravedlnost
7. Více personálu
8. Zlepšit celkovou péči o zaměstnance
9. Work-life balance
10. Častější teambuildingy k ucelení týmu, ženské kolektivy jsou často náročné 😊

Poslední otázkou v dotazníku bylo: „Do jaké míry jsou pro Vás následující faktory v zaměstnání důležité“. Následující graf zachycuje, jak muži v kategorii zaměstnanců na tuto otázku odpovídali.

Graf 5 – Důležitost určitých faktorů pro zaměstnance (muži)



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka níže shrnuje odpovědi z grafu výše. Z tabulky vyplývá, že nejdůležitější faktory pro muže je finanční odměna a čas na osobní život. Důležitost těchto faktorů by se dala vyložit tím, že muži chtějí uživit své rodiny a trávit s ní čas.

Tabulka 5 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů zaměstnanci (muži)

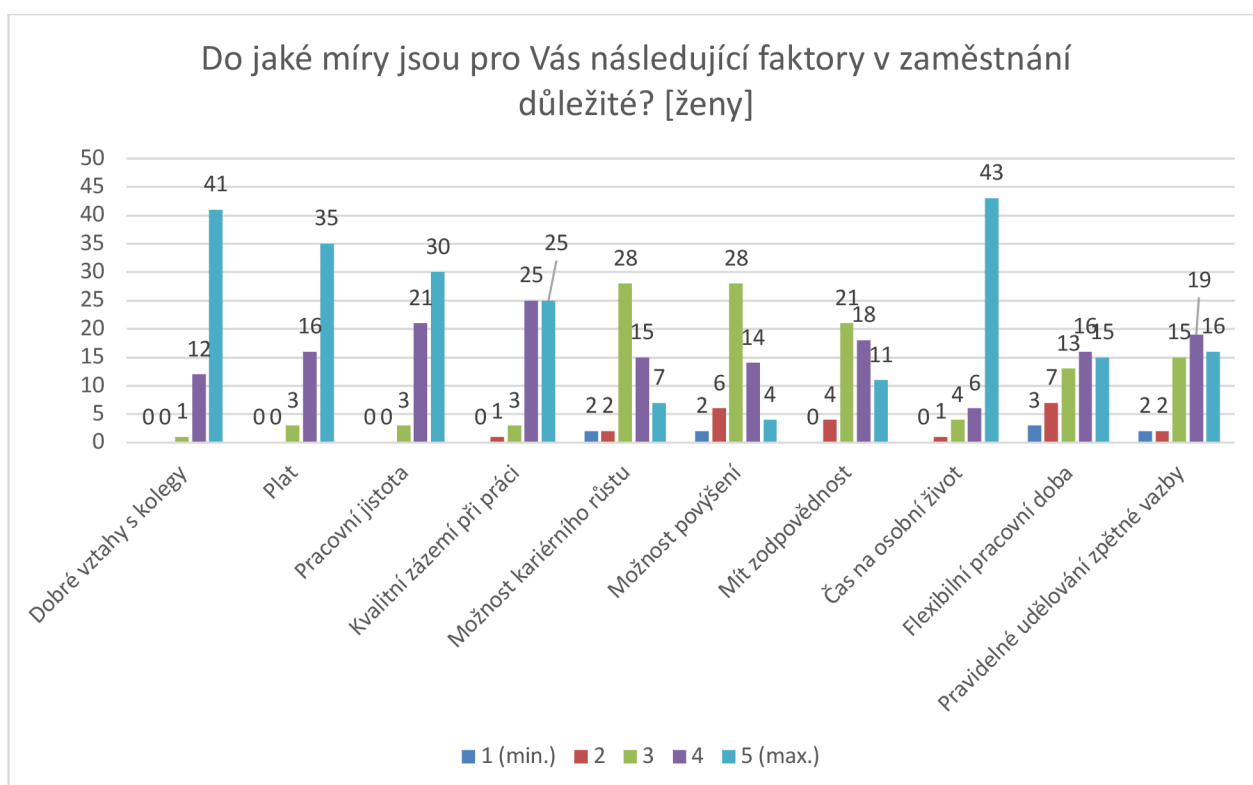
Zaměstnanci	Prům. známka	Modus	Medián	Směr.odchylka
Dobré vztahy s kolegy	4,091	4,000	4,000	0,733
Finanční odměna	4,227	4,000	4,000	0,734
Pracovní jistota	4,000	4,000	4,000	0,798
Kvalitní zázemí pro výkon zaměstnání	4,091	4,000	4,000	0,848
Možnost kariérního růstu	3,227	3,000	3,000	1,165
Možnost povýšení	3,045	3,000	3,000	1,107
Mít zodpovědnost	3,682	3,000	3,500	0,972

Čas na osobní život	4,227	5,000	4,000	0,794
Flexibilní pracovní doba	4,000	4,000	4,000	0,953
Pravidelné udělování zpětné vazby	3,500	3,000	3,000	1,118

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi žen zachycuje graf viz. níže.

Graf 6 – Důležitost určitých faktorů pro zaměstnance (ženy)



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že pro ženy je nejdůležitější mít dobré vztahy s kolegy na pracovišti a mít čas na svůj osobní život.

Tabulka 6 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů zaměstnanci (ženy)

Zaměstnanci	Prům. známka	Modus	Medián	Směr. odchylka
Dobré vztahy s kolegy	4,741	5,000	5,000	0,479
Finanční odměna	4,593	5,000	5,000	0,594
Pracovní jistota	4,500	5,000	5,000	0,601

Kvalitní zázemí pro výkon zaměstnání	4,370	4,000	4,000	0,675
Možnost kariérního růstu	3,426	3,000	3,000	0,894
Možnost povýšení	3,222	3,000	3,000	0,875
Mít zodpovědnost	3,667	3,000	4,000	0,882
Čas na osobní život	4,685	5,000	5,000	0,689
Flexibilní pracovní doba	3,611	4,000	4,000	1,177
Pravidelné udělování zpětné vazby	3,833	4,000	4,000	1,014

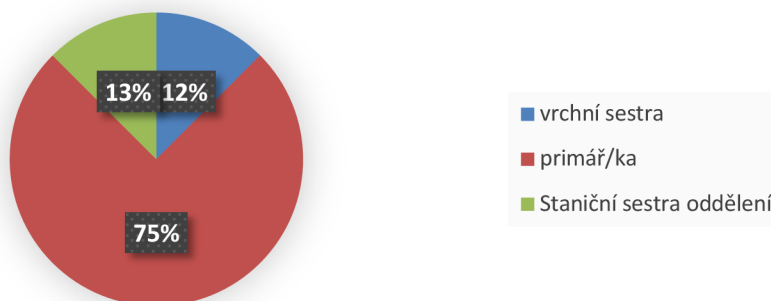
Zdroj: vlastní zpracování

4.2. Střední management

Do kategorie respondentů střední management byli zařazeni respondenti, kteří pracují na následujících pozicích:

Graf 7 – pracovní pozice respondentů

Pracovní pozice – střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorii střední management tvoří pět mužů a tři ženy, jejichž průměrný věk je 49 let. Všichni respondenti v této kategorii jsou ženatí/vdaní.

Střední management do zaměstnání jezdí nejčastěji autem. Cesta do zaměstnání zabere 75 % respondentům max. 30 minut.

88 % respondentů v kategorii střední management má děti.

Následující tabulka zachycuje v kolika zařízeních, které provádí plastickou chirurgii, respondenti dosud pracovali.

Tabulka 7 – počet zařízení, v kolika střední management dosud pracoval

střední management	muž [%]	žena [%]
1	25,000	25,000
2	25,000	12,500
3	12,500	0,000
Průměr	1,800	1,330

Zdroj: vlastní zpracování

Ve státním zařízení pracuje pouze 25 % respondentů, v soukromém zařízení pracuje 37 % respondentů a jak ve státním, tak i soukromém zařízení pracuje 38 % respondentů.

Z následující tabulky vyplývá, že 38 % respondentů v kategorii střední management odpracuje 46+ hodin týdně, což odpovídá tomu, že 38 % respondentů pracuje jak ve státním, tak soukromém zařízení.

Tabulka 8 – Týdenní pracovní doba respondentů – střední management

	muž [%]	žena [%]
do 30 hodin	0,000	0,000
31-35 hodin	0,000	0,000
36-40 hodin	25,000	12,500
41-45 hodin	0,000	25,000
46+ hodin	37,500	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti v kategorii střední management měnili své zaměstnání kvůli osobním důvodům (stěhování, vyhoření), špatným vztahům s nadřízeným, nedodržování slibů a nutnost pracovat často přesčas.

Na otázku: „Chystáte se změnit zaměstnavatele v následujících 12 měsících?“ všichni respondenti shodně uvedli, že zaměstnavatele měnit nehodlají, protože jsou spokojeni.

Nejčastějších pět důvodů, proč je pro respondenty jejich zaměstnavatel atraktivní:

- Náplň práce

- Dobré finanční ohodnocení
- Fajn nadřízení
- Příjemné pracovní prostředí
- Blízkost bydliště

Z následující tabulky je možné vyčíst několik zajímavých informací:

- Muži i ženy mají dojem, že jejich nadřízený je dobrým vedoucím a práce je baví
- Většina mužů má možnost během volna se od svého zaměstnání úplně odpojit, ale má pocit, že nemohou udržovat work-life balance
- Ženy mají možnost udržovat work-life balance, ale mají pocit, že během volna se nemohou od svého zaměstnání úplně odpojit.

Tabulka 9 – Odpovědi středního managementu na otázky

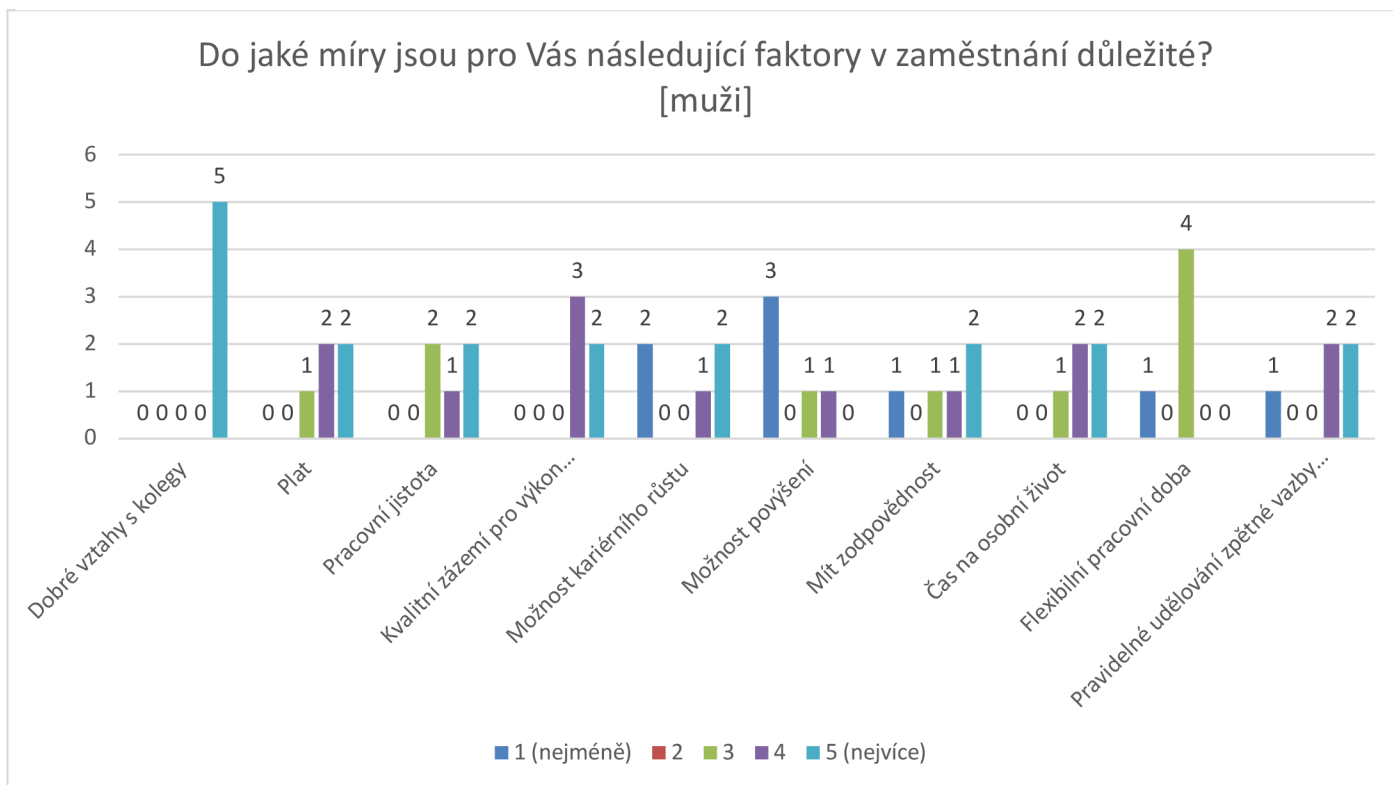
Střední management	Muž [%]		Žena [%]	
	ano	ne	ano	ne
Otázka				
Je Váš nadřízený dobrým vedoucím?	62,500	0,000	37,500	0,000
Je Vaše práce zajímavá a podnětná?	62,500	0,000	37,500	0,000
Pomáhá Vám Váš zaměstnavatel udržovat work-life balance?	25,000	37,500	37,500	0,000
Máte pocit, že s Vámi Váš zaměstnavatel dostatečně komunikuje?	62,500	0,000	25,000	12,500
Měl/a jste prostor se v posledním roce ve svém oboru vzdělávat?	62,500	0,000	25,000	12,500
Jste spokojeni s možnostmi pracovního postupu?	62,500	0,000	37,500	0,000
Jste spokojeni s nastavením systému hodnocení?	37,500	25,000	37,500	0,000
Když mám volno, mohu se od svého zaměstnání úplně odpojit?	50,000	12,500	0,000	37,500

Zdroj: vlastní zpracování

Aby střední management byl v zaměstnání spokojenější, tak jejich zaměstnavatel by je měl lépe finančně ohodnotit, snížit jim administrativní zátěž, zajistit více personálu a pečlivěji promýšlet důležitá rozhodnutí.

Poslední otázkou v dotazníku bylo: „Do jaké míry jsou pro Vás následující faktory v zaměstnání důležité?“. Následující graf zachycuje, jak muži odpovídali.

Graf 8 – odpovědi na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (muži)



Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka shrnuje odpovědi z grafu výše. Z tabulky vyplývá, že nejdůležitější faktory pro muže jsou dobré vztahy s kolegy a kvalitní zázemí pro výkon zaměstnání. Nejméně důležité faktory pro ně jsou možnost povýšení a flexibilní pracovní doba. Což by odpovídalo tomu faktu, že většina respondentů v této kategorii má děti, a jsou spokojeni.

Tabulka 10 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (muži)

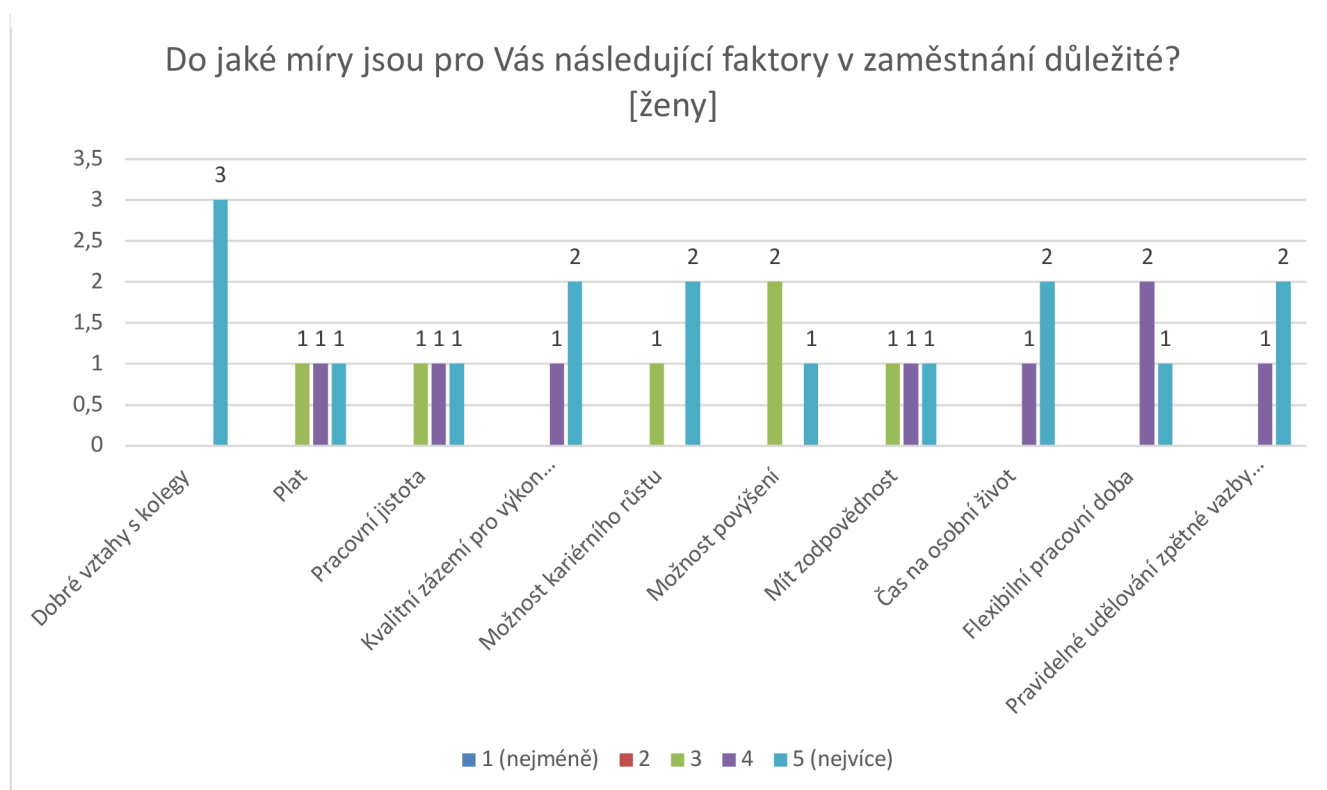
Střední management	Prům. známka	Modus	Medián	Směr. odchylka
Dobré vztahy s kolegy	5,000	5,000	5,000	0,000
Finanční odměna	4,200	4,000	4,000	0,748
Pracovní jistota	4,000	3,000	4,000	0,894

Kvalitní zázemí pro výkon zaměstnání	4,400	4,000	4,000	0,490
Možnost kariérního růstu	3,200	1,000	4,000	1,833
Možnost povýšení	2,400	1,000	1,000	1,744
Mít zodpovědnost	3,600	5,000	4,000	1,497
Čas na osobní život	4,200	4,000	4,000	0,748
Flexibilní pracovní doba	2,600	3,000	3,000	0,800
Pravidelné udělování zpětné vazby ohledně výkonu práce,	3,800	4,000	4,000	1,470

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi žen zachycuje graf viz. níže.

Graf 9 – Odpovědi na otázku – důležitost některých faktorů – střední management (ženy)



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že pro ženy je nejdůležitější mít dobré vztahy s kolegy na pracovišti, mít kvalitní zázemí pro výkon zaměstnání, mít čas na svůj osobní život a také potřebují pravidelně dostávat hodnocení ohledně výkonu svého zaměstnání.

Tabulka 11 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (ženy)

Střední management	Prům. známka	Modus	Medián	Směr. odchylka
Dobré vztahy s kolegy	5,000	5,000	5,000	0,000
Finanční odměna	4,000	–	4,000	0,816
Pracovní jistota	4,000	–	4,000	0,816
Kvalitní zázemí pro výkon zaměstnání	4,667	5,000	5,000	0,471
Možnost kariérního růstu	4,333	5,000	5,000	0,943
Možnost povýšení	3,667	3,000	3,000	0,943
Mít zodpovědnost	4,000	–	4,000	0,816
Čas na osobní život	4,667	5,000	5,000	0,471
Flexibilní pracovní doba	4,333	4,000	4,000	0,471
Pravidelné udělování zpětné vazby ohledně výkonu práce	4,667	5,000	5,000	0,471

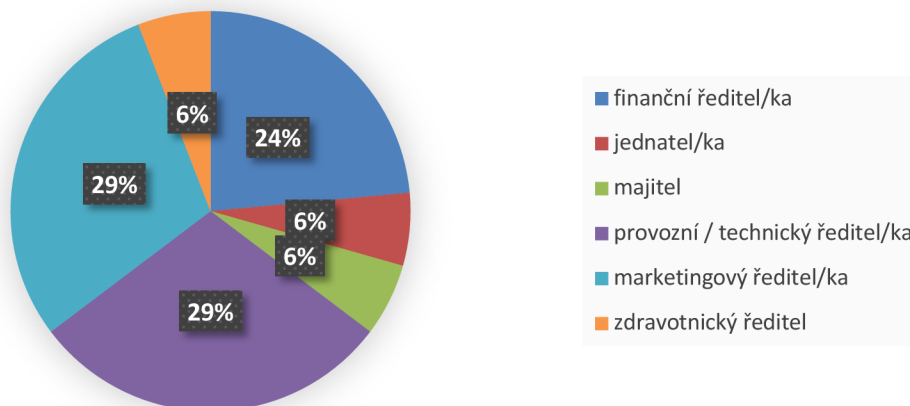
Zdroj: vlastní zpracování

4.3. Vrcholový management

Kategorie vrcholový management se skládá z respondentů, kteří pracují na následujících pozicích:

Graf 10 – Pracovní pozice respondentů – vrcholový management

Pracovní pozice – vrcholový management



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorii vrcholový management tvoří osm mužů a devět žen, jejichž průměrný věk je 44 let. 47 % respondentů je svobodných a 53 % respondentů je ženatých/ vdaných.

Vrcholový management využívá pro dopravu do zaměstnání primárně svůj automobil. Do zaměstnání se z domova dostane do 30 minut 71 % respondentů.

75 % respondentů v této kategorii má děti.

Následující tabulka zachycuje v kolika zařízeních, které provádí plastickou chirurgii, respondenti dosud pracovali.

Tabulka 12 – V kolika zařízeních respondenti z Vrcholového management pracovali

Vrcholový management	muž [%]	žena [%]
1	17,650	35,290
2	5,880	17,650
3	17,650	0,000
4	5,880	0,000
Průměr	<u>2,250</u>	<u>1,330</u>

Zdroj: vlastní zpracování

88 % respondentů uvedlo, že pracují v soukromém zařízení. Ve státním i soukromém zařízení pracuje 12 % respondentů z kategorie vrcholový management.

Tabulka 13 – Týdenní pracovní doba respondentů z kategorie Vrcholový management

	muž [%]	žena [%]
do 30 hodin	0,000	0,000
31-35 hodin	0,000	5,880
36-40 hodin	0,000	5,880
41-45 hodin	23,530	17,650
46+ hodin	23,530	23,530

Zdroj: vlastní zpracování

Tato tabulka ukazuje, že 88 % respondentů za týden odpracuje více než 40 hod. týdně, což musí mít jisté negativní dopady na osobní život respondentů.

Respondenti z kategorie Vrcholový management nejčastěji měnili zaměstnání kvůli osobním důvodům jako je např. stěhování, kvůli nedostatečnému finančnímu ohodnocení, špatným vztahům s nadřízeným, práce nesplňovala jejich očekávání, anebo dosud své zaměstnání neměnili.

Na otázku: „Chystáte se změnit zaměstnavatele v následujících 12 měsících?“ všichni respondenti uvedli, že se nechystají změnit svého zaměstnavatele. Jako důvody uvedli, že mají k firmě rodinné vazby, nedávno nastoupili, jsou majitelé anebo jsou prostě a jednoduše spokojeni.

Pro vrcholový management je jejich zaměstnavatel atraktivní kvůli náplni práce, stabilitě, dobrému finančnímu ohodnocení, respondenti mají vliv na fungování kliniky, mají dobré vztahy na pracovišti, jejich zaměstnavatel má určitou prestiž.

Z následující tabulky je možné vyčíst několik pozitivních, ale i negativních informací.

Mezi ty pozitivní informace patří:

- Respondenti mají pocit, že jejich nadřízený je dobrým vedoucím.
- Respondenti považují svou práci za zajímavou a podnětnou a měli možnost se ve svém oboru v posledním roce vzdělávat.

Mezi negativní informace patří:

- Respondenti nemají možnost se během svého volna od svého zaměstnání úplně odpojit, a tedy nemohou udržovat work-life balance, což má zase dopad na jejich zdravotní stav.

Tabulka 14 – Odpovědi vrcholového managementu na otázky

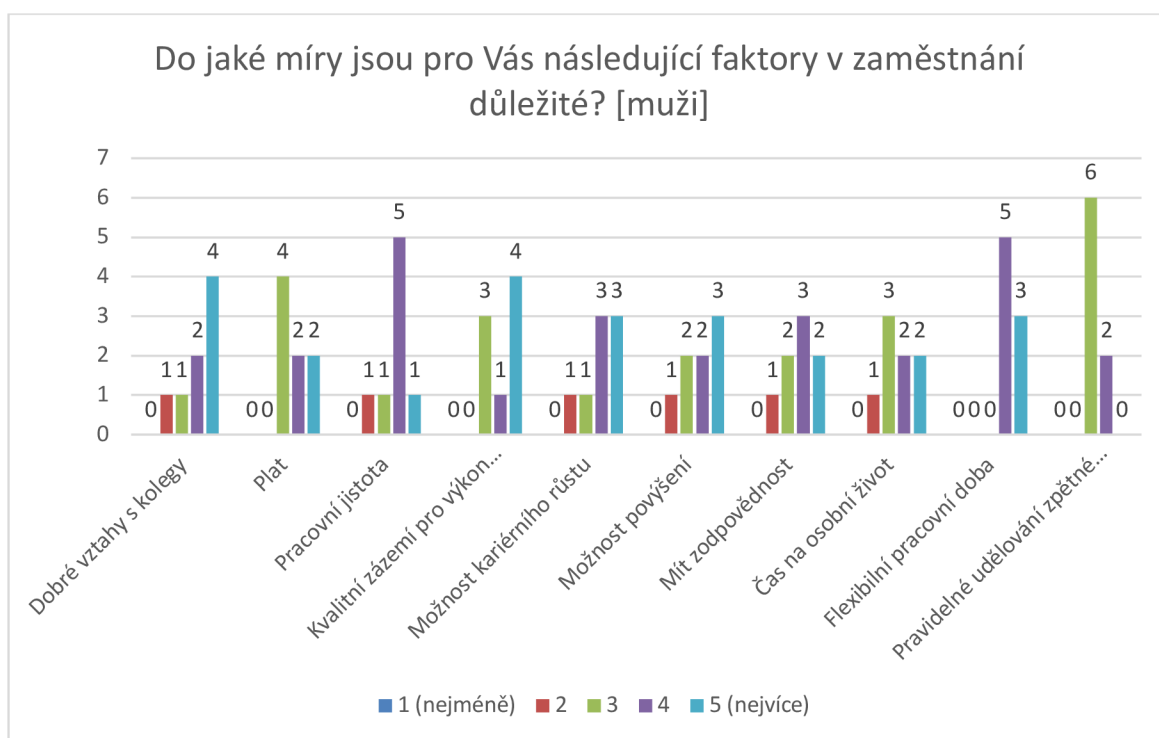
Vrcholový management	muž [%]		žena [%]	
	ano	ne	ano	ne
Otázka				
Je Váš nadřízený dobrým vedoucím?	41,180	5,880	47,060	5,880
Je Vaše práce zajímavá a podnětná?	47,060	0,000	47,060	5,880
Pomáhá Vám Váš zaměstnavatel udržovat work-life balance?	0,000	47,060	47,060	5,880
Máte pocit, že s Vámi Váš zaměstnavatel dostatečně komunikuje?	29,410	17,650	47,060	5,880
Měl/a jste prostor se v posledním roce ve svém oboru vzdělávat?	41,180	5,880	47,060	5,880
Jste spokojeni s možnostmi pracovního postupu?	41,180	5,880	52,940	0,000
Jste spokojeni s nastavením systému hodnocení?	41,180	5,880	52,940	0,000
Když mám volno, mohu se od svého zaměstnání úplně odpojit?	0,000	47,060	11,760	41,180

Zdroj: vlastní zpracování

Aby se respondenti z vrcholového managementu cítili ve svém zaměstnání spokojeni, tak by muselo dojít k větší automatizaci firemních procesů, mít více benefitů, mít možnost pracovat z domova a celkově zlepšit komunikaci.

Poslední otázkou v dotazníku bylo: „Do jaké míry jsou pro Vás následující faktory v zaměstnání důležité?“. Následující graf zachycuje, jak muži v kategorii Vrcholový management na tuto otázku odpovídali.

Graf 11 – Odpovědi na otázku – důležitost některých faktorů – vrcholový management (muži)



Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka shrnuje odpovědi z grafu výše. Z tabulky vyplývá, že nejdůležitějším faktorem pro muže je mít flexibilní pracovní dobu a nejméně důležitým faktorem je pravidelné udělování zpětné vazby. Člověk, který se dostane do vrcholového managementu, nepotřebuje často ubezpečovat, že to, co dělá, dělá dobře. On to ví.

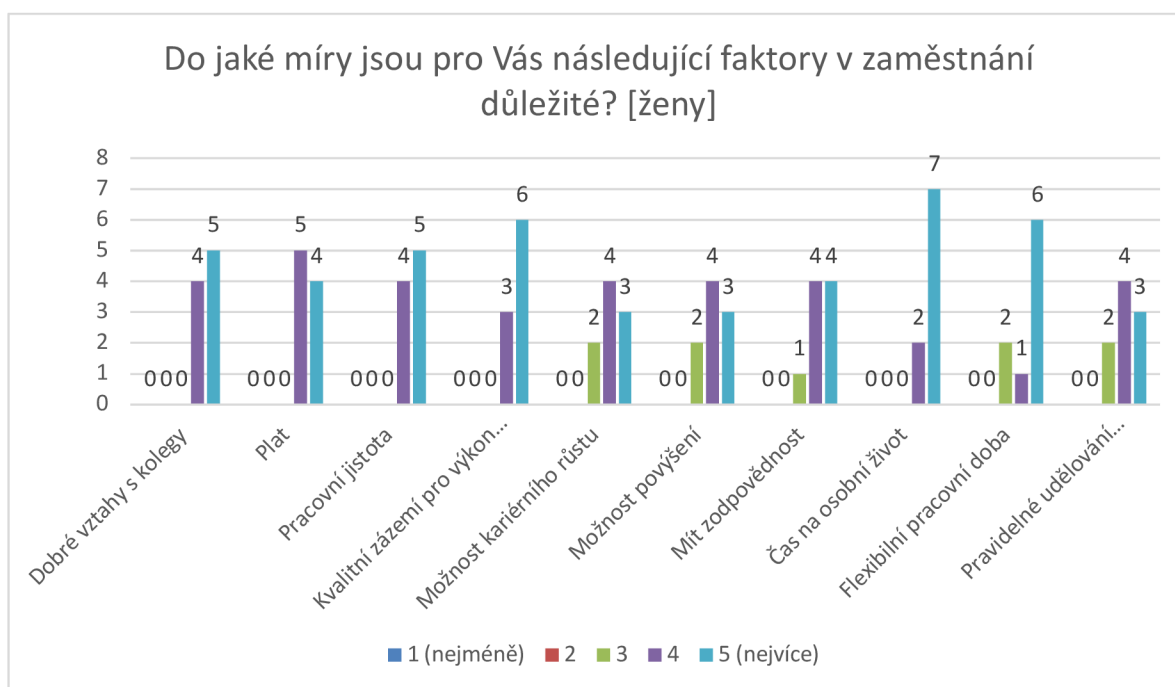
Tabulka 15 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (ženy)

	<i>Prům. známka</i>	<i>Modus</i>	<i>Medián</i>	<i>Směr.odchylka</i>
Dobré vztahy s kolegy	4,125	5,000	4,500	1,053
Finanční odměna	3,750	3,000	3,500	0,829
Pracovní jistota	3,750	4,000	4,000	0,829
Kvalitní zázemí pro výkon zaměstnání	4,125	5,000	4,500	0,927
Možnost kariérního růstu	4,000	4,000	4,000	1,000
Možnost povýšení	3,875	5,000	4,000	1,053
Mít zodpovědnost	3,750	4,000	4,000	0,968
Čas na osobní život	3,625	3,000	3,500	0,992
Flexibilní pracovní doba	4,375	4,000	4,000	0,484
Pravidelné udělování zpětné vazby ohledně výkonu práce	3,250	3,000	3,000	0,433

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi žen zachycuje graf viz. níže.

Graf 12 – Odpovědi na otázku – důležitost některých faktorů – vrchol. management (ženy)



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že pro ženy je nejdůležitější mít čas na svůj osobní život a nejméně důležitým faktorem pro ženy je možnost kariérního růstu a také pravidelné udělování zpětné vazby.

Tabulka 16 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (ženy)

	Prům. známka	Modus	Medián	Směr.odchylka
Dobré vztahy s kolegy	4,556	5,000	5,000	0,497
Finanční odměna	4,444	4,000	4,000	0,497
Pracovní jistota	4,556	5,000	5,000	0,497
Kvalitní zázemí pro výkon zaměstnání	4,667	5,000	5,000	0,471
Možnost kariérního růstu	4,111	4,000	4,000	0,737
Možnost povýšení	4,111	4,000	4,000	0,737
Mít zodpovědnost	4,333	3,000	3,000	0,667
Čas na osobní život	4,778	5,000	5,000	0,416

Flexibilní pracovní doba	4,444	5,000	5,000	0,831
Pravidelné udělování zpětné vazby ohledně výkonu práce	4,111	4,000	4,000	0,737

Zdroj: vlastní zpracování

4.4. Statistické vyhodnocení

Ze získaných dat od respondentů se nabízí otestovat, zda mezi daty existují určité závislosti, které by bylo možné využít v praxi.

Pro ověření závislostí je využit Pearsonův korelační koeficient, jehož hodnotu doplňuje *p-hodnota*.

4.4.1. Závislost mezi věkem respondentů a počtem zařízení, kde dosud pracovali

Tohoto dotazníkového šetření se účastnilo 101 respondentů, jejichž nejčastější věk byl 49 let. Nejmladšímu respondentovi bylo 21 let a tomu nejstaršímu 70.

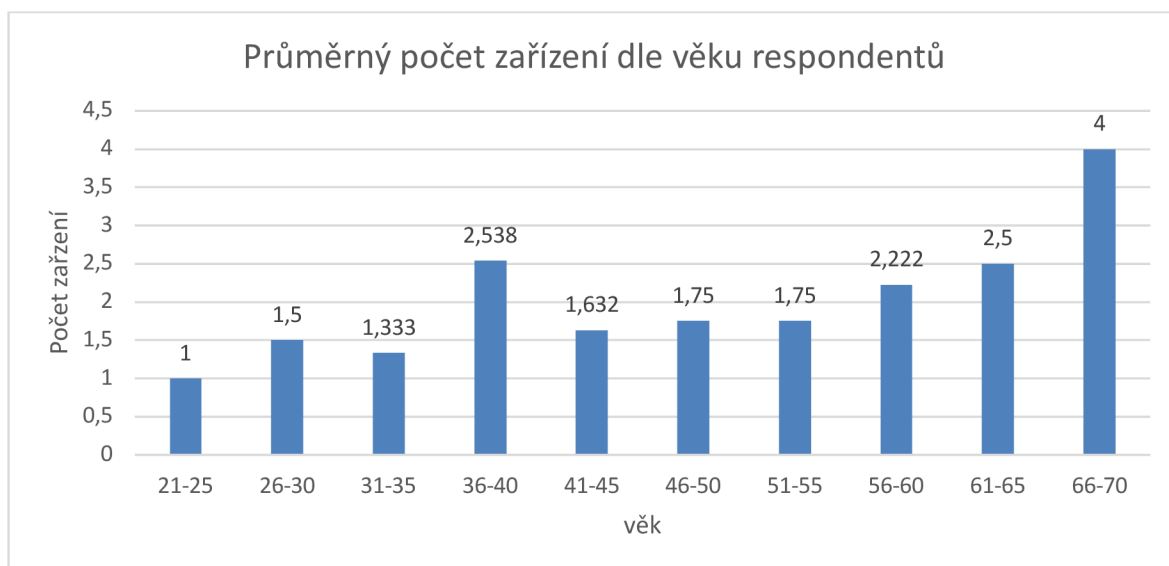
Tabulka 17 – Základní charakteristika dat (věk, počet zařízení)

	Věk	Počet zařízení
Průměr	43,505	1,871
Směr. odchylka	10,933	1,347
Počet pozorování	101,000	101,000
Medián	43,000	1,000
Modus	49,000	1,000
Minimum	21,000	1,000
Maximum	70,000	8,000

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf zachycuje průměrné počty zařízení, v kolika respondenti v dané věkové kategorii pracovali. Průměrné hodnoty u věkové skupiny 61-65 a 66-70 let jsou vyšší a dle autorova názoru nejsou příliš relevantní z důvodu malého množství respondentů v této věkové kategorii.

Graf 13 – Průměrný počet zařízení dle věku respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Pearsonův korelační koeficient v tomto případě vyšel 0,27. Dle Evansovy (1996) příručky tato hodnota korelace se považuje za slabou kladnou korelaci. Kladná hodnota značí, že čím vyšší věk, tím větší počet zařízení, kde respondenti pracovali, ale vzhledem k větší blízkosti koeficientu k nule než jedničce, tato závislost není příliš silná. Což potvrzuje i p-hodnota, jejíž hodnota vychází 0,005. Vzhledem k tomuto výsledku nelze považovat tuto korelaci za statisticky významnou.

4.4.2. Závislost mezi věkem respondentů a dobou dojíždění do zaměstnání

Pro zjištění míry závislosti mezi věkem respondentů a dobou dojíždění do zaměstnání bylo nutné přiřadit odpovědím respondentů (doba dojíždění) kódové označení.

Tabulka 18 – Převodník mezi odpověďmi dotazníku a vyhodnocením

Doba dojíždění	Označení
max. 30 minut	1
31-40 minut	2
41-50 minut	3
51-60 minut	4
Déle než hodinu	5

Zdroj: vlastní zpracování

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že dotazníkového šetření se účastnilo nejvíce respondentů, kteří do zaměstnání dojíždí nejvýše 30 minut.

Tabulka 19 – Závislost mezi dobou dojíždění a věkem respondentů.

Doba dojíždění	Průměrný věk	počet
max. 30 minut	43,179	56,000
31-40 minut	44,150	20,000
41-50 minut	38,625	8,000
51-60 minut	43,556	9,000
Déle než hodinu	49,000	8,000
Celkem	<u>43,505</u>	<u>101</u>

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota Pearsonova korelačního koeficientu je 0,078, což je dle Evanse (1996) velmi slabá korelace, nicméně v tomto případě *p-hodnota* je 0,439, což znamená, že existuje 43,9% pravděpodobnost, že k tak nízké korelaci ve výběrových datech došlo náhodně.

4.4.3. Závislost mezi věkem respondentů a důležitostí fin. odměny

V dotazníkovém šetření respondenti na stupnici 1-5 uváděli, jak moc je pro ně finanční odměna v zaměstnání důležitá.

Z uvedené tabulky vyplývá, že pro respondenty je finanční odměna v zaměstnání důležitá, a 52 % respondentů *finanční odměně* přiřadilo nejvyšší důležitost.

Tabulka 20 – Závislost mezi věkem a důležitostí finanční odměny

Důležitost	Počet	Průměrný věk
3	13	46,923
4	35	44,686
5	53	41,887
Celkem	<u>101</u>	<u>43,505</u>

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota Pearsonova koeficientu v tomto případě vyšla nyní 0,167. Vzhledem k tomu, že hodnota koeficientu je blízko nule, tak závislost mezi věkem respondentů a důležitostí finanční odměny není silná. P-hodnota je rovna 0,094, což znamená, že je devíti procentní pravděpodobnost, že hodnota Pearsonova koeficientu vyšla díky náhodě 0,167.

4.4.4. Vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů v zaměstnání

V poslední otázce dotazníkového šetření respondenti uváděli, jak jsou pro ně důležité určité faktory. Následující tabulka pomocí Personova koeficientu vyhodnocuje závislosti mezi jednotlivými faktory.

Tabulka 21 – Vyhodnocení závislosti mezi jednotlivými faktory pro respondenty – Pearsonův koeficient

	Dobré vztahy s kolegy	Plat	Jistota	Kvalitní zázemí	Kariéerní růst	Povýšení	Zodpovědnost	Čas na osobní život	Flex. pracovní doba	Pravid. zpětná vazba
Dobré vztahy s kolegy	x	0,038	0,269	0,116	0,059	0,098	0,194	0,297	0,226	0,275
Plat	0,038	x	0,288	0,075	0,037	0,071	0,152	0,135	0,026	0,099
Jistota	0,269	0,288	x	0,333	0,186	0,165	0,278	0,262	0,085	0,262
Kvalitní zázemí	0,116	0,075	0,333	x	0,295	0,208	0,348	0,290	0,128	0,220
Kariéerní růst	0,059	0,037	0,186	0,295	x	0,787	0,255	0,132	0,110	0,216
Povýšení	0,098	0,071	0,165	0,208	0,787	x	0,197	0,035	0,088	0,141
Zodpovědnost	0,194	0,152	0,278	0,348	0,255	0,197	x	0,192	0,093	0,443
Čas na osobní život	0,297	0,135	0,262	0,290	0,132	0,035	0,192	x	0,177	0,360
Flex. pracovní doba	0,226	0,026	0,085	0,128	0,110	0,088	0,093	0,177	x	0,268
Pravid. zpětná vazba	0,275	0,099	0,262	0,220	0,216	0,141	0,443	0,360	0,268	x

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud hodnoty Pearsonova koeficientu se blíží nule, tak to znamená, že mezi jednotlivými faktory není žádný vztah.

Pokud hodnota koeficientu je kladná, tak to znamená, že čím je jeden faktor důležitější, tím více je i důležitější ten druhý faktor. Např. čím více je důležitější být povýšen, tím více je důležitá možnost kariérního růstu.

Tabulka 22 – Vyhodnocení závislostí mezi jednotlivými faktory pro respondenty p-hodnota

	Dobré vztahy s kolegy	Plat	Jistota	Kvalitní zázemí	Kariérní růst	Povýšení	Zodpovědnost	Čas na osobní život	Flex. pracovní doba	Pravid. zpětná vazba
Dobré vztahy s kolegy	x	0,703	0,007	0,250	0,555	0,328	0,052	0,003	0,023	0,005
Plat	0,703	x	0,004	0,454	0,714	0,481	0,129	0,179	0,794	0,327
Jistota	0,007	0,004	x	0,001	0,062	0,098	0,005	0,008	0,396	0,008
Kvalitní zázemí	0,250	0,454	0,001	x	0,003	0,037	0,001	0,003	0,200	0,027
Kariérní růst	0,555	0,714	0,062	0,003	x	0,001	0,010	0,189	0,275	0,030
Povýšení	0,328	0,481	0,098	0,037	0,001	x	0,048	0,732	0,382	0,161
Zodpovědnost	0,052	0,129	0,005	0,001	0,010	0,048	x	0,054	0,357	0,001
Čas na osobní život	0,003	0,179	0,008	0,003	0,189	0,732	0,054	x	0,076	0,001
Flex. pracovní doba	0,023	0,794	0,396	0,200	0,275	0,382	0,357	0,076	x	0,007
Pravid. zpětná vazba	0,005	0,327	0,008	0,027	0,030	0,161	0,001	0,001	0,007	x

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka obsahuje vypočítané p-hodnoty k hodnotám Pearsonova koeficientu. Např. u závislosti mezi důležitostí dobrých vztahů s kolegy a kvalitním zázemím pro výkon zaměstnání vyšla hodnota Pearsonova koeficientu 0,116. P-hodnota u této závislosti vyšla 0,250, což znamená, že je 25% šance, že hodnota Pearsonova koeficientu vyšla náhodou.

4.5. Návrhy na zlepšení

4.5.1. Zaměstnanci

Respondenti, kteří se účastnili dotazníkového šetření v této bakalářské práci, uvedli, že často své zaměstnání měnili kvůli tomu, že v jejich životech panovala velká nerovnováha mezi osobním a pracovním životem. Povaha práce ve zdravotnictví vyžaduje, aby zdravotnický personál byl přítomný na pracovišti v nepravidelných hodinách. To má dopad i na schopnost zaměstnance pečovat o své zdraví a tím pádem i bezpečnost pacientů.

Prvním krokem pro zlepšení celé této situace by mohlo být provedení anonymního průzkumu mezi zaměstnanci, pro získání hlubšího porozumění jejich potřebám a jejich návrhům řešení na problémy na pracovišti.

Co se týče pracovníků v administrativě, tak u nich by se mohlo zvážit zavedení flexibilní pracovní doby anebo možnosti práce z domova. Díky tomu mohou zaměstnanci lépe sládit své rodinné a pracovní závazky, díky čemuž se zvýší jejich spokojenost, a tedy i loajalita vůči zaměstnavateli.

Pokud bude k dispozici dostatek personálu pro zajištění běžného provozu pracoviště, tak by se mělo dbát na to, aby zaměstnanci měli možnost se během dlouhých směn najíst, odskočit si na toaletu, na chvíli se zastavit a vydechnout. Dobré by bylo, kdyby zaměstnanci měli možnost volby času a délky přestávky.

Dalším krokem pro zlepšení celé situace je vybudování kvalitního zázemí, kde zaměstnanci mohou trávit přestávky, odpočinout si a na chvíli zapomenout na pracovní záležitosti a nabrat síl na zbývající část směny.

Zaměstnavatelé by mohli více podporovat rodiče a pečující osoby, např. zřízením dětských školek na pracovišti.

Zaměstnanci určitě ocení, pokud zaměstnavatel bude podporovat pravidelná týmová setkání, díky čemuž se zaměstnanci mezi sebou lépe poznají, vytvoří si přátelské vazby a díky tomu budou schopni lépe přečkat v zaměstnání náročnější časy – výsledky dotazníkového šetření potvrzují, že mít dobré vztahy na pracovišti je zaměstnance velmi důležité.

Další obecné nápady pro zlepšení:

- Nabídnout zaměstnancům zvýhodněná členství v posilovnách, plaveckých bazénech nebo jiných sportovních zařízeních, případně příspěvek na tyto sportovní aktivity.
- Zavedení tzv. „well-being“ dne, který zaměstnanci mohou využít k péči o své fyzické a duševní zdraví.
- Zajistit, aby na pracovišti bylo k dispozici zdravé občerstvení a nápoje.
- Umožnit zaměstnancům odložit doručení pracovních emailů mimo pracovní dobu.
- Umožnit zaměstnancům se rozhodnout, zda chtějí dělat přesčasy, aby se vyhnuli pocitu nuceného přesčasu.

4.5.2. Střední management

Téměř všichni respondenti v této kategorii uvedli, že mají problém s tím, že když mají dovolenou, tak se nemohou od zaměstnání plně odpojit a musí být plně k dispozici.

Podle průzkumu Privy Council Office Survey ze srpna 2020 43 % pracovníků v Kanadě kontrolovalo svůj pracovní email mimo standardní pracovní dobu. Každý třetí odpovídá na pracovní emaily, hovory, nebo sms, a 28 % vykonává další pracovní povinnosti. Mnozí uvádějí, že jsou k dispozici nadřízeným a zainteresovaným stranám. Jiní posílají emaily ve svém osobním čase, aby zvládli velké pracovní vytížení nebo kvůli nepravidelné pracovní době. (www.ohscanada.com; 2022)

Aby zaměstnanci se dokázali během volna odpojit od svého zaměstnání, tak by mohlo pomoci následující:

- Mít k dispozici náhradní personál na záložní listině, díky čemuž nebudou muset ostatní zaměstnanci pracovat za ty, kteří jsou na dovolené.
- Zakázat zaměstnancům kontrolovat emaily i zprávy během dovolené a volna. Nastavit automatické přesměrování emailů i zpráv, aby zaměstnanci neměli pocit, že musí být na příjmu, aby se něco důležitého nezanedbalo.
- Vzdělávat zaměstnance o důležitosti odpočinku a jeho vlivu na jejich výkonnost a zdraví.
- Zaměstnancům plánovat směny s dostatečným předstihem a brát v úvahu i požadavky zaměstnanců na dovolenou a tedy postarat se o zastupitelnost.
- Aby si zaměstnanci dokázali vybrat dovolenou, tak by mohlo pomoci zavést turnusy, což by znamenalo, že se rozdělí zaměstnanci do skupin, kde každá skupina bude mít určité období, kdy si bude vybírat dovolenou a kdy ne.
- Odměňovat zaměstnance za plné využití dovolené – pokud během dovolené opravdu nepracovali.
- Nekontaktování zaměstnanců na dovolené ze strany nadřízených, pokud to není nezbytně nutné.
- Podpora dobrovolnictví během dovolené pro zvýšení osobního uspokojení.

4.5.3. Vrcholový management

Vrcholový management v dotazníku uváděl, že by jim vyhovovalo, kdyby měli možnost využívat práci z domova. Samotné zavedení práce z domova pro vrcholový management, by nepřineslo výhody jen vrcholovému managementu, ale i zaměstnancům.

1. Někteří zaměstnanci se mohou cítit klidněji a méně pod tlakem, když není jejich nadřízený fyzicky přítomen v kanceláři. To může vést k většímu pocitu autonomie a možnosti pracovat ve svém tempu.
2. Když pracuje nadřízený z domova, mohou mít zaměstnanci více prostoru pro samostatné rozhodování a řešení problémů bez nepřetržitého dohledu.
3. Někteří zaměstnanci se mohou soustředit lépe, když nemají svého nadřízeného ve své těsné blízkosti. Fyzická vzdálenost může snížit nepřetržité dotazy a rušení, což jim umožní lépe se soustředit na svou práci.
4. Absence nadřízeného na pracovišti může zaměstnancům dodat pocit svobody při plnění jejich pracovních úkolů. To může vést ke zvýšené kreativitě a inovativnímu myšlení.
5. Zaměstnanci mohou mít více prostoru pro spontánní řešení problémů a možnost se lépe organizovat bez nutnosti konzultovat každý krok se svým nadřízeným.
(*úvaha autora*)

Návrh na zavedení možnosti práce z domova ve firmě

Práce z domova (tzv. home office) není vhodná pro každou pracovní pozici, mělo by se tedy nejprve definovat, pro koho home office přichází v úvahu a pro koho ne. Za ideálního stavu by home office neměl být zaměstnancům nařizován, ale zaměstnanci by měli mít možnost jej využít, když bude pro ně výhodnější zůstat doma. Bez větších komplikací mohou home office využívat zaměstnanci v administrativě. Jsou to zaměstnanci, kteří pro výkon své práce potřebují především služební telefon a notebook, což je v této oblasti standard, a tedy vyjde na stejno, jestli budou pracovat z domova anebo ze zaměstnání.

Pokud zaměstnavatel umožní svým zaměstnancům využívat práci z domova, mohou nastat situace, kdy je to pro něj velmi výhodné. Např. zaměstnanec bude nemocný – není vhodné, aby byl v zaměstnání a pracoval s kolegy, musel by si vzít tedy volno / jít na nemocenskou. Když bude mít možnost využít práci z domova, tak i když bude nemocný,

tak si zastane své povinnosti a zaměstnavatel nebude muset řešit, jak nahradit aktuální personální výpadek.

Před vyhlášením možnosti pracovat z domova zaměstnavatel se musí postarat o několik záležitostí

- Připravit interní směrnici ohledně práce z domova
- S každým zaměstnancem uzavřít dohodu o práci z domova.
- Dostatečně vyškolit zaměstnance
- Postarat se, aby vše fungovalo v situaci, kdy část zaměstnanců bude pracovat z domova a část bude přítomna v kanceláři.

Interní směrnice by měla obsahovat informace o tom, jak často zaměstnanci mohou využívat home office. Běžná praxe ve firmách je čtyři dny v zaměstnání, jeden den doma, zaměstnanci společnosti Vodafon a mnoha dalších firem mohou být doma až tři dny v týdnu a pouze dva dny musí být v kanceláři. Dále by bylo dobré, aby bylo definováno od kolika hodin do kolika hodin musí být zaměstnanec k dispozici a popis možných situací, kdy nemůže být home office využíván.

Než zaměstnanec nastoupí na home office, tak by měl absolvovat minimálně školení na následující témata:

- Bezpečnostní opatření, postupy pro ochranu dat a citlivých informací
- Jak efektivně využívat nástroje pro online komunikaci
- Ergonomie a zdraví na pracovišti

Zaměstnavatel pro běžný provoz musí stanovit, jakou formou bude zaměstnanec dostávat úkoly a které úkoly dostane jakou formou. Ujistit se, že zaměstnanec úkolům rozumí, ví co má dělat a že je určen termín, dokdy musí být práce odvedena, nastavit jakou formou předá zaměstnanec zpětnou vazbu, zprovoznit komunikační platformu, přes kterou mohou zaměstnanci komunikovat, provádět videohovory apod. Nesmí se také zapomínat na bezpečnostní opatření – VPN, dvoufaktorové ověřování...

Před finálním zavedením možnosti práce z domova by si firma měla udělat kalkulaci nákladů a přínosů, která by měla obsahovat minimálně následující položky:

- Spočítat náklady na hardware, software a další vybavení potřebné pro každého zaměstnance (klávesnice, kancelářské myši, druhé nabíječky k notebookům, software pro vzdálené připojení se z domova k firemním aplikacím...).
- Infrastrukturální náklady – náklady na vylepšení internetového připojení nebo zabezpečení dat.
- Úbytek nákladů – úspory na energiích, vodě a dalších nákladech, které souvisí s provozem kanceláře.
- Produktivita zaměstnanců – odhadnout, jak home office ovlivní produktivitu zaměstnanců. Může to být záporné nebo kladné, v závislosti na specifických charakteristikách práce.
- Zdraví a spokojenost zaměstnanců – home office může ovlivnit zdraví a spokojenost zaměstnanců díky vyšší flexibilitě, což může ovlivnit dobu trvání pracovních poměrů.
- Home office může zvýšit zátěž na oddělení IT, protože budou muset řešit problémy spojené se vzdáleným připojením, bezpečností a technickými otázkami.
- Zvážit, zda se vyplatí investovat, aby zaměstnanci měli ve svých domovech ergonomická zařízení (stůl, židle), aby mohli pracovat pohodlně a efektivně.
- Krize a kontinuita – home office může pomoci firmě lépe reagovat na krizové situace nebo nečekané události, kdy je dočasné uzavření kanceláří nutností.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a definovat faktory, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců v zařízeních provádějících plastickou chirurgii, a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je uvedeno, co to je podnikání a jaká je jeho důležitost pro ekonomiku, životní cyklus zaměstnance, fluktuace zaměstnanců, outsourcing. Poslední kapitola se zabývá plastickou chirurgií a její historií v České republice.

Pro zjištění faktorů, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců, se autor rozhodl vytvořit dotazníkové šetření. Dotazník obdržela všechna zařízení, která dle Národního registru poskytovatelů zdravotních služeb provádí plastickou chirurgii. Celkem bylo osloveno 349 subjektů. Vyplnění dotazníku bylo anonymní, tudíž nebylo možné určit z jakých zařízení se povedlo získat odpověď. Celkem se povedlo získat 101 kvalitně vyplněných dotazníků.

Dotazník byl vyhodnocen tak, že se nejprve jednotlivé odpovědi respondentů seskupily do 3 kategorií dle pracovních pozic respondentů (zaměstnanci, střední management, vrcholový management). A následně se pomocí Pearsonova koeficientu a p-hodnoty zkoumala souvislostmi mezi jednotlivými veličinami dat.

Respondenti z kategorie zaměstnanci své zaměstnání měnili nejčastěji z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení, střední management kvůli osobním důvodům (např. stěhování, vyhoření) a vrcholový management kvůli tomu, že jejich práce nesplňovala jejich očekávání.

V podkapitole 4.5. jsou uvedené vlastní autorovy návrhy, díky kterým by bylo možné zlepšit pracovní prostředí zaměstnanců v zařízeních provádějících plastickou chirurgii.

Tedy tato práce splnila cíle, které byly definované v jejím úvodu, a může být předmětem inspirace pro management zdravotnických zařízení, co zlepšit ve vztahu ke svým zaměstnancům.

Hlavní přínos této bakalářské práce je komplexnost a množství získaných informací od respondentů, kteří pracují v zařízeních provádějící plastickou chirurgii a konkrétní návrhy, jak by bylo možné zlepšit pracovní podmínky zaměstnancům, kteří zde pracují.

6. Summary

The aim of this bachelor thesis was to analyze and define the factors that influence employee turnover in plastic surgery facilities and to propose measures to improve the current situation.

The thesis is divided into theoretical and practical parts. In the theoretical part it is discussed what is business and what is its importance for the economy, employee life cycle, employee turnover, outsourcing and the last chapter deals with plastic surgery and its history in the Czech Republic.

To find out the factors that influence employee turnover the author decided to create a questionnaire survey. The questionnaire was administered to all facilities that, according to the National Register of Health Service Providers, perform plastic surgery. A total of 349 subjects were contacted. Completion of the questionnaire was anonymous, so it was not possible to determine from which facilities the response was obtained. A total of 101 well-completed questionnaires were obtained.

The questionnaire was evaluated by first grouping the respondents' individual answers into 3 categories according to the respondents' job positions (employees, middle management, top management). And then the relationship between the data variables was examined using Pearson's coefficient and p-value.

Respondents from the category of employees changed their jobs most often due to insufficient financial compensation, middle management due to personal reasons (e.g., moving, burnout) and top management because their job did not meet their expectations.

This work has fulfilled the objectives that were defined in the introduction of this thesis and can be an object of inspiration for the management of health care institutions what to improve in relation to their employees.

7. Seznam použitých zdrojů

1. Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13 ed.). Praha: Grada Publishing, a.s.
2. Bednář, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada
3. Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance* (přeložil Markéta HENYCHOVÁ, přeložil Michal HAVELKA). Computer Press.
4. Canadian Centre for Occupational Health and Safety Always on: Supporting the need for employees to disconnect [Online]. Retrieved July 23, 2023, from <https://www.ohscanada.com/features/always-on-supporting-the-need-for-employees-to-disconnect/>
5. Citát měsíce – podnikatel jako tahoun [Online]. (-). Retrieved February 11, 2023, from <https://www.weblogy.cz/zdroje/cayman/82060/>
6. CZ-NACE Zdravotní péče [Online]. (2018). Retrieved February 21, 2023, from <http://www.nace.cz/86-zdravotni-pece>
7. Čechová, J., Toman, L., Otto, O., & Klínský, P. (2019). *Ekonomika pro gymnázia* (5. ed.). Praha: Eduko nakladatelství.
8. Česká republika. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon): Všeobecné podmínky provozování živnosti (1991). Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
9. Data pro grafy 5 a 6 byla poskytnuta pracovníkem ČSÚ emailem
10. Dytrt, Z. (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada
11. Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Thomson Brooks/Cole Publishin
12. Fialová, L. (2007). *Jak dosáhnout postavy snů aneb Možnosti a limity korekce postavy*. 1: Grada Publishing.
13. Fluktuationsrate berechnen [Online]. Retrieved February 18, 2023, from <http://www.personaler-online.de/typo3/?id=133>
14. Historie plastické chirurgie v České republice [Online]. (2009). Retrieved February 16, 2023, from <https://plchir.lf1.cuni.cz/historie-plasticke-chirurgie-v-ceske-republice>

15. Klečacká, T. (2010). *Outsourcing účetnictví* (diplomová práce).
16. Krupková, P. (2011). *DOPADY FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ NA PODNIK* (diplomová práce). Brno.
17. Kufa, R., & Červinková, R. (2008). *Plastická chirurgie krok za krokem* (I.). XYZ.
18. Lišková, Z., & kolektiv. (2007). *Management lidských zdrojů* (1st ed.). Praha: C.H.Beck.
19. Měšťák, J. (2010). *Estetická chirurgie a ostatní výkony estetické medicíny* (1st ed.). Agentura Lucie.
20. Měšťák, J., & Setráková Slancová, P. (2007). *Metamorfózy*. Nakladatelství lidové noviny.
21. Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.
22. NA VÝLET DO HISTORIE PLASTICKÉ CHIRURGIE [Online]. Retrieved February 7, 2023, from <https://www.mediast.cz/blog/293/na-vylet-do-historie-plasticke-chirurgie>
23. NAGENDRA, Asha. Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media. *Procedia Economics and Finance*. 2014, 11(Journal Article), 197–207. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00188-9. ISSN 22125671. Dostupné také z: http://techlib.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCX-MwIV3JTsMwEB1VIRBc2BGrNEc4tDTo4uQIDV-GRKIpo4RrFxoYcmqA2PcDXYydxqVgkgEe-TTSJ38Se9x6ATbq9zrc9gaquwGNS2lQhGufUVUDLJQ-0AHrqVpNwyGJH91wFNy34PKPC31N7SVEq_d71Dq3nAvtKac
24. Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb [Online]. Retrieved June 10, 2023, from <https://www.uzis.cz/index.php?pg=registry-sber-dat--narodni-registr-poskytovatelu-zdravotnich-sluzeb>
25. Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.
26. Nyirendová, R. (2018). Jak a proč předcházet fluktuaci [Online]. Re-

- trieved February 18, 2023, from <https://www.tcconline.cz/nezarazene/rozalie-nyirendova-jak-a-proc-predchazet-fluktuaci/>
27. Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Iowa State Press.
 28. PricewaterhouseCoopers. Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering [Online]. Retrieved February 12, 2023, from <https://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/pdf/out-sourcingcomesofage.pdf>
 29. Procedural Statistics [Online]. (2016). Retrieved February 14, 2023, from <https://cdn.theaestheticsociety.org/media/statistics/2016-TheAestheticSocietyStatistics.pdf>
 30. Procedural Statistics [Online]. (2017). Retrieved February 14, 2023, from <https://cdn.theaestheticsociety.org/media/statistics/2017-TheAestheticSocietyStatistics.pdf>
 31. Procedural Statistics [Online]. (2018). Retrieved February 14, 2023, from <https://cdn.theaestheticsociety.org/media/statistics/2018-TheAestheticSocietyStatistics.pdf>
 32. Procedural Statistics [Online]. (2019). Retrieved February 14, 2023, from <https://cdn.theaestheticsociety.org/media/statistics/2019-TheAestheticSocietyStatistics.pdf>
 33. Procedural Statistics [Online]. (2021). Retrieved February 14, 2023, from <https://cdn.theaestheticsociety.org/media/statistics/2021-TheAestheticSocietyStatistics.pdf>
 34. Proč jsou podnikatelé důležití pro ekonomiku [Online]. Retrieved February 9, 2023, from <https://cs.talkingofmoney.com/why-entrepreneurs-are-important-for-economy>
 35. Rydvalová, P. (2007). *Outsourcing ve firmě* (1st ed.). Brno: Computer Press.
 36. Shivakumar, Kirti & Pujar, Veena. (2018). Work Life Balance in the Health Care Sector. 10.13140/RG.2.2.19413.73440.
 37. Schumpeter, J. A. (2008). *Capitalism, Socialism, and Democracy: (Harper Perennial Modern Thought)* (třetí vydání). Harper Perennial Modern Classics.

38. Slezák, J. (2007). *Plastická chirurgie – praktický průvodce světem chirurgického zkrášlování těla* (I.). Frýdek-Místek: Alpress.
39. Slezák, J. (2007). *Plastická chirurgie: praktický průvodce světem chirurgického zkrášlování těla*. Frýdek-Místek: Alpress.
40. Synek, M., & Kolektiv. (2003). *Manažerská ekonomika* (3rd ed.). Praha: Grada Publishing.
41. Šmucler, R., & Hátlová, P. (2016). *Nevěřte ani mne*. Praha: Mladá fronta.
42. The Deloitte Global Outsourcing Survey. Traditional outsourcing is dead. Long live disruptive outsourcing: The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018 [Online]. Retrieved February 14, 2023, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-global-outsourcing-survey.pdf>
43. The Employee Life Cycle: Success In 6 Stages [Online]. Retrieved February 14, 2023, from <https://www.personio.com/>
44. Vavřila, P., & Šamárek, J. (2000). *Ekonomika podniku I* (2.nd ed.). Ostrava: Vaša.
45. W. Pearce, D (vedoucí autorského týmu). ([1995]). *Macmillanův slovník moderní ekonomie* (2. vyd). Praha: Victoria Publishing.
46. Why is Entrepreneurship Important? [Online]. (-). Retrieved February 11, 2023, from <https://startupsusa.org/why-is-entrepreneurship-important/>
47. Záruba, D., & Doležal, T. (1999). *Chirurgie pro krásu* (1st ed.). Maxdorf.

8. Seznam obrázků

Obrázek 1 – Dělení živností	9
Obrázek 2 – Životní cyklus zaměstnance	19
Obrázek 3 – Motivační trojúhelník.....	21
Obrázek 4 – Znázornění principu operace nosu prováděného Sushrutou	27
Obrázek 5 – Profesor Burian na operačním sále	29

9. Seznam tabulek

Tabulka 1 – Počet firem v ČR dle počtu zaměstnanců.....	13
Tabulka 2 – V kolika zařízeních respondenti v kategorii zaměstnanci pracovali...	39
Tabulka 3 – Kolik hodin týdně odpracují zaměstnanci	39
Tabulka 5 – Odpovědi zaměstnanců na otázky	41
Tabulka 6 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů zaměstnanci (muži).....	42
Tabulka 7 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů zaměstnanci (ženy)	43
Tabulka 8 – počet zařízení, v kolika střední management dosud pracoval	45
Tabulka 9 – Týdenní pracovní doba respondentů – střední management	45
Tabulka 10 – Odpovědi středního managementu na otázky.....	46
Tabulka 11 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (muži)	47
Tabulka 12 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (ženy).....	49
Tabulka 13 – V kolika zařízeních respondenti z Vrcholového managementu pracovali	50
Tabulka 14 – Týdenní pracovní doba respondentů z kategorie Vrcholový management.....	51
Tabulka 15 – Odpovědi vrcholového managementu na otázky.....	52
Tabulka 16 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (ženy).....	54

Tabulka 17 – Shrnutí odpovědí na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (ženy).....	55
Tabulka 18 – Základní charakteristika dat (věk, počet zařízení).....	56
Tabulka 19 – Převodník mezi odpověďmi dotazníku a vyhodnocením	58
Tabulka 20 – Závislost mezi dobou dojíždění a věkem respondentů.....	58
Tabulka 21 – Závislost mezi věkem a důležitostí finanční odměny.....	59
Tabulka 22 – Vyhodnocení závislostí mezi jednotlivými faktory pro respondenty – Pearsonův koeficient.....	59
Tabulka 23 – Vyhodnocení závislostí mezi jednotlivými faktory pro respondenty p-hodnota	60
Tabulka 24 – Seznam oslovených subjektů.....	75

10. Seznam grafů

Graf 1 – Které činnosti firmy nejčastěji outsourcují	14
Graf 2 – Obor účastníků průzkumu – Deloitte	16
Graf 3 – Přehled nejčastěji prováděných chirurgických zákroků.....	30
Graf 4 – Pracovní pozice – zaměstnanci.....	38
Graf 5 – Důležitost určitých faktorů pro zaměstnance (muži)	42
Graf 6 – Důležitost určitých faktorů pro zaměstnance (ženy).....	43
Graf 7 – pracovní pozice respondentů.....	44
Graf 8 – odpovědi na otázku ohledně důležitosti určitých faktorů – střední management (muži)	47
Graf 9 – Odpovědi na otázku – důležitost některých faktorů – střední management (ženy).....	48
Graf 10 – Pracovní pozice respondentů – vrcholový management.....	50
Graf 11 – Odpovědi na otázku – důležitost některých faktorů – vrcholový management (muži)	53
Graf 12 – Odpovědi na otázku – důležitost některých faktorů – vrchol. management (ženy)	55
Graf 13 – Průměrný počet zařízení dle věku respondentů.....	57

11. Přílohy

11.1. Seznam oslovených subjektů

Tabulka 23 – Seznam oslovených subjektů

	Název
1.	Art Ethic Clinic s.r.o.
2.	Centrum estetické medicíny s.r.o.
3.	Dermaline clinic s.r.o.
4.	Esthé, a.s.
5.	Esthetic Services, s.r.o.
6.	Kasiopea s.r.o.
7.	LASER Esthetic s.r.o.
8.	LaserPlastic s.r.o.
9.	MEDICOM CLINIC a.s.
10.	Nemocnice Na Františku
11.	PFK Medical s.r.o.
12.	PHsurgery s.r.o.
13.	plastic surgery concept s.r.o., FORMÉ Clinic
14.	Plastická chirurgie MUDr. Sukop, Praha, s.r.o.
15.	Premier Clinic s.r.o.
16.	Rajko Rudy s.r.o.
17.	ROKAFE, s.r.o.
18.	RP MEDICA s.r.o.
19.	Signature Clinic London spol. s r.o.
20.	ULTIMATE CLINIQ s.r.o.
21.	Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
22.	Klinika Yes Visage a.s.

23.	Nemocnice Yes Visage a.s.
24.	INTER CLINIC Praha-Radotín, spol. s r.o.
25.	ASKLEPION – Lasercentrum Praha s.r.o.
26.	Estetická chirurgie s.r.o.
27.	Laserová dermatologická klinika ALTOS s.r.o.
28.	Mediest – medical s.r.o.
29.	Mediestetik s.r.o.
30.	Plastická chirurgie Poděbrady s.r.o.
31.	Plastická chirurgie Staroměstská s.r.o.
32.	Ústav estetické medicíny a.s.
33.	Všeobecná fakultní nemocnice v Praze, Fakultní poliklinika
34.	AURA MEDICAL CLINIC s.r.o.
35.	ESME s.r.o., Estetická medicína a chirurgie ruky
36.	OB CARE, s.r.o.
37.	OB klinika a.s.
38.	ROCK MEDICAL s.r.o.
39.	BcD Clinic s.r.o.
40.	Beauty Ventures s.r.o.
41.	Fakultní Thomayerova nemocnice
42.	GÉVÉ Clinic s.r.o.
43.	Prague aesthetic Clinic, s.r.o.
44.	AURUM AESTHETIC CLINIC s.r.o.
45.	Canadian Medical s.r.o., Waltrovka
46.	DiVine clinic s.r.o.
47.	Fakultní nemocnice v Motole
48.	FB MED s.r.o.
49.	LuKa Medical Services s.r.o.
50.	Made by Juraj Payer s.r.o.
51.	MED POINT, s.r.o.

52.	Perfect Clinic s.r.o.
53.	Plastická chirurgie s.r.o.
54.	Plastika Richtr s.r.o.
55.	Eleganz Clinic, s.r.o.
56.	ESTETICUSTI s.r.o.
57.	KR institut, s.r.o.
58.	Aesthevita s.r.o.
59.	Estetik Klinik s.r.o.
60.	JP estetic surgery s.r.o.
61.	Lékařský dům Praha 7, a.s.
62.	SpiritAesthetic s.r.o.
63.	ArtFace s.r. o
64.	Fakultní nemocnice Bulovka
65.	ISCARE a.s.
66.	JESSENIA a.s., Rehabilitační nemocnice Beroun
67.	Medicentrum Beroun a.s.
68.	My Best Care s.r.o.
69.	Městská nemocnice Čáslav
70.	NH Hospital a.s., Nemocnice Hořovice
71.	MEDICAL4U, s. r. o.
72.	1. Kolínské sanatorium s.r.o.
73.	Městská nemocnice Městec Králové a.s.
74.	Klinika Dr. Pírka s.r.o.
75.	Nemocnice Nymburk s.r.o.
76.	Oblastní nemocnice Příbram, a.s.
77.	Chirurgická ambulance České Budějovice s.r.o.
78.	Institut lékařské kosmetiky, s.r.o.
79.	Nemocnice České Budějovice, a.s.
80.	Sanatorium ART s.r.o.

81.	Bohemia health s.r.o.
82.	RRC Clinic a.s.
83.	Sanatorium plastické a estetické chirurgie, s.r.o.
84.	Chirurgie JH s.r.o.
85.	HUDEEC MEDICAL s.r.o.
86.	WB Aesthetics, s. r. o.
87.	aestea – plastická chirurgie s.r.o.
88.	Capital Investic Corp. s.r.o.
89.	Fakultní nemocnice Plzeň – Lochotín
90.	Medical institue care s.r.o., Institut Krásky
91.	Medinel s.r.o., Centrum estetické medicíny
92.	Medizor s.r.o.
93.	Lázeňské sanatorium Dr. Peták s.r.o.
94.	EDEN GROUP a.s.
95.	German Med Clinic s.r.o.
96.	Health&Beauty Clinic s.r.o.
97.	Plastická a estetická chirurgie KV s.r.o.
98.	Clinic for Luck s.r.o.
99.	VITA, s.r.o., Městská nemocnice Duchcov
100.	Nemocnice Kadaň s.r.o.
101.	Nemocnice Jablonec nad Nisou, p.o.
102.	Ústav chirurgie ruky a plastické chirurgie, příspěvková organizace
103.	Fakultní nemocnice Hradec Králové
104.	MEDIKA HRADEC KRÁLOVÉ, s.r.o.
105.	První privátní chirurgické centrum, spol. s r.o.
106.	Chirurgická ambulance Trutnov, s.r.o.
107.	ANSA Sanatorium s.r.o.
108.	Chirend s.r.o.
109.	Nemocnice Pardubického kraje, a.s., Chrudimská nemocnice

110.	Plasticare s.r.o.
111.	BEAUTY – plastická chirurgie s.r.o.
112.	Medlife s.r.o.
113.	Nemocnice Pardubického kraje, a.s., Pardubická nemocnice
114.	Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvková organizace
115.	CBP KLINIKA plastická chirurgie s.r.o.
116.	CBP KLINIKA s.r.o.
117.	Nemocnice Jihlava, příspěvková organizace
118.	Nemocnice sv. Zdislavy, a.s.
119.	BelleMED s.r.o.
120.	BODY klinika plastické chirurgie s.r.o.
121.	Cellthera, s.r.o.
122.	Centrum plastické chirurgie SurGal Clinic, a.s.
123.	DERMAESTET, s.r.o.
124.	Effect Art s.r.o.
125.	ESTELA PLASTICKÁ CHIRURGIE s.r.o.
126.	Fakultní nemocnice Brno
127.	Fakultní nemocnice U sv. Anny v Brně
128.	Human Beauty s.r.o.
129.	I. chirurgická s.r.o.
130.	IC Klinika Brno s.r.o.
131.	Korektivní dermatologie s.r.o.
132.	Lékařské centrum zdraví a estetické péče s.r.o.
133.	Masarykův onkologický ústav
134.	Medica Aesthetica s.r.o.
135.	MUCHA Resort s.r.o.
136.	P&P Elite s.r.o.
137.	Plastická chirurgie Brno s.r.o.
138.	SANOFYTO, s. r. o.

139.	Úrazová nemocnice v Brně
140.	VVV CLINIC s.r.o.
141.	HOMEDICA, s.r.o.
142.	POLMEDICANA s.r.o.
143.	Nemocnice Hranice a.s.
144.	Fakultní nemocnice Olomouc
145.	Plastická chirurgie A–Z s.r.o.
146.	Privatklinik LLC s.r.o.
147.	Privátní plastická chirurgie Olomouc s.r.o.
148.	GIA clinic s.r.o.
149.	AGEL Středomoravská nemocniční a.s., Nemocnice Přerov
150.	Nemocnice Šumperk a.s.
151.	JM SANO, s.r.o.
152.	Medica Chirurgica s.r.o.
153.	ALC Zlín s.r.o.
154.	EUC Klinika Zlín a.s.
155.	Krajská nemocnice T. Bati, a. s.
156.	Plastika – estetika Zlín s.r.o.
157.	Bohumínská městská nemocnice, a.s.
158.	Nemocnice Třinec, příspěvková organizace MSK, ambulance plastické chirurgie
159.	Beauty – Med s.r.o.
160.	CLEOPATRA CLINIC, KLINIKA PLASTICKÉ CHIRURGIE s.r.o.
161.	THERÁPON 98, a.s.
162.	Sdružené zdravotnické zařízení Krnov, příspěvková organizace, Nemocnice
163.	Nemocnice AGEL Nový Jičín a.s.
164.	Fakultní nemocnice Ostrava
165.	B. Estée clinic s.r.o.
166.	GILOT SOLUTION s.r.o.
167.	Městská nemocnice Ostrava, příspěvková organizace

168.	Plastická a estetická chirurgie Ostrava s.r.o.
169.	Poliklinika Hrabůvka s.r.o.
170.	SILESIA MEDICAL, s.r.o.
171.	Nemocnice Třinec, příspěvková organizace
172.	MUDr. Josef Němeček
173.	MUDr. Patrik Paulis
174.	MUDr. Pavel Popelka
175.	PLASTICKÁ CHIRURGIE - MUDr. M. Šamudovský, s.r.o.
176.	AURA MEDICAL CLINIC s.r.o.
177.	Beautymax s.r.o.
178.	Dermatologie prof. Hercogové s.r.o.
179.	GHO Clinic Praha s.r.o.
180.	Klinika ENVY Praha, s.r.o.
181.	MUDr. Alexander Vatlak, Plastická chirurgie
182.	MUDr. Andrea Musilová
183.	MUDr. Andrej Sukop Ph.D.
184.	MUDr. Aneta Krajcová
185.	MUDr. ANTREAS CHEIMARIS
186.	MUDr. David Hendrych
187.	MUDr. David Tomášek
188.	MUDr. Eva Dřevínková
189.	MUDr. Eva LEAMEROVÁ
190.	MUDr. Hana Skeřilová
191.	MUDr. Helena Singerová
192.	MUDr. Igor Slaninka
193.	MUDr. Jakub Miletín
194.	MUDr. Janka TOČÍKOVÁ, Plastická chirurgie
195.	MUDr. Jiří Bayer
196.	MUDr. Jiří Borský

197.	MUDr. Jiří Kučera
198.	MUDr. Jiří Vrbický
199.	MUDr. Jitka Vrtišková
200.	MUDr. Josef Kulhánek
201.	MUDr. Juraj Payer
202.	MUDr. Kamila Podkalská Sommerová
203.	MUDr. Karel URBAN, Ordinace plastické chirurgie
204.	MUDr. Kateřina Kiss
205.	MUDr. Libor KMENT, Ambulance plastické chirurgie
206.	MUDr. Lubor Mrňa
207.	MUDr. Lucie Kalinová Ph.D.
208.	MUDr. Lucie Zárubová
209.	MUDr. Ludmila Fialová, Odborný plastický chirurg
210.	MUDr. Markéta Dušková
211.	MUDr. Markéta Kotrnoch Knížková
212.	MUDr. Marta Moidlová, Klinika plastické chirurgie a estetické dermatologie
213.	MUDr. Martin Chorvát
214.	MUDr. Matěj Patzelt Ph.D.
215.	MUDr. Michaela Večeřová
216.	MUDr. Michal Hošek
217.	MUDr. Michal Puls CSc.
218.	MUDr. Miroslav Krejřa Ph.D.
219.	MUDr. Nikoleta Torišková, s.r.o.
220.	MUDr. Ondřej Měšťák
221.	MUDr. Otakar Lucák
222.	MUDr. Pavel Giebel
223.	MUDr. Pavel Hlava CSc.
224.	MUDr. Pavel Kobzík, plastická chirurgie
225.	MUDr. Peter Chovan

226.	MUDr. Peter Ondrejka
227.	MUDr. Petr Polák
228.	MUDr. Petr Šuk
229.	MUDr. Petros Christodoulou
230.	MUDr. Richard Kubok
231.	MUDr. Tarek Rashed
232.	MUDr. Tomáš Doležal, Plastická a estetická chirurgie
233.	MUDr. Vanesa Lovětínská
234.	MUDr. Věra Šatánková
235.	MUDr. Veronika Hromádková
236.	MUDr. Vojtěch Šandera MBA
237.	MUDr. Zdeněk Pros
238.	MUDr. Zuzana Černá, Plastická chirurgie
239.	MUDR.SVATOPLUK SVOBODA – PLASTICKÁ CHIRURGIE
240.	ROKAFE s.r.o. - CAN CLINIC
241.	Ústav estetické medicíny Emauzy, s.r.o.
242.	Ústav pro péči o matku a dítě
243.	VasMedic s.r.o.
244.	MUDr. Petr Sirotek
245.	MUDr. Štefan Forgáč
246.	MUDr. Aleš Fibír
247.	Dr. Tomáš Albrecht s.r.o.
248.	MUDr. Hedvika Louženská Janoušková
249.	MUDr. Jan Kasper
250.	MUDr. Jiří Paroulek
251.	MUDr. Mařík Vladimír – ambulantní plastická chirurgie
252.	MUDr. Michal Sviták
253.	MUDr. Pavel Kurial
254.	MUDr. TOMÁŠ VOTRUBA

255.	MUDr. Vlastimil Víšek, CSc.
256.	MUDr. Zuzana ČERNÁ
257.	MUDr. Csaba Tóth
258.	MUDr. Kamila Šormová, AESTHGERY – estetická plastická chirurgie
259.	MUDr. Křižko Miloš
260.	MUDr. Martin Šimkanin
261.	MUDr. Miroslav Dolejš, plastická chirurgie
262.	MUDr. Tomáš Kydlíček
263.	MUDr. Vlastimil Bursa, privátní praxe plastické chirurgie
264.	Plastická a estetická chirurgie MUDr. Inka Třešková, s.r.o.
265.	MUDr. Jan Voráč
266.	MUDr. Radek Lhotský, plastická chirurgie
267.	MUDr. Petr Pachman, plastická chirurgie
268.	MUDr. Ludmila Fialová, plastická chirurgie
269.	Krajská nemocnice Liberec, a.s.
270.	MUDr. Zdeňka Talábová
271.	MUDr. Vladimír Janeček
272.	MUDr. Martin Kloud
273.	MUDr. Jan Doskočil
274.	MUDr. Alena Schmoranzová
275.	Bc. Monika Zeman Kyselová
276.	MUDr. Miloš Jansa
277.	MUDr. Pavel Nožička
278.	MUDr. Zuzana Jelínková, Ph.D.
279.	Arte Clinic Meridies s.r.o.
280.	doc. MUDr. Jan Válka
281.	Lékařské centrum zdraví a estetické péče s.r. o
282.	MONOMED, s.r.o.
283.	MUDr. Daniel Mládek

284.	MUDr. Evžen Trupar
285.	MUDr. Hana Zimovčáková
286.	MUDr. Igor Stupka
287.	MUDr. Ivan Justan Ph.D.
288.	MUDr. Ivo Menšík Ph.D.
289.	MUDr. Jana Bartošková
290.	MUDr. Jiří Tomečka
291.	MUDr. Jiří Veselý
292.	MUDr. Jitka Vokurková, Ph.D.
293.	MUDr. Karel Ludíkovský
294.	MUDr. Libor Streit Ph.D.
295.	MUDr. Luboš Dražan
296.	MUDr. Lucie Thomas
297.	MUDr. Martin Fiala
298.	MUDr. Olga Košková, Ph.D.
299.	MUDr. ONDŘEJ ŠEDIVÝ
300.	MUDr. Ota Novák
301.	MUDr. Pavel Holuša
302.	MUDr. Pavel Kobzík
303.	MUDr. Pavel Novák
304.	MUDr. Petr Pachman
305.	MUDr. Petr Šín
306.	MUDr. Šárka Stiborová
307.	MUDr. Tomáš Kubek Ph.D.
308.	MUDr. Tomáš Mrázek
309.	MUDr. Tomáš Ventruba
310.	MUDr. Tomáš Výška
311.	MUDr. Zdenka Stratilová
312.	MUDr. Zuzana Chaloupková

313.	MUDr. Milada Franců
314.	Plastická chirurgie MUDr. David Štěpán s.r.o.
315.	prof. MUDr. Pavel Brychta, CSc.
316.	MUDr. Petr Maceček
317.	MUDr. Jiřina Šilhánková
318.	MUDr. GABRIELA KOPOROVÁ
319.	MUDr. Bohumil Zálešák
320.	MUDr. Alexandr Šimek
321.	Estetik Point s.r.o.
322.	MUDr. Irena Tkadlecová
323.	MUDr. Jarmila Živná
324.	MUDr. Karel Ploc
325.	MUDr. Renata Šípková
326.	MUDr. Tomáš Výška, plastická chirurgie
327.	MUDr. Zdeněk Dvořák
328.	Z.O.C. SE
329.	MEDICent MEDICent s.r.o.
330.	MUDr. Bronislav Vřeský
331.	MUDr. Daneš Raška
332.	MUDr. Daniel Furfánek
333.	MUDr. HANA KLOSOVÁ
334.	MUDr. Igor Janík, Ph.D.
335.	MUDr. Jiří Palkovský
336.	MUDr. Jozef Krištof
337.	MUDr. Ladislav Petráš
338.	MUDr. Lubomír Raška
339.	MUDr. LUDEK PLISKA
340.	MUDr. Marek Suk
341.	MUDr. Martin Brzuchanski

342.	MUDr. Martin Paciorek s.r.o.
343.	MUDr. Martina Fajkošová
344.	MUDr. PETR HAVRÁNEK
345.	MUDr. Roman Szymczysko
346.	MUDr. Tomáš Kempný
347.	MUDr. Zoltán Tamás
348.	Roman Kufa
349.	Jan Pilka

Zdroj: vlastní zpracování

11.2. Dotazník, který byl využit pro dotazníkové šetření

1) Jsem:

- a) muž
- b) žena
- c) jiná možnost

2) Kolik je Vám let?

3) Jste

- a) svobodný/á
- b) ženatý/vdaná
- c) vdovec/vdova
- d) v registrovaném partnerství
- e) nechci uvést

4) Máte děti?

- a) ano
- b) ne

5) Jakým způsobem se dopravujete do zaměstnání? (Multiple choice)

- a) pěšky
- b) jezdím na jízdním kole
- c) jezdím na koloběžce
- d) autobusem

- e) vlakem
 - f) metrem
 - g) tramvají
 - h) autem
 - i) jiná možnost
- 6) Jak dlouho dojíždíte do zaměstnání?
- a) max. 30 minut
 - b) 31-40 minut
 - c) 41-50 minut
 - d) 51-60 minut
 - e) déle než hodinu
- 7) V kolika zařízeních, které provádí plastickou chirurgii jste byl/a dosud zaměstnán?
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5
 - f) 6
 - g) 7
 - h) 8
 - i) 9
 - j) 10
- 8) Jaká je Vaše pracovní pozice? (Multiple choice)
- recepční
 - primář/ka
 - provozní/technický ředitel/ka
 - jednatel/ka
 - zdravotní sestra/ zdravotní bratr
 - plastický chirurg
 - marketingový ředitel/ka
 - finanční ředitel/ka

- marketingový specialista
- účetní
- personalista
- péče o klienty
- anesteziolog
- internista
- Jiná možnost

9) Pracujete ve:

- státním zařízení
- soukromém zařízení

10) Uveďte kraj, ve kterém se nachází vaše pracoviště

11) Pro aktuálního zaměstnance pracujete na základě:

- pracovní smlouvy (plný/zkrácený úvazek)
- dohody o provedení práce / činnosti
- jsem externista, pracuji na základě živnostenského oprávnění

12) Kolik hodin týdně obvykle odpracujete?

- do 30. hodin
- 31-35 hodin
- 36-40 hodin
- 41-45 hodin
- 46+ hodin

13) Z jakých důvodů jste někdy měnili zaměstnání? (multiple choice)

- nedostatečné finanční ohodnocení
- špatné vztahy s kolegy
- nedostatečné množství benefitů
- osobní důvody – stěhování...
- špatné vztahy s nadřízeným
- nemožnost kariérního postupu
- práce nesplňovala mé očekávání
- pocity nedocnění a neuznání
- stres z přepracovanosti, nerovnováha mezi osobním a pracovním životem
- nedodržování slibů

- dojíždění
- nutnost pracovat často přesčas
- jiná možnost

14) Chystáte se v následujících 12 měsících změnit svého zaměstnavatele?

- a) ano, ale chci zůstat v oboru
- b) ano, ale chci změnit obor
- c) ne

15) Proč jste v předchozí otázce zvolil/a takovou odpověď jakou jste zvolil/a?

16) Čím je pro Vás Váš aktuální zaměstnavatel atraktivní?

17) Ano nebo ne?

- a) je Váš nadřízený dobrým vedoucím?
- b) je Vaše práce zajímavá a podnětná?
- c) pomáhá Vám Váš zaměstnavatel udržovat work-life balance?
- d) máte pocit, že s Vámi Váš zaměstnavatel dostatečně komunikuje?
- e) měl/a jste prostor se v posledním roce ve svém oboru vzdělávat?
- f) jste spokojeni s možnostmi pracovního postupu?
- g) jste spokojeni s nastavením systému hodnocení?
- h) když mám volno, mohu se od svého zaměstnání úplně odpojit?

18) Na čem by měl Váš zaměstnavatel zapracovat, abyste byl/a spokojenější v stávajícím zaměstnání?

19) Do jaké míry jsou pro Vás následující faktory v zaměstnání důležité? (5 -nejvíce, 1 – nejméně)

- a) dobré vztahy s kolegy
- b) finanční odměna
- c) pracovní jistota
- d) kvalitní zázemí pro výkon zaměstnání
- e) možnost kariérního růstu
- f) možnost povýšení
- g) mít zodpovědnost
- h) čas na osobní život
- i) flexibilní pracovní doba
- j) pravidelné udělování zpětné vazby