

Návrh zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci

Bc. Michaela Brantálová

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Brantálová**
Osobní číslo: **M18603**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav stimulačního systému v vybrané zdravotnické organizaci.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci.
- Zpracujte nákladovou, rizikovou a časovou analýzu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BAILEY, Catherine et al. *Strategic human resource management*. Second edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 398 s. ISBN 978-0-19-870540-6.
- BUCHBINDER, Sharon Bell, ed. a SHANKS, Nancy H., ed. *Introduction to health care management*. Third edition. Burlington: Jones & Bartlett Learning, 2017, 676 s. ISBN 978-1-284-08101-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci a je celkově složena ze tří částí. Cílem teoretické části bylo zpracování teoretických poznatků z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a následně byla formulována teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části diplomové práce byla analýza současného stavu stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Na základě výsledků analýzy byl zpracován návrh zlepšení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Zpracovaný návrh byl následně podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: stimulace, řízení lidských zdrojů, formy stimulačního systému, odměňování zaměstnanců

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the improvement of the stimulation system in a selected health care organization and is generally composed into three parts. The aim of the theoretical part was the processing of the theoretical knowledge in the field of motivation and satisfaction of employees and then there was formulated the theoretical basis for the processing of the practical part. The aim of the practical part of the diploma thesis was to analyze the current state of the stimulation system in a selected health care organization. Based on the results of the analysis, a proposal was made to improve the stimulation system in a selected health care organization. Then the processed proposal was subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: stimulation, human resources management, forms of stimulation system, remuneration of employees

Ráda bych poděkovala Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho čas, věcné připomínky a trpělivost při vedení diplomové práce. Dále mé díky patří vedení vybrané zdravotnické organizace a jejím zaměstnancům, bez kterých by diplomová práce nemohla vzniknout.

Motto:

„Vše, co si dokážete představit je skutečné.“

Pablo Picasso

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.1 POJETÍ A DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.2 LIDSKÝ KAPITÁL	16
1.3 VÝVOJ A ETAPY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.3.1 Harvardský model	18
1.3.2 Model souladu	18
1.3.3 Warwick model	19
1.4 ČINNOSTI A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2 MOTIVACE A STIMULACE	22
2.1 MOTIVY	23
2.2 TYPY MOTIVACE	24
2.4 TEORIE MOTIVACE	27
2.4.1 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	28
2.4.2 Teorie zaměřené na proces	31
2.4.3 Teorie instrumentality	33
2.4.4 Hackmanův a Oldhamův model charakteristiky práce	34
2.4.5 Ernstův model	34
2.4.6 Berneho teorie transakční analýzy – kraluje ostatním	35
3 VYBRANÉ FORMY STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ	37
3.1.1 Hodnocení zaměstnanců	37
3.1.2 Pracovní vztahy	38
3.1.3 Komunikace a předávání informací	39
3.1.4 Adaptace zaměstnanců	40
3.1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	40
3.1.6 Pracovní podmínky a prostředí	42
3.2.1 Mzdové nebo platové ohodnocení	43
3.2.2 Zaměstnanecké výhody	44
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	46
II PRAKTICKÁ ČÁST	48
5 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE	49
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI	49
5.2 VYBRANÉ EKONOMICKÉ ÚDAJE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE	50
5.3 VÝVOJ POČTU A STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI	54

5.4	PRACOVNÍ PODMÍNKY A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ VE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE	54
5.5	VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI	57
5.6	PŘÍJEM, HODNOCENÍ A ADAPTAČNÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE.....	58
5.7	VZTAHY A KOMUNIKACE VE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI.....	59
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU STIMULAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI.....	61
6.1	PRŮBĚH A STRUKTURA INTERVIEW	61
6.2	PRŮBĚH A STRUKTURA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	63
6.3	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	63
6.3.1	Identifikační údaje.....	63
6.3.2	Oblast pracovní spokojenost a motivace.....	66
6.3.3	Oblast vztahů a komunikace	70
6.3.4	Oblast pracovního prostředí a podmínek	72
6.3.5	Oblast adaptačního procesu.....	75
6.3.6	Oblast odměňování a benefitů.....	76
6.3.7	Oblast profesní vývoj a vzdělávání zaměstnanců	78
6.4	VERIFIKACE STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ	80
7	SOUHRNNÁ VÝCHODISKA PRO NÁVRHOVOU ČÁST.....	87
8	NÁVRH ZLEPŠENÍ STIMULAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI	89
8.1	POPIS NÁVRHU A JEHO STRUKTURA	89
8.2	CÍL NÁVRHU	90
8.3.1	Akční plán – volnočasové benefity	91
8.3.2	Akční plán – příspěvek na pracovní obuv	99
8.3.3	Akční plán – teambuilding	101
8.3.4	Akční plán – kurz první pomoci a resuscitace	105
8.3.5	Akční plán – rotace zubních instrumentářek.....	108
8.3.6	Akční plán – zlepšení adaptačního procesu	110
8.3.7	Akční plán – pravidelné hodnocení zaměstnanců a monitoring spokojenosti.....	113
8.3.8	Akční plán – seminář prevence syndromu vyhoření a technik odpočinku.....	116
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA NÁVRHU	119
8.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA NÁVRHU.....	122
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA NÁVRHU.....	123
	ZÁVĚR	128
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	130
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	135

SEZNAM OBRÁZKŮ	136
SEZNAM TABULEK.....	138
SEZNAM PŘÍLOH.....	139

ÚVOD

Rozvoj společnosti představuje nezastavitelný koloběh, ve kterém neustále dochází k inovaci postupů, procesů, technických poznatků a obecně se společnosti dostává nových možností, ať již se jedná o kterékoliv pracovní odvětví. Někteří z nás se obávají, že již za pár let bude vše plně technicky automatizováno a zcela běžně bude obsluha v restauraci tvořena robotickou přehlídkou číšníků a městská hromadná doprava nebude potřebovat své řidiče, díky plně automatizovaným automobilům. Následně důležitost lidského kapitálu upadne v zapomnění, a již nebude potřebný, ale ani žádoucí. Naštěstí se stále jedná spíše o hudbu vzdálené budoucnosti. Doufejme, že si společnost bude lidského kapitálu vážit s postupem technické modernizace o to více. Vzhledem ke stálé nepostradatelnosti lidského kapitálu, se společnosti a organizace snaží maximálně využít jeho potenciál, formovat jej a motivovat k docílení efektivnosti, výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Stimulační systém neovlivňuje pouze všechny výše uvedené aspekty, ale zejména je soustředěn na motivaci a spokojenost pracovníků. Již prvopočáteční výběr zaměstnanců tvoří součást stimulačního systému. Jedná se o rozsáhlé množství faktorů, které ovlivňují motivaci, spokojenost, výkonnost, vzdělanost, efektivitu, loajalitu, flexibilitu a mnoho dalších vlastností pracovníka. Společnosti, které si váží a uvědomují důležitost lidského kapitálu, jej dokáží náležitě využít, ale i ocenit. Na základě zvýšení své konkurenceschopnosti a tím i atraktivity na poli trhu pracovních příležitostí, se společnosti snaží nabízet nejrůznější formy benefitů a výhod.

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na jeho zdokonalení ve vybrané zdravotnické organizaci. Před samotným sestavením návrhové části s jednotlivými alternativami na zdokonalení stimulačního systému, bylo nutné v samotném prvopočátku vytvořit literární rešerši s následnou operacionalizací pojmů a témat zaměřující se na stimulaci, motivaci a s nimi související motivační teorie. Dále byla definována oblast řízení lidských zdrojů a vybrané faktory stimulačního systému. Získaná teoretická východiska sloužila k sestavení praktické části diplomové práce. Druhá část diplomové práce je zaměřena na analýzu současného stavu stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Získání dat probíhalo kvalitativní formou za pomoci polostrukturovaného interview s vedením vybrané zdravotnické organizace. Následně byla využita i forma kvantitativního sběru dat, a to za pomoci anonymního a originálně sestaveného dotazníkového šetření. Na základě získaných informací a dat vyplývajících z jednotlivých šetření byla vytvořena projektová část návrhu

na zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Projektová část byla dále podrobena časové, nákladové a rizikové analýze pro získání ucelených informací o možné délce trvání návrhů, nákladech a rizicích.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Společnosti a organizace si v současné době více a více uvědomují nezastupitelnost lidského kapitálu, a to i přes neustálý a rychlý technický pokrok společnosti. V rámci zvýšení konkurenceschopnosti na poli pracovního trhu se společnosti snaží zvýšit a zefektivnit stimulační systém pro své zaměstnance.

Cílem teoretické části diplomové práce je získání teoretických poznatků a sestavení literární rešerše pro zpracování praktické části diplomové práce. Literární rešerše se bude zabývat oblastmi motivace a stimulace s operacionalizací základních pojmů a jednotlivých teorií motivace. Dále bude literární rešerše rozšířena o oblast řízení lidských zdrojů s definicí podstaty lidského kapitálu a samotného vývoje řízení lidských zdrojů.

Cílem praktické části diplomové práce je provedení analýzy aktuálního stavu stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci a na základě získaných dat navrhnout opatření k jeho zdokonalení. V praktické části diplomové práce budou dále verifikovány následující výzkumné hypotézy:

- *H1: Více než 50 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je obecně spíše nespokojeno se svým zaměstnáním.*
- *H2: Více než třetina zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je rozhodnuta v organizaci zůstat pracovat v dlouhodobém horizontu.*
- *H3: Více než 60 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace ovlivňují více faktory hygienické nežli faktory motivační.*
- *H4: Více než 50 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je spíše nespokojeno s poskytovanými benefity.*

Analýza současného stavu stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci bude realizována kvalitativní formou sběru dat, a to za pomoci polostrukturovaného interview s vedením organizace. Na podkladě polostrukturovaného interview, dojde následně k vytvoření anonymního a originálně zpracovaného dotazníku. Za pomoci kvantitativních metod sběru dat ve formě dotazníku, proběhne získání názorů od zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace na aktuální stav stimulačního systému. Pro přehledné zpracování dat bude použit program Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word a Statistica 13. Na základě aktuální analýzy stavu stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci budou sestaveny návrhy na jeho zdokonalení. Návrhová, projektová, část diplomové práce

bude v závěru podrobena nákladové, časové a rizikové analýze. Pro vypracování časové analýzy bude použit software QM for Windows.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů zaznamenalo nejen v posledních letech velký progres. Organizace a společnosti si obecně začaly více uvědomovat důležitost, podstatu a bezpochyby velký přínos řízení lidských zdrojů pro zvýšení jejich efektivity. Již v roce 1977 Armstrong zdůraznil důležitost a nesmírnou podstatu lidí, jako zdroje nepostradatelného k rozvoji a samotnému fungování organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

1.1 Pojetí a definice řízení lidských zdrojů

Samotný pojem řízení lidských zdrojů je odvozen z anglického spojení human resource management. Řízení lidských zdrojů spojuje personalistiku a samotné pojetí personální práce s představením dalších možností řízení lidí. Pro obě výše uvedené oblasti tvořící řízení lidských zdrojů je typické efektivní vedení organizace, rozvoj organizace, přijímání a výběr nových zaměstnanců, hodnocení dostatečného množství zaměstnanců a tvorba nových pracovních pozic pro rozvoj organizace, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a péče o ně, rozvoj a zvyšování kvalifikace zaměstnanců a v neposlední řadě vedení zaměstnanců směrem ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti jejich práce (Armstrong a Taylor, 2015; Bailey et al., 2018; Šikýř, 2014). Díky výše uvedeným podnětům si organizace mohou zformovat lidské zdroje, představující pracovníky, kteří poskytnou svůj talent, dovednosti, čas, myšlenky a energii společnosti, výměnou za finanční ohodnocení (Widarni a Bawono, 2021).

Slovní spojení řízení lidských zdrojů může z určitého úhlu působit spíše nadřazeně a vzhledem k zaměření se na lidi jako zdroje až nepatřičně. Armstrong a Taylor (2015) ve své publikaci zmiňuje úryvek z práce Osterbyho a Costera, kteří nesouhlasí s používáním pojmu lidské zdroje, jelikož evokuje snížení lidské hodnoty na úroveň materiálu. Ale dle Dvořákové má výraz spíše zdůrazňovat významnost lidí jako zdroje důležitého pro organizace, nenahraditelného a nadřazeného nad zdroji materiálními či kapitálem. Z těchto důvodů se někdy používá spojení slovní spojení řízení lidí, přesto však nejčastějším spojením zůstává řízení lidských zdrojů (Dvořáková 2012).

Za vzdáleného předchůdce řízení lidských zdrojů se považuje řízení pracovních sil, které se objevilo ve dvacátých letech dvacátého století v období druhé světové války, dále následovalo přeformulování výrazu na personální řízení a v současné době se již jedná o řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál je nepostradatelnou složkou ekonomiky, i když by bylo možné namítat, že s rozvojem společnosti a celkového zvýšení digitalizace a technologických postupů nebude lidský kapitál postupně potřebný. Opak je však pravdou. Vojtovič (2011) ve své publikaci poukazuje na fakt, že lidský kapitál je zcela jedinečný a není možné jej stavět na stejnou nebo dokonce nižší úroveň než například stroje, cenné papíry, peníze nebo akcie. Podobnou myšlenku vyslovil již v roce 1960 T. W. Schultza, který dále obhajoval zacházení s lidmi jako s kapitálem, což nevnímal jako prostředek ekonomického otroctví, ale rozšíření lidských možností (Brown, Hugh a Cheung, 2020). I z těchto důvodů hodnota lidského kapitálu stále roste. Lidský kapitál je možné zařadit do kategorie reálných aktiv (Jurečka, 2018).

Důležité je si uvědomit, že pokud hovoříme o lidském kapitálu, nejedná se přímo o určitou věc, která by se dala koupit. Lidský kapitál není ani do jisté míry předmětem osobního vlastnictví, jedná se pouze o schopnosti fyzické osoby, které mohou být náležitě ohodnoceny. Fyzicky není možné lidský kapitál uskladnit, schraňovat jej nebo jej uchovat do budoucna. Žádná organizace tedy lidský kapitál nemůže vlastnit, a právě z těchto důvodů organizace zavádějí politiku řízení lidských zdrojů (Bhattacharya a Anshuman, 2017; Vojtovič, 2011).

Tak jako je každý jedinec jedinečný, i lidský kapitál vycházející z jedince je ojedinělý a může efektivně fungovat pouze dle jeho specifikace; nejedná se o univerzální složku s možnou využitelností ve všech sférách organizace. Každý jedinec má určité predispozice k jiným činnostem a také formě myšlení (Vojtovič, 2011).

Základem tržní hodnoty a nepostradatelným vstupem na podnikové úrovni je právě lidský kapitál (Bhattacharya a Anshuman 2017). Lidský kapitál dává organizaci konkurenční výhodu, kterou jí poskytují chytří a motivovaní pracovníci. Konkurenční schopnost patří k základním podmínkám úspěšné organizace, a právě lidský kapitál nám může, poskytnout nenahraditelný, ale hlavně ojedinělý zdroj konkurenční výhody oproti ostatním organizacím. Do lidského kapitálu je nutné investovat, ať již se jedná o čas, technologické vybavení, informační a komunikační zařízení, zvyšování kvalifikace, motivaci nebo udržení spokojenosti. Výše uvedené podněty vedou pracovníka k postupnému rozvoji. Organizace své investice zhodnotí vyšší produktivitou a konkurenceschopností (Bailey et al., 2018; Koubek 2015). Koubek (2015) dále poznamenává, že systematický rozvoj jedince vede

pracovníka k větší flexibilitě. Pracovníci jsou více přizpůsobiví změnám, dokáží se rychleji přizpůsobit aktuálním podmínkám a potřebám a reagovat na ně. Dokáží využít změny ve svůj prospěch a docílit tím profitu pro organizaci (Šikýř, 2016). Řízení lidského kapitálu představuje plánovaný a strategický přístup k organizaci pracovní síly (Bhattacharya a Anshuman 2017).

Dle Jurečky je také možné naopak vnímat lidský kapitál jako určitou součást výrobních faktorů práce, kdy lidský kapitál je součástí pracovníka, který práci vykonává. Ale naopak je možné jej vnímat i v podobě výrobního faktoru kapitálu, a to v případě rozvoje lidského kapitálu a důkladné investice do něj (Jurečka, 2018). Šikýř (2016) vnímá podstatu řízení lidského kapitálu jako prospěch z ne přímo viditelných a hmatatelných podnětů, které v tomto případě představují schopnosti a dovednosti pracovníka.

Jak již bylo výše zmíněno, investice do lidského kapitálu jsou efektivní. Je nutné neopomenout, že hodnota lidského kapitálu je ovlivněna věkem a podmínkami, ve kterých pracovník působí, což znamená, že hodnota je na rozdíl od finančního kapitálu spíše nestálá. Proces je totožný s vývojem člověka, kdy v mládí je hodnota a znalostí nejsilnější a s postupujícím věkem schopnosti slábnou. Nemusí to být nutně způsobeno pouze stářím, na úpadku schopností a inovace se mohou podílet zdravotní problémy, fyzické vyčerpání, psychické vyčerpání nebo nestíhání sledování novinek a neschopnost uchytit se v nové době (Vojtovič, 2011).

1.3 Vývoj a etapy řízení lidských zdrojů

Dle Gilberta (2020) sahá spojení řízení lidských zdrojů z historického hlediska až do doby středověku. V důsledku prohlubujících se špatných vztahů zaměstnanců a zaměstnavatelů není možné zcela určit samotné počátky konceptu. Ve dvacátých letech došlo zejména v továrnách ke zvýšení efektivity a produktivity na základě nově vzniklých pracovních pozic, kterými byl například vedoucí práce. Pozice byla zaměřena na kontrolu rozvoje průmyslu se zaměřením na práci a zaměstnance. Ke zvýšení míry produktivity došlo pouze na úkor motivace pracovníků (Gilbert, 2020). Naopak Dvořáková (2012) datuje první zmínky o prvopočátcích řízení lidských zdrojů do 80. let 20. století. Právě v tomto období došlo k přerodu manažerského myšlení a chování, které bylo způsobeno zejména rozsáhlou ekonomickou krizí v 70. letech. V rámci hledání nových možností, jak oživit podniky se začalo více uvažovat o samotném řízení organizace s následným zvýšením efektivnosti (Dvořáková, 2012). Personální řízení se dostalo do středu zájmu, ale nejednalo se pouze

o krátkodobý dopad personalistiky, naopak se organizace zaměřovaly na hledání nových cest vzhledem k dlouhodobému horizontu. Avšak stále zcela nedošlo k pravému pochopení vztahu zaměstnavatele a zaměstnance (Gilbert, 2020). V rámci definice samotné koncepce řízení lidských zdrojů byly v polovině 80. let v Americe definovány první modely řízení lidských zdrojů, kterými jsou modely souladu, harvardský model a modely stochastické (Dvořáková, 2012). Modely se vyvíjely na základě konkrétních potřeb daných organizací a samotné společnosti. Slouží k pochopení řízení lidských zdrojů a poskytují analytickou stránku k jednotlivým činnostem řízení lidských zdrojů (Widarni a Bawono, 2020).

1.3.1 Harvardský model

Beera a Boxalla v roce 1992 vytvořili Harvardský model na Harvard Business School. Zaměstnanci jsou v rámci modelu vnímáni jako zdroje, ale nikoliv jako zdroje materiální. Model klade důraz na lidské zacházení s lidskými zdroji společně s holistickým přístupem. Jedná se o přístup vnímající jedince jako celek, nesoustředí se pouze na jednotlivé části jedince. Model se snaží vytvořit a rozvíjet partnerské vztahy mezi zaměstnanci a samotnou organizací. Organizace získává loajalitu svých zaměstnanců na základě odměny a uznání, čímž dochází ke zefektivnění konkurenční schopnosti organizace. Pro sledování problematických oblastí týkajících se pracovní zátěže zaměstnanců, nevhodných podmínek na pracovišti nebo nespravedlivého odměňování je Harvardský model ideální. Model je tvořen pěti složkami, mezi které Beer s kolegy zařadil situační faktory, dostupné možnosti lidských zdrojů, výsledky lidských zdrojů, zájmy zúčastněných stran a dlouhodobý přístup s procesem zpětné vazby (Widarni a Bawono, 2020). Zaměstnanci tvoří právoplatnou součást organizace a zúčastněnou stranu; jako například akcionáři, zákazníci, dodavatelé, vláda, komunita nebo odbory. Dopad na zúčastněné strany má trh práce, technologie, zákony a společenské hodnoty, všechny výše uvedené aspekty tvoří situační faktory (Paauwe a Farndale, 2017). Díky rozvoji čtyř složek systému řízení lidských zdrojů, které zahrnují odpovědnost, kompetence, nákladovou efektivnost a shodu, je dosaženo efektivnosti práce v dlouhodobém horizontu. Řízení lidských zdrojů významně ovlivňují manažeři a je zde kladen důraz na jejich práci (Šikýř, 2014; Widarni a Bawono, 2020).

1.3.2 Model souladu

Fombrun, Tichy a Devanna v roce 1984 vytvořili tzv. Michiganský model nebo model souladu zaměřený na nutnou součinnost jednotlivých činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Dle tvůrců modelu se výkon firmy odvozuje od čtyř základních položek, mezi které

autoři zařadili výběr, hodnocení, vývoj a odměnu (Bratton a Gold, 2012). Paauwe a Farndale (2017) poukazují na odkaz Fombrunova modelu vzhledem ke kulturním, ekonomickým a politickým silám. Bratton a Gold (2012) spatřují slabé stránky modelu v zaměření se pouze na čtyři výše uvedené položky; dále model nedává prostor zájmům dalších zúčastněných stran, strategickým volbám vedení a situačním faktorům. Naopak silnou stránku spatřují v soudržnosti vnější obchodní politiky s interní politikou v oblasti řízení lidských zdrojů (Bratton a Gold, 2012). Fombrum s kolegy spatřuje výhodu a klíčovou věc v neidentičnosti vedení řízení lidí v jednotlivých organizacích čili spoléhá na jedinečnost vedení lidských zdrojů v organizaci bez možného totožného napodobení dalšími organizacemi. Dále spatřuje klíčový bod v předpokladu spolupráce na společných cílech neboli unitarismu (Rees a Smith, 2017).

1.3.3 Warwick model

Autoři modelu Hendry a Pettigrew model vytvořili na půdě univerzity ve Warwicku. Podstata modelu je založena na interakci mezi makroprostředím, mikroprostředím, obsahem obchodní strategie, kontextem a obsahem řízení lidských zdrojů (Pattanayak a Biswajeet, 2020). Model vychází z vývoje harvardského modelu. V rámci identifikace a klasifikace vlivů a dopadů na podnikání s nutným přizpůsobením řízení lidských zdrojů, je právě pro tyto účely dle Widarni a Bawono (2020) Warwickův model ideální.

Jak již bylo výše zmíněno, řízení lidských zdrojů prošlo od 70 let. 20. století značnou proměnou, kdy v počátcích mělo spíše administrativní cíle coby personální administrativa, ve druhé etapě personálního řízení už docházelo k efektivnímu řízení lidského kapitálu, což se vývojově překlenulo do poslední etapy, tedy řízení lidských zdrojů (Rees a Smith, 2017). Vývoj jednotlivých etap byl ovlivněn měnícím se pohledem na rozdílnost teorie a praxe, dále byl ovlivněn samotným vývojem společnosti, vývojem technologických a komunikačních prostředků, ale také docházelo k významné změně požadavků zákazníka. I přesto, že jednotlivé etapy prošly vývojem, z hlediska historického kontextu se část z nich využívá i v dnešní době (Šikýř, 2016).

Na samém začátku byla personální administrativa. Jejím úkolem je zaměstnávání lidí a zpracovávání a pořizování dokumentů týkajících se zaměstnanců. Díky uchovávání těchto dokumentů může vedení organizace čerpat informace o svých zaměstnancích. Personální administrativa je i v dnešní době nepostradatelnou součástí podniků a organizace jsou

povinny vést agendu vzhledem k zaměstnancům i vnějším subjektům (Hrdličková, Tomšík a Stojanová, 2019).

Personální řízení tvoří druhou vývojovou etapu řízení lidských zdrojů. Dle Pandeho a Swapnalekha (2015) bylo definováno jako rozšíření efektivity organizace a umožnění každému zaměstnanci co nejlépe vykonávat svou práci ve spravedlivých podmínkách, a tím přispívat k úspěchu organizace. Za přerod personálního řízení na řízení lidských zdrojů je zodpovědný trh, a ten bude i do budoucna určovat podobu a další vývoj tohoto odvětví. Pro personální řízení bylo typické kladení důrazu na provádění postupů, vnímání zaměstnanců v podobě nákladů, kolektivní vyjednávání o platech a pracovních podmínkách, vnímání náročných obchodních cílů s možným dopadem na zaměstnance (Pande, Swapnalekha, 2015).

1.4 Činnosti a cíle řízení lidských zdrojů

Widarni a Bawono (2020) zařadili k hlavním cílům řízení lidských zdrojů poskytnout pracovníkům možnost pracovat, co nejefektivněji pro svou organizaci. Úspěch organizace se odvíjí od každé části lidských zdrojů. Organizace se snaží dosáhnout určitého rozvoje na základě klasifikace klíčových oblastí, na nichž by mohla zapracovat a vzhledem k dlouhodobému hledisku by vedly ke zvýšení motivace a produktivity práce (Veteška a Tureckiová, 2020). Každá z níže uvedených činností ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance a také míru jeho spokojenosti v pracovním procesu (Šikýř, 2014; Widarni a Bawono, 2020):

- školení zaměstnanců.
- organizační rozvoj a kultura.
- řízení výkonu zaměstnanců.
- organizace a směřování zaměstnanců.
- ohodnocení zaměstnanců a benefity.
- nábor a příjem zaměstnanců.
- analýza a vytváření pracovních míst.
- obsazování volných pracovních míst.
- využívání personálního informačního systému.

Jak již bylo zmíněno výše, řízení lidských zdrojů prošlo velkým progresem. Následující tabulka (Tabulka 1) poukazuje na činnosti spojené s řízením lidských zdrojů v kontextu vývoje od personálního řízení k oblasti řízení lidských zdrojů.

Tabulka 1 Progres řízení lidských zdrojů (Vlastní zpracování dle Baileyho et al., 2018; Pandeho a Swapnalekhao, 2015)

Řízení lidských zdrojů	Personální řízení
Proaktivní a inovativní přístup	Reaktivní a spíše servisní přístup
Důraz kladen na strategii	Důraz kladen na provádění postupů
Obecná řídicí činnost	Odborné oddělení
Soustředěnost na požadavky zaměstnanců v kontextu obchodních potřeb	Zaměření se na vlastní potřeby zaměstnanců
Vnímání zaměstnanců jako investice, kterou je potřeba vychovávat a náklad, který je potřeba kontrolovat	Vnímání zaměstnanců jako nákladů s potřebou kontroly
Řešení konfliktu v rámci týmu	Předpokládání konfliktů správců v rámci odborů
Managemente lidských zdrojů a pracovních podmínek	Kolektivní vyjednávání pracovních podmínek a platů
Udržení konkurenčních podmínek a výšky platů před konkurencí	Stanovení výšky platu s ohledem na vnitřní trh organizace
Přispívání k přidané hodnotě podnikání	Služba jiným jednotkám
Stimulace změny	Podpora změny
Závazek k obchodním cílům	Vnímání náročných cílů v podobě dopadu na zaměstnance
Flexibilní přístup k obsazování pracovních míst	Méně flexibilní přístup k obsazování zaměstnanců

2 MOTIVACE A STIMULACE

Motivace vychází z latinského slova motus neboli pohyb. Řadí se k základním složkám definujících lidské chování a k hlavní aspektům samotného pochopení lidského chování. Autoři zabývající se definicí motivace shodně uvádějí, že motivace je proces nebo děj, který popohání jedince k dosažení určitého cíle. Motivace je individuální a svým způsobem se mění a měnila i vzhledem k časovému vývoji lidstva (Cakirpoglu, 2012; Vágnerová, 2016). Právě Helus (2018) motivaci definuje také i vzhledem k časové ose jako usilování. Dle životního vývoje jedinci usilovali o potravu, přežití nebo uchování či rozšíření teritoria (Helus, 2018). Naopak Kučírek (2017) vnímá vznik motivace na základě fyziologických procesů probíhajících na úrovni šedé kůry mozkové, díky synaptickým spojením s následnou tvorbou sítí, kde dochází k propojení identit a vytvoření zhmotněné myšlenky. Motivace je také označována jako vnitřní dynamický proces (Blatný, 2010).

Motivace vysvětluje důvody našeho chování. Znázorňuje kdy, jak, a jaké důvody nebo potřeby nás vedou k dosažení různých cílů. Pauknerová (2012) neopomíná vynaložení určité míry energie dle síly motivů a samotnou délku trvání motivace ukončenou dosažením cíle. Cíle však nemusí být bezpodmínečně dosaženo, ale i cesta k němu nás může nasměrovat a vést jiným směrem. Díky motivaci se snažíme dosáhnout určité míry uspokojení, což bezvýhradně souvisí s emocionální složkou naší mysli. Motivace se samozřejmě snaží o dosažení kladných emocí. Prvopočátek je založen na osobním motivu, určitém impulzu, který mobilizuje naše jednání a mysl k dosažení a udržení určitých cílů. Právě na základě motivů je celý proces motivace započat (Cakirpoglu, 2012; Helus, 2018; Kučírek, 2017; Vágnerová, 2016).

Motivace každého jedince je silně individuální, není možné nalézt dva jedince se zcela totožným vnímáním motivace a s identickými motivy.

Kučírek (2017) ke zdrojům motivace řadí dispozici osobnosti, stav mysli, nefyziologickou skrytou energii. Naopak Plevová (2012) rozdělila zdroje motivace na vnitřní a vnější, kde motivy ovlivňující vnitřní zdroje a stimuly znázorňují vnější zdroje motivace.

V případě definování rozdílu mezi motivací a stimulací se řada autorů významově rozchází. Na jedné straně je rozdíl mezi stimulací a motivací vnímán spíše jako synonymum a výrazy jsou používány volně. Naopak například Plamínek (2015) stimulaci vykresluje do podoby vnějších podnětů neboli stimulů, díky nimž dochází k plnění určitého úkolu. Pokud tedy dochází k plnění úkolů na základě vnějších podnětů jedná se o stimulaci, ale v případě

působení vnitřních podnětů neboli motivů hovoříme naopak o motivaci. Oba procesy mohou probíhat současně (Plamínek, 2015). Lochmanová (2016) stimulaci definuje do podoby usměrňování a ovlivňování motivace jedince na základě působení vnějších stimulů na jedince. Plamínek (2015) poukazuje na důležitost správného pochopení motivace pracovníka a tvorby kompromisu nebo určitého ústupku. Lidé se obecně neradi přizpůsobují určitým podmínkám a okolnostem, mohou mít pocit omezení a ze stran organizace je nutná větší kontrola pracovníka právě z důvodů snížení motivace v podobě přizpůsobování se. I z těchto důvodů Plamínek (2015) ve své publikaci představuje zlaté pravidlo motivace, které spočívá v přizpůsobení úkolu pracovníkovi, a ne naopak. Individualita jedince je úzce spojena i s jeho možnostmi a schopnostmi, ne každý je vhodný na určité pozice. Samozřejmě každá organizace nemá možnosti přizpůsobovat úkoly svým zaměstnancům, ale v případě takové možnosti je pravděpodobné, že se motivace pracovníka zvýší, a tím což zaručí zvýšení jeho efektivnosti a výkonnosti, tím se zvýší i schopnost konkurenceschopnost organizace.

Je možné konstatovat, že motivace v dnešní době není vnímána pouze jako nástroj k dosažení základních životních potřeb. Motivace se stala i díky sociálním sítím, marketingovým produktem či určitou životní cestou.

2.1 Motivy

Jak již bylo zmíněno, motivace slouží k aktivizaci jedince například k dosažení určitého cíle. Důležité je neopomenout, že motiv nemusí pouze posunovat jedince kupředu, ale může vést naopak k tomu, že jedinec ustrne na určitém místě a motivace podpoří jeho nečinnost. V případě vzniku motivace je základní jednotkou právě motiv, který nepředstavuje pouze určitou potřebu, ale může se také jednat o emoci nebo názor (Vágnerová, 2016). Cakirpoglu (2012) ve své publikaci upozorňuje na obecné používání výrazu motiv, který v sobě skrývá význam potřeby, uspokojení a určitého chování. Ale je důležité si uvědomit pravou podstatu jednotlivých výrazů. Potřeba je definována jako určitý vnitřní stav nedostatku nebo naopak nadbytku, zatímco motiv je impulz k určitému cíli. Motiv je vždy postaven na významu aktuálnosti a důležitosti pro určitého jedince v ten daný okamžik. Celkově motiv určuje samotný charakter a cestu, kterou by se měla daná aktivita ubírat, abychom věděli, co máme podniknout k dosažení požadovaného cíle. K dosažení většiny cílů je nutné vynaložit určitou míru úsilí, kterou jsme ochotni k dosažení cíle obětovat. V neposlední řadě motiv také ovlivňuje samotnou délku trvání určité akce, která vede k dosažení cíle. Akce může být

ukončena uspokojením spolu s dosažením požadovaného cíle, změnou preferencí nebo neochotou samotného jedince (Vágnerová, 2016).

Samotný náhled na původ motivů si jednotliví autoři vykládají rozlišně. J. E. Murray vnímá motiv jako přímo nepozorovatelný jev, který je pouze odhadnutelný na základě lidského chování. Dále motiv dělí na popud aktivující jedince k určité aktivitě. Druhá část je tvořena odměnou nebo dosažením cíle s přínosem uspokojení. V tomto případě dochází k dočasnému ukončení regulace chování jedince. Naopak dle Schmalta a Langensa má původ motivů spojitost s genetickou predispozicí jedince, přizpůsobenou na základě evoluce člověka s následnou změnou podmínek přežití jedince (Nakonečný, 2014).

Několik kritérií rozděluje jednotlivé druhy motivů na vnitřní a vnější, cyklické a necyklické, nebo primární a sekundární motivy (Kučera, 2013).

Vnitřní motiv je definován potřebou, která vede k určité aktivitě. Dochází tak k aktivaci jedince s cílem jakéhokoli uspokojení. Zajímavostí je určitá možnost tzv. neaktivity potřeb, které se začnou objevovat až v čase, kdy jejich potřebu začneme pocítovat. Vnější motiv je spojen s pobídkou neboli vnějším podnětem. Pobídka funguje na principu vyvolání potřeby s následným motivem. Míra a hodnota vnějšího motivu je závislá na zkušenostech a rozpoložení jedince (Vágnerová, 2016).

Na základě vrozených mechanismů vznikají motivy primární, zjednodušeně se tedy jedná o motivy vrozené. Sekundární motivy jsou spojeny s procesem učení a s našimi zkušenostmi v závislosti na prostředí (Nakonečný, 2014).

Zacharová motiv dále rozdělila na aktualizovaný, jedná se o motiv právě probíhající. Na druhé straně motiv potencionální, je v latentní fázi a může se projevit až v určitém okamžiku (Zacharová a Šimíčková-Čížková, 2011).

2.2 Typy motivace

V rámci definice typů motivace se jednotliví autoři rozcházejí na základě jejich jednotlivých vnímání motivace. Z hlediska materiálního ohodnocení je možné motivaci rozdělit na motivaci finanční a nefinanční. Dále je možné motivaci rozdělit na vědomou a nevědomou, primární a sekundární, nebo vnitřní a vnější.

Hekelová (2012), vnitřní motivaci definuje jako určitou nespokojenost, kdy se jedinec snaží odstranit příčiny této nespokojenosti. Motivace vychází z nitra jedince, ať již se jedná například o hlad, žízeň, cíl, touhu nebo plán (Kroupová, 2016). Na základě motivů či

pohnutek se díky vnitřní motivaci snažíme dosáhnout uspokojení primárních či sekundárních potřeb (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016). Vnitřní motivací ovlývají zejména lidé s aktivním přístupem k životu, kteří si neustále kladou nové cíle a neustále se snaží rozvíjet své schopnosti. Naopak je tomu u motivace vnější. Vnější motivace má za následek nízkou míru uspokojení člověka, a to zejména v rámci jeho vyšších potřeb seberealizace a uspokojení. Také dochází k plnění cílů, ale nikoli s přínosem seberozvoje, zábavy nebo potřeby naplnění (Hekelová, 2012).

Vnější motivace je zejména ovlivněna vnějšími vlivy, jak již její název napovídá, mezi které řadíme podněty, osoby nebo například vliv okolí (Kroupová, 2016). Abychom mohli být ovlivněni vnějšími stimuly, musíme podnět zvenčí identifikovat jako pro nás platný stimul. Vágnerová zdůvodňuje rozdílnost mezi vnitřní a vnější motivací aktivací rozlišných oblastí mozku. Vnější motivace je aktivována v amygdale a prefrontální kůře, v rámci těchto oblastí dochází k stimulaci určité činnosti (Vágnerová, 2016).

Finanční motivace slouží zejména k odlišení od nadprůměrných a podprůměrných pracovních výkonů. Jedná se o jeden z hlavních faktorů pracovní motivace. Naopak motivace nefinanční, jak již názvu vyplývá, není spojena s finančními výdaji, a o to bývá důležitější než li motivace finanční. Tento typ motivace bývá často opomíjený a hlavně podceňovaný. Dalším problémem často bývá časová náročnost a vůbec zjištění správného přístupu. Pro organizace je jednodušší nabídnout finanční motivaci než zamyslet se nad motivací nefinanční. Pochvala, uznání, ocenění, pocit sounáležitosti s týmem, dodržování slibů, vztahy na pracovišti, možnost dalšího vzdělávání, zajímavá práce, úspěch, pokrok, možnost seberealizace nebo vhodné pracovní podmínky a prostředí slouží jako nástroje nefinanční motivace. Důležitý je způsob, jakým jsou tyto faktory prezentovány, aby nedošlo k opačnému než pozitivnímu vnímání (Hekelová, 2012).

2.3 Proces motivace

Procesem motivování se u jedince snažíme dosáhnout motivace k určitému cíli či potřebě. Součástí obou procesů je motiv, který vychází z vnitřních pohnutek, a motivátor vycházející z vnějších podnětů. K základním motivátorům je možné zařadit peníze, prémie, pochvalu, kariérní postup, vyznamenání nebo příkazy nadřízených (Nakonečný, 2014).

Nakonečný (2014) tento proces definuje jako rozpor mezi tím, co je a co být má. Blatný ve své publikaci uvedl Heckhausenův model Rubikon, který logicky rozděluje jednotlivé dějové linky procesu motivace. Podmínky Rubikonu jsou dány jasnými hranicemi mezi

jednotlivými fázemi a jednotlivé fáze mají své funkční významy. Model se skládá ze dvou odlišných stavů mysli, mezi které řadíme motivační mentální nastavení a volní mentální nastavení. V průběhu mentálního motivačního nastavení probíhá vyhodnocení alternativ cílů, zvažovaných akcí a důsledků realizace. Dále si lépe pamatujeme již dříve nabyté informace, dokážeme zpracovat jejich větší rozsah a naše odhady jsou realističtější. Naopak volní nastavení se soustřeďuje na samotný výkon činností a plánování jejich provedení. Dochází k jednoduššímu vybavování informací týkajících se realizace záměru a pozornost je více zaměřena na informace vztahující se k cíli s jejich větší selekcí a tendencí k nadhodnocování. Oba procesy jsou tedy odlišné na úrovni kognitivních procesů. I přes složitost pochopení vedou obě fáze k co nejefektivnějšímu dosažení cíle či přání (Blatný, 2010).

Kučírek a kol. (2017) uvádí čtyři zásadní roviny procesu motivace, mezi které zařadil:

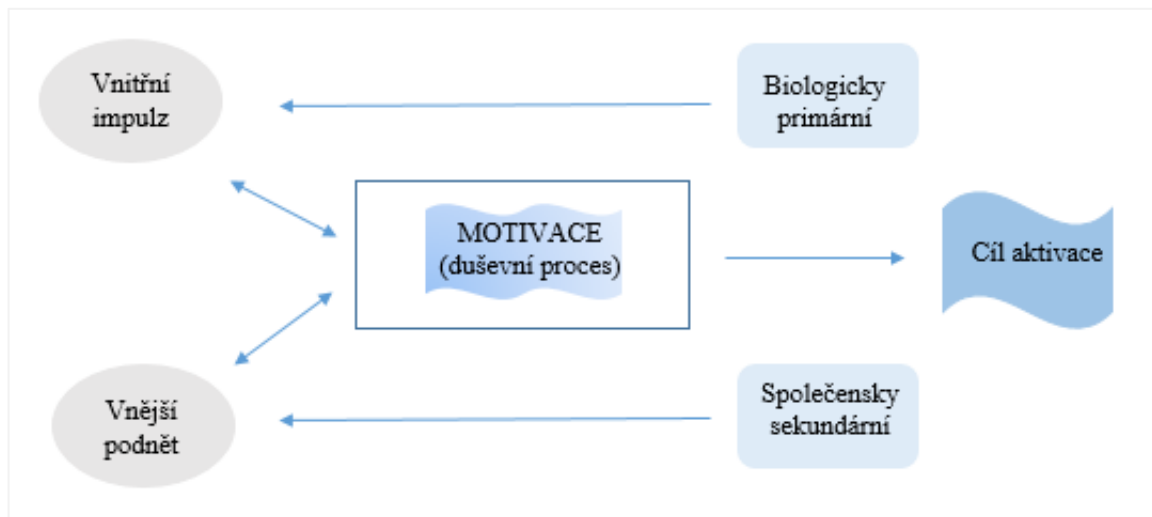
- touhu, odhodlání, mentální energetický okruh.
- psychickou připravenost, odolnost, cílené vědomí.
- ego, jeho kvalitu, úspěch, slávu, uznání, odměňování, uspokojení.
- důvěru, myšlení a jednání srdcem.

Mentální energetický kruh je považován za klíč k dosažení motivace. Mentální energetický kruh se skládá z:

- odhodlání – aktivizace jednání a určitého psychického naplnění jedince.
- psychické připravenosti – součástí jsou postoje a příprava jedince zastávat činnosti spojené s konkrétním jednáním.
- důvěry – nejedná se pouze o důvěru a spolehnutí se na druhé, ale o otevřenost, vstřícnost a očekávání vzhledem k sobě samému.
- ego – osobní uspokojení dosažením pozitivních výsledků na základě dosažení odměny a dosažení úspěchu (Kučírek a kol., 2017). Zacharová popisuje proces motivace obecněji, připomíná zaměření a aktivaci jedince jakožto podstatu procesu motivace. Vnitřní psychický a somatický stav jedince spolu s vnějšími vlivy prostředí, významně ovlivňuje motivaci. Zdrojem motivace v případě vnitřního stavu jedince je určitá potřeba. Hlavním zájmem jedince je uspokojení potřeby a tím i obnovení fyziologické či psychologické rovnováhy. Potřeba je zde považována za

osobní motiv. Vnější prostředí ovlivňuje motivaci na podkladě podnětu zvenčí, díky němu dochází k popudu tvorby potřeby. V případě dosažení cíle současně dochází k nastolení opětovné rovnováhy (Zacharová a Šimíčková-Čížková, 2011).

Následující obrázek (Obrázek 1) znázorňuje komplexní proces motivace.



Obrázek 1 Proces motivace (Vlastní zpracování dle Zacharové a Šimíčkové-Čížkové, 2011)

Motivační proces se odvíjí od míry nahromaděné energie v organismu jedince, odolnosti jedince vůči vnějším vlivům a míře flexibility k dosažení potřebného cíle. Nutné je neopomenout emoční vliv na motivaci, kdy emoční prožitek je umocněn v souvislosti s nespokojeností díky neuspokojení určité potřeby a pocitu libosti v případě možného dosažení vysněného cíle (Zacharová a Šimíčková-Čížková, 2011).

2.4 Teorie motivace

Tvorba motivačních teorií probíhala na základě psychologicko-sociálních proudů. Počátky sahají až do dob řeckých filozofů, do dnešní podoby se teorie formovaly na počátku 20. století. Teorie instrumentality stála na samém prvopočátku vzniku jednotlivých teorií, následovaly teorie potřeb a teorie zaměřující se na proces. Kociánová teorie dále rozděluje dle samotných motivů: motivy spojené s prací a motivy s prací přímo nesouvisející. Motivace teorie slouží k přiblížení faktorů, potřeb a aspektů, které vedou k jedince určitou cestou k dosažení stanoveného cíle. Jak již bylo v úvodu zmíněno, motivace je silně individuální. V rámci pracovní motivace je důležité právě s individualitou každého jedince počítat (Armstrong a Taylor, 2015; Blažek, 2014; Buchbinder a Shanks, 2016; Kociánová, 2012).

2.4.1 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Teorie potřeb jsou řazeny k nejzákladnějším a nejznámějším teoriím. Soustřeďují se obecně na identifikaci faktorů ovlivňujících motivaci, jejíž obsahem jsou potřeby. V případě neuspokojení potřeby vzniká určitá míra napětí a nerovnováhy. Cestou k nalezení opětovné rovnováhy je stanovení cíle a chování, které povedou k dosažení cíle, uspokojení potřeby a opětovnému navrácení rovnováhy (Armstrong a Taylor, 2015). Grafické znázornění je uvedeno v příloze (Příloha P I).

Hierarchie potřeb podle Abrahama Harolda Maslowa

Abraham Harold Maslow byl americkým psychologem a zastáncem civilizované společnosti. Významně ho ovlivnila druhá světová válka, a to zejména v pohledu na sociální a ekonomické prostředí a reakce lidí na prostředí a události. Zasloužil si svůj život pochopením toho, co vytváří pozitivní duševní zdraví, štěstí a uspokojení. I když přímo nezavrhl teorie psychoanalýzy nebo behaviorismu, jeho nově nalezený směr byl odklonem od zavedených myšlenkových směrů. Zastával názor, že lidé jsou motivováni touhami závislými na dominantních vnějších silách. Jednoduše řečeno, jednáme tak, abychom vyřešili naše požadavky v hierarchii potřeb (Stoyanov, 2017). Maslow vytvořil neznámější klasifikaci lidských potřeb, seskupenou do pěti základních kategorií. Potřeby seskupil od nejnižších potřeb k potřebám nejvyšším do podoby pyramidy (Příloha P II). Pyramida je započata základními fyziologickými potřebami, dále potřebou bezpečí a jistoty, potřebou sounáležitosti a lásky, potřebou uznání a špičku pyramidy tvoří potřeba seberealizace. Principem uspokojení vyšších potřeb je nejdříve nutná saturace potřeb nižších. Nižší potřeby v okamžiku plného uspokojení dočasně zanikají, naopak uspokojování potřeb vyšších jedince motivují (Buchbinder a Shanks, 2016). Dle Kociánové (2012) nemůže být potřeba seberealizace nikdo zcela uspokojena. Potřeby sounáležitosti, uznání a seberealizace patří k takzvaným potřebám růstovým, naopak poslední dvě potřeby se řadí k potřebám základním. Aby mohlo dojít k rozvoji zaměstnance, je nutné zajištění základních potřeb, a tím i vytvoření vhodného prostředí k růstu. Ne všechny potřeby je možné uspokojit pouze v pracovní rovině, zejména pokud hovoříme o potřebě seberealizace, která bývá často realizována v jiném než pracovním prostředí (McGrath, Bates, 2015). Maslowova teorie vzbudila pochyby, a to zejména kvůli neověření empirickým výzkumem. Dále není možné s určitostí konstatovat jednotnou hierarchii potřeb pro všechny; každý má jiné priority, a tak i seskupení potřeb se může lišit, což také Maslow zčásti uznal (Armstrong a Taylor, 2015).

Alderferova teorie tří kategorií potřeb (teorie ERG)

Alderfer podobně jako dále McClelland a Herzberger našli inspiraci v tvorbě své teorie v Maslowově pyramidě potřeb. ERG teorie byla z výše uvedených důvodů publikována jako poslední. Na rozdíl od Maslowových pěti potřeb je Alderfer seskupil pouze do potřeb tří, mezi které zařadil potřebu existence, potřebu vztahů a potřebu rozvoje. Teorie jsou si opět podobny i v uspokojování jednotlivých potřeb. Předpokladem k saturaci potřeb vyššího typu, které představují potřeby vztahů a rozvoje, je již předešlé uspokojení potřeby nižší tedy potřeby existence. V případě neuspokojení jedné potřeby vzniká vyšší nárok na uspokojení potřeby druhé v pořadí (Blažek, 2014; Buchbinder a Shanks, 2016). V rámci motivace mohou na jedince působit všechny tři faktory najednou. Existenční faktory spolu se zaměstnaneckými výhodami, pracovními podmínkami nebo mzdou reprezentují psychickou a fyzickou rovnováhu jedince. Další v pořadí jsou potřeby vztahové, zdůrazňující potřebu sociálních vztahů, zapojení se do prostředí a vnímání aspektů přijetí a pochopení. Potřeba rozvoje uzavírá okruh ERG teorie, upřednostňující osobní rozvoj z pohledu získání respektu, určitého statusu a seberealizací. Alderfer označil rozvoj za nejdůležitější potřebu teorie (Armstrong a Taylor, 2015; McGrath, Bates, 2015).

McClellandova teorie tří potřeb

V jednotlivých publikacích je McClellandova teorie prezentována pod různými názvy. Kociánová (2012) ji uvádí jako teorii manažerských potřeb, Blažek (2014) teorii tří potřeb a Doležal (2016) teorii získaných potřeb. David McClelland se zaměřoval na behaviorální a sociální psychologii. Jak již z názvu vyplývá, autor teorii založil na saturaci tří potřeb, mezi které zařadil potřebu moci, potřebu úspěchu a potřebu sounáležitosti (Armstrong a Taylor, 2015). McClelland primárně vycházel z Maslowovy hierarchie potřeb (Blažek, 2014). Kociánová (2012) uvádí korelaci tří potřeb McClellanda s posledními třemi potřebami Maslowovy pyramidy. Na rozdíl od pyramidy potřeb nedochází k saturaci potřeb od nejnižších po nevyšší. Jedinec má tendenci upřednostňovat jednu z potřeb, ale nutné je neopomenout částečnou saturaci i zbylých dvou potřeb (McGrath, Bates, 2015).

Herzbergerova teorie motivačních a hygienických faktorů

Americký profesor psychologie Frederick Herzberger částečně modifikoval teorii potřeb, která mu současně i s provedeným výzkumem byla inspirací k vytvoření teorie dvou potřeb. Teorie dvou potřeb nebo také teorie motivačních a hygienických faktorů poukazuje na odlišnost faktorů motivujících a faktorů demotivujících (Buchbinder a Shanks, 2016; Srpová

a Řehoř, 2010). Hygienické a motivační faktory byly formovány na základě dotazování se na zdroje spokojenosti nebo nespokojenosti účetních a techniků v roce 1957 (Armstrong a Taylor, 2015). Následující tabulka (Tabulka 2) prezentuje jednotlivé hygienické a motivační faktory.

Tabulka 2 Hygienické a motivační faktory (Vlastní zpracování dle McGrath, Bates, 2015)

Hygienické faktory	Motivační faktory
Plat	Uznání
Vztahy se spolupracovníky	Dosahování úspěchu
Vztahy s nadřízenými	Povýšení
Pocity spojené s nedostatkem jistoty	Odpovědnost
Pocity spojené s nevýznamností pozice	Povaha a zajímavost práce
Osobní život	Odbornost práce
Technické vedení	Samostatnost
Pracovní řády, směrnice, podniková pravidla	Možnost osobního růstu
Jistota pracovního místa	Úspěch

Motivační faktory se zabývají samotným obsahem práce, úspěchem, zájmem o práci nebo například uznáním. Na jedince mohou působit pozitivně či negativně vzhledem k pracovnímu úsilí a výkonnosti. Obecně odrážejí pracovní spokojenost (Kociánová, 2012). Na druhou stranu hygienické faktory nesměřují k pozitivnímu ovlivnění motivace, ovšem pokud klesnou pod určitou úroveň, vedou k nespokojenosti. V rámci pracovního procesu tyto faktory nemusí být ani vnímány, s výjimkou případů, kdy je jejich míra nedostatečná. Hygienické faktory se na rozdíl od faktorů motivačních soustředí na spokojenost v práci (Buchbinder a Shanks, 2016; McGrath, Bates, 2015). Není však nutné hygienické faktory vnímat pouze neutrálně nebo negativně, slouží také právě k prevenci nespokojenosti s prací. Účinnost Herzbergerovy teorie dvou faktorů byla zpochybňována hned několikrát. Oponenti upozorňovali na to, že nevyšlupuje míru spokojenosti vzhledem k výkonu, ale jedná se pouze o identifikaci potřeb. Malý a velmi specifický vzorek respondentů dle kritiků relevantně nezrcadlí závěry teorie a nebyl prokázán jednoznačně pozitivní vliv motivačních faktorů na samotnou produktivitu práce. I přes všechnu kritiku Armstrong (2015) teorii ve své publikaci označil za stále úspěšnou, a to i na významné reflexe reálného života a snadné pochopitelnosti. Blažek (2014) poukazuje na zařazení mzdy právě do hygienických faktorů.

Problémem je návyk na určitou míru příjmu s postupným přechodem k negativnímu vnímání, že by mzda mohla být vyšší.

2.4.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces nebo také kognitivní teorie se soustředí na psychické procesy. Zabývají se vnímáním pracovního prostředí, interpretací a pochopením. (Armstrong a Taylor, 2015). Dle Kociánové (2012) jsou právě teorie zaměřené na proces užitečnější a hlavně realističtější než teorie potřeb.

Adamsova teorie vnímání spravedlnosti

John Stacey Adams teorii spravedlnosti publikoval v roce 1965. Adams ve své teorii zohlednil určitou míru závisti a potřeby lidí se často srovnávat s druhými. Lidé posuzují spravedlivost zacházení s ostatními na základě srovnání vzhledem k vynaloženému úsilí a z toho plynoucího zisku nebo odměny (Blažek, 2014). Čím vyšší je míra nespravedlnosti, tím více u jedince roste stav demotivace, a naopak. Růst nespravedlnosti vyvolává zvýšení napětí, ale také dle Adamse v jedinci povzbuzuje vyšší motivaci jednat (McGrath, Bates, 2015). Spravedlnost je možné rozdělit do dvou forem. Distributivní spravedlnost vysvětluje pocity jedinců v odměňování vzhledem k jejich přínosu v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost se soustřeďuje na vnímání spravedlivosti profesních postupů v organizaci (Buchbinder a Shanks, 2016; Kociánová 2012). Je nutno je podotknout, že míru spravedlnosti každý vnímá lehce odlišně, ať je to již způsobeno emocemi nebo mírou vlastní důležitosti (McGrath, Bates, 2015).

Teorie očekávání

Dle Blažka (2014) základy teorie očekávání položil Victor Vroom kolem roku 1964. Kociánová (2012) první formulace teorie přisuzuje Tolmanovi ve 30. letech 20. století. Princip teorie spočívá v očekávání odměny za vynaložené úsilí. Vromovu teorii očekávání lze vyjádřit v následujícím vzorci motivace = valence x očekávání x instrumentalita. V případě nulové hodnoty jedné z proměnných bude míra motivace také rovna nule. Je tedy důležité zaměřit se na všechny faktory (Armstrong a Taylor, 2015; McGrath, Bates, 2015). Valence značí hodnotu připisovanou odměně, například finance, povýšení nebo dobrý pocit. Míra hodnoty je subjektivního rázu, k němuž motivované chování povede (McGrath, Bates, 2015). Očekávání neboli expektace značí pravděpodobnost víry nebo přesvědčení k dosažení cíle, jedná se o čistě subjektivní faktor (Blažek 2014; Kociánová 2012). Poslední

faktor, instrumentalista, představuje činnosti, které vedou k cíli. Naopak dle McGratha instrumentalita vyjadřuje přesvědčení o dodání slíbené odměny. Obtížnost Vroomova modelu spočívá v kalkulaci všech tří faktorů zejména u druhých. Faktory jsou zcela subjektivní (McGrath, Bates, 2015). Obecně lze říci, že čím více je cíl cennější, tím větší je míra motivace. Vroomovu teorii očekávání rozšířili Porter a Lawler v roce 1968. Porter a Lawler ponechali základ teorie shodný s Vroomem, teorii obohatili ještě o další čtyři proměnné. Autoři doplnili míru úsilí k dosažení cíle o proměnné v podobě hodnoty odměny a závislosti pravděpodobnosti odměny na úsilí. Úsilí samozřejmě není jedinou podmínkou, důležitá je také samotná efektivita úsilí. Porter a Lawler svou teorii doplnili o samotné schopnosti jedince a o vnímání své vlastní role v rámci organizace. Vnímání profesní role a samotné schopnosti jedince je přímo závislé na úsilí a nevede přímo k výkonu (Armstrong a Taylor, 2015; Blažek, 2014).

Latham a Locke teorie cíle

V rámci teorie cíle tvůrci Latham a Locke navázali na koncepci řízení dle cílů z 60. let. Latham a Locke svou teorii postavili na stanovení si specifických cílů, které jsou realizovatelné, ale také náročné. Celý koncept dále obsahuje zpětnou vazbu poskytující informace o pracovním výkonu zaměstnance vzhledem k dosažení předem stanovených cílů. Důraz je kladen na stanovení cílů ve spolupráci s jejich vykonavatelem, cíle poté budou splnitelnější, pracovník má možnost přidat své poznatky a s cíli se ztotožnit. Výše uvedené skutečnosti zajistí vyšší pravděpodobnost splnitelnosti a samozřejmě i míra motivace samotného pracovníka bude vyšší vzhledem k jeho zainteresovanosti do projektu. Teorie Lathama a Lockeho vyvolala mezi ostatními autory rozpory. Účinnost teorie byla zpochybňována vzhledem k vytvoření různých cílů v rozličných situacích; cíle tudíž nemusejí být vždy dosažitelné. Armstrong také uvádí příklad dle Haraciewiczze, kdy cíle musí odpovídat celkovému kontextu a být pro jejich možné dosažení ve vzájemném souladu (Armstrong a Taylor, 2015).

Teorie posilování

Armstrong a Taylor (2015) ve své knize uvádí teorii posilování jako nejjednodušší a nejstarší teorii se zaměřením na proces. V roce 1911 Thorndike položil základ teorie posilování, když zformuloval zákon efektu čili zákon účinku. Zákon je zaměřen na činnosti a důsledky našeho chování, které se v minulosti osvědčily. Tudíž jsou již vyzkoušeny a je možné je aplikovat znovu (Armstrong a Taylor, 2015). Zjednodušeně se jedná o předem naučené lidské chování

(Blažek 2014). Americký psycholog Burrhus Frenklin Skinner navázal na Thorndikeho a vytvořil takzvané operantní podmiňování. Skinner se inspiroval výsledky Pavlovových psů (Armstrong a Taylor, 2015). Hlavní vliv na způsob chování má samotné okolí. Dochází ke zvyšování nebo snižování pravděpodobnosti určitého chování. Zvyšování pravděpodobnosti probíhá pozitivním posilováním, kde následuje odměna, a snižování pravděpodobnosti negativním posilováním s následným odstraněním něčeho nežádoucího. Naopak oslabování probíhá, buď způsobem, kdy za chování nenásleduje odměna anebo následuje trest (Doležal, 2016). Problémem teorie ovšem je že nebere v úvahu chování vzhledem k detailům kontextu, ale pouze rozhodování na základě předešlé zkušenosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Deci a Ryan teorie sebeurčení

Teorie sebeurčení se řadí k nejmladším teoriím. Formulovali ji Ryan a Deci v roce 2000. Autoři teorii postavili na třech základních cílech, kterými jsou způsobilost, autonomie a sounáležitost. Motivace spočívá právě v potřebě dosáhnout těchto tří cílů (Armstrong a Taylor, 2015).

Bandurova teorie sociálního učení

Kombinace teorie posilování a teorie očekávání jsou základem teorie sociálního učení. (Armstrong a Taylor, 2015). Bandurova teorie sociálního chování funguje v rámci interakce mezi čtyřmi faktory. Sociální teorie zdůrazňuje lidské jednání pokoušející se uplatnit kontrolu nad pocity nebo činy. Výrost, Ivan a Sollárová (2019) teorii ve své publikaci označil také za teorii napodobování, založenou na procesu kombinování pozornosti, retence, reprodukování a posílení. Dále teorii definoval jako zpracovávání sociálních zážitků, a tím ovlivnění chování a vývoje na základě výsledků poznání (Výrost, Ivan a Sollárová, 2019).

2.4.3 Teorie instrumentality

Základy teorie instrumentality nastolil Frederick Winslow Taylor, strojní inženýr, který žil před vypuknutím první světové války v období klasického kapitalismu a proslul právě svou koncepcí vědeckého řízení. Toto období je také trefně nazýváno taylorismus. Kociánová instrumentalitu vysvětluje jako nealtruistické přesvědčení o vykonání určité věci, které přímočaře povede k věci jiné. Svým způsobem se jedná právě o nealtruistické myšlení, tedy že nečiníme danou činnost pouze z přesvědčení, ale očekáváme za ni určitou odměnu (Kociánová, 2012). Odměna a trest jsou neoddělitelně spojenou dvojicí a v teorii

instrumentality jsou právě tím správným instrumentem k tvorbě motivovaného chování. Výkon je přímo podmíněn odměnou nebo trestem. Finanční motivace tvoří základ Taylorovy koncepce ke stimulaci pracovníků k tomu, aby podávali co největší pracovní výkon (Armstrong a Taylor, 2015). Teorie v žádném případě nezvažuje existenci vnitřní motivace pracovníků (Kociánová, 2012).

2.4.4 Hackmanův a Oldhamův model charakteristiky práce

Richard Hackman a Greg Oldham založili svůj model na motivačních faktorech nesouvisejících s financemi, ať se již jedná o finance, které by měl vynaložit zaměstnavatel, nebo těch, které jsou výdajem zaměstnance. Model práce se opírá o závislost povahy zaměstnance a plnění úkolů vzhledem k míře jeho motivace. Míra motivace je odvozena od uspokojení tří základních psychologických potřeb, mezi které Hackman a Greg zařadili smysluplnost, odpovědnost a zpětnou vazbu. Pracovník by měl mít určitou míru odpovědnosti, aby mohl dosáhnout co nejlépe odvedené práce v rámci jeho vnímání. Dále by měl úkol vnímat smysluplně, což je v mnoha případech na první pohled špatně viditelné. Proto je vhodné zdůrazňovat důležitost práce, ale také umožnit pracovníkovi zpracovávat úkol od začátku až do konce. Zaměstnanec vidí ucelený výsledek své práce. Právě tento důvod vedl za druhé světové války k seznamování žen, které balily padáky, s posádkami letadel. Jejich setkání údajně snížilo počet neotevřených padáků při seskoku. Ať již samotnou odměnou nebo naopak trestem, či spíše ponaučením a motivací k dalším činnostem by měla dle autorů sloužit právě zpětná vazba. Správné rozvržení pracovních činností je klíčem k uspokojení potřeb ve všech třech oblastech. Hackman a Oldham v modelu také připomínají důležitost autonomie zaměstnance spojené s využitím jeho nejsilnějších dovedností a možnosti zvolit si vlastní pracovní postup (McGrath a Bates, 2015).

2.4.5 Ernstův model

Model Franklina Ernsta není na rozdíl od jiných založen, na hodnotovém systému. Ernstův model naopak nefunkční hodnotový systém zpochybňuje. Ernst svůj model zaměřil na ovlivnění pracovního výkonu pocitu pracovníka vůči sobě samému, ale i druhým. Chování je utvářeno na základě emočních stavů a postojů k výše uvedeným stranám. Model byl graficky uspořádán do matice. První osa zobrazovala pocity vůči ostatním neboli „ty jsi ok“, a osa druhá naopak naše sebehodnocení „já jsem ok“. Matici je možné vyobrazit ve čtyřech kvadrantech, které jsou prezentovány v následující tabulce (Tabulka 3).

Tabulka 3 Matice Ernstova modelu (Vlastní zpracování dle McGranta, 2015)

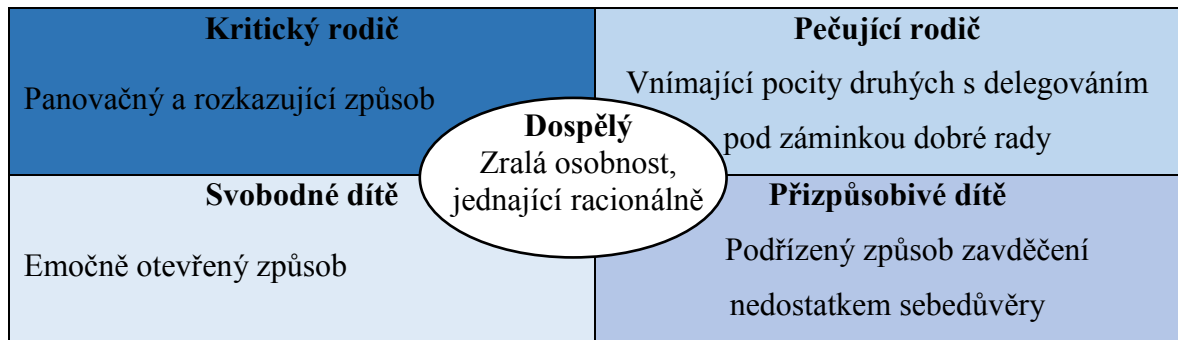
<p style="text-align: center;">Já jsem OK => Ty nejsi OK</p> <p>Vztek, donucení druhého nebo výhra nad ním.</p>	<p style="text-align: center;">Já nejsem OK = Ty nejsi OK</p> <p>Deprese nebo sebenenávist.</p>
<p style="text-align: center;">Já jsem OK = Ty jsi OK</p> <p>Harmonické vztahy a spolupráce.</p>	<p style="text-align: center;">Já nejsem OK = Ty jsi OK</p> <p>Podřízení druhému, nedostatek sebedůvěry a strach.</p>

Důležitým předpokladem k dosažení harmonického vztahu a spolupráce je uvědomění si, v jaké fázi se nacházíme. Z jakého důvodu došlo právě například s danou osobou ke konfliktu, zda se nejedná pouze o žárlivost nebo strach. Soustředěnost na pocity a vysvětlení si problému v sobě samém má vést k přijetí druhé osoby takové jaká je, jelikož každý z nás je zcela jiný a jedinečný. Jako další aspekt je nutné neopomenout sebedůvěru. Pokud sami nevěříme ve své schopnosti a naše myšlení je spíše negativní, utvrzujeme se v nedosažení našich cílů. Pozitivní mysl a víra v sebe sama je hnací motor k přiblížení našich snů a cílů. McGrant (2015) upozorňuje ve své knize na to, proč nevěříme v sami sebe, kdo tvrdil, že nejsme dost dobří nebo za nic nestojíme?

2.4.6 Berneho teorie transakční analýzy – kraluje ostatním

Teorii transakční analýzy vytvořil Eric Berne v 60. letech v USA. Bern působil jako psychiatr a mimo to se také věnoval psychoanalytickým tréninkům. Díky frustraci v osobním životě se soustředil hlavně na život pracovní. Teorie spojuje teorii osobnosti a teorii komunikace s využitím v psychoterapii, poradenství, edukaci a v oblasti organizace (Česká asociace transakční analýzy, 2021).

Berne podobně jako Ernst nezaložil svou teorii na hodnotovém systému. Teorie je opřena o nejlevnější, a hlavně nejdůležitější věci, ze které by žádný vztah osobní či pracovní nemohl fungovat, a tou je komunikace. Transakční analýza poukazuje na postoj a způsob komunikace sdělující osoby, a tím působení na osobu přijímající sdělení. Jednodušeji je možné chování rozdělit do pěti vzorců neboli stavů ega, pod kterými dochází ke komunikaci s okolím (McGrant, 2015). Jednotlivé vzorce chování znázorňuje následující obrázek (Obrázek 2).



Obrázek 2 Teorie transakční analýzy (Vlastní zpracování dle McGranta, 2015)

Pokud se logicky zamyslíme nad rozdělením do tzv. pěti stavů ega, stav dospělého by měl být nejúčinnější zlatou střední cestou. Ideální stav nastává, pokud pracovník i nadřízený jsou na pozici dospělého, což samozřejmě nebývá pravidlem. V průběhu pracovního procesu mohou nastat různé kombinace postojů, například dítě a dítě, rodič a rodič nebo rodič a dítě (McGrant a Bates, 2015). McGrant a Bates (2015) považuje právě Berneho teorii za tu, která kraluje nad ostatními. Ztotožňuje se s podstatou jeho teorie, která zdůrazňuje důležitost vhodného způsobu komunikace, a tím dosažení určité míry motivace. Komunikace a dobré vztahy na pracovišti jsou dle autora účinnější cestou k motivaci než výše platu nebo pracovní podmínky.

3 VYBRANÉ FORMY STIMULACE ZAMĚŠTNANCŮ

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují nepostradatelnost a důležitost svých pracovníků, ať již se jejich síla odráží v dosažení určité míry konkurenceschopnosti nebo celkové úspěšnosti organizace. Právě z těchto důvodů je nutné zaměstnancům poskytovat určitou míru stimulace. Zaměstnavatelé by stimulaci zaměstnance neměli vnímat jako náklad, kdy lidské zdroje jsou vzhledem k tržnímu prostředí často zdroji nejdražšími, ale jako investici, která jim bude vrácena v podobě vyšší efektivity práce (Koubek, 2015). Dle Eisele (2021) patří k hlavním cílům stimulace zaměstnanců udržení a trvalý zájem zaměstnanců o práci v organizaci, motivace, rozvoj zaměstnanců, přispívání k pozitivní pracovní atmosféře, snížení až omezení nákladů na fluktuaci zaměstnanců a podpora zájmu o práci v organizaci díky příznivému obrazu společnosti.

Pracovní proces je velmi často náročný a stresující, díky vhodné péči o své zaměstnance může organizace snížit nežádoucí vlivy na své zaměstnance, nebo je alespoň svou péčí kompenzovat.

3.1 Nefinanční formy stimulace zaměstnanců

Paradoxem nefinančních možností stimulace zaměstnanců je jejich časté opomíjení ze strany organizací. I přesto, že jak již název napovídá, nemusí se bezvýhradně jednat o vynaložení finančních prostředků na jejich uplatnění. Problém tedy spíše tkíví v náročnosti na časové možnosti, zájem a samotné vedení organizace. K nástrojům využívaným k nefinanční formě řadí Urban (2017) vhodný výběr pracovníka s efektivním zaškolením, dostatečnou zpětnou vazbu, komunikaci a vhodné předávání informací k plnění úkolů a postupů, delegování, kvalitu pracovních vztahů, pracovní prostředí ovlivňující rozvoj a další zvyšování schopností zaměstnanců; v neposlední řadě rovněž uznání a pochvalu.

3.1.1 Hodnocení zaměstnanců

Čopíková, Bláha a Horvátová (2015) vnímají hodnocení zaměstnanců jako strategický nástroj. Efektivně vedený proces hodnocení napomáhá k motivaci, zvýšení výkonnosti, rozvoji a povzbuzení zaměstnanců. Základní složku samotného hodnocení tvoří komunikace, dává zaměstnanci pocit zájmu a péče ze strany organizace. Zaměstnanci se dostane ucelené zpětné vazby k jeho výkonu práce, pracovním návykům, chování k zákazníkům a tvorbě pracovního klimatu. Tím, že zaměstnanci poskytneme konstruktivní zpětnou vazbu k jeho pracovnímu výkonu, dosáhneme u něj zvýšení efektivity práce,

výkonnosti, a současně zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Hodnocení neslouží pouze jako forma zpětné vazby pro zaměstnance, ale zaměstnavateli poskytuje například informace týkající se odměňování, vzdělávání, požadavků a motivace (Lochmanová, 2016). Hodnocení provádí nejbližší nadřízený, jelikož se zaměstnancem přichází do blízkého kontaktu. Botek (2018) poukazuje na důležitost způsobu interpretace hodnocení vedoucím pracovníkem; v případě negativního způsobu vedení hodnocení, by proces působil spíše kontraproduktivně. Zaměstnance lze hodnotit na základě pravidelnosti a samotné struktury je pak možné rozdělit na formální a neformální formu. Formální hodnocení probíhá pravidelně a systematicky (Botek, 2018). Dle Lochmanové (2016) je formální hodnocení právě díky těmto vlastnostem mnohem efektivnější nežli neformální forma probíhající spíše příležitostně bez řádu a struktury. Formální systém hodnocení probíhá jednou až dvakrát ročně (Čopíková, Bláha a Horvátová, 2015). Pro usnadnění procesu bývá často využíván hodnotící formulář, který zajišťuje systematickosti a řád hodnocení. Obě strany mají díky formuláři čas se na následující rozovor připravit, zamyslet se nad minulým obdobím a možnostmi do budoucna (Eisel, 2021). Před samotným začátkem rozhovoru by měl být vysvětlen zaměstnanci cíl, účel a samotný průběh rozhovoru. Aby se obě strany uvolnily, měl by rozovor určitě probíhat v přátelské atmosféře. Vhodné je začít úspěchy a silnými stránkami zaměstnance a postupně přejít k otázkám týkajícím se slabých stránek s možností jejich posílení. Hodnocení zaměstnance by mělo být objektivní, nezaujaté a konstruktivní. Zaměstnanec by měl mít pocit, že ho hodnotitel poslouchá a má zájem o jeho poznatky, problémy či obecně o jeho osobu. V rámci hodnocení je nutné hodnotit výkon zaměstnance, nevměšovat své sympatie a antipatie k zaměstnanci nebo hodnotit jeho osobnost. Výsledkem rozhovoru je stanovení cílů a návrhů pro další období. (Čopíková, Bláha a Horvátová, 2015).

3.1.2 Pracovní vztahy

Vztahové linky vznikají při jakékoli lidské součinnosti a na různých úrovních, může se jednat o vztahy osobní nebo pracovní s pozitivním či negativním postojem jednotlivých účastníků. Stimulace zdravých pracovních vztahů se dle Koubka (2015) nejen v posledních letech ukazuje jako klíčová oblast. Dosahování cílů organizace je významně ovlivněno právě kvalitou pracovních vztahů. Kvalita mezilidských vztahů stimuluje nejen pozitivní a produktivní ladění organizace, ale také vybízí k posilování a sjednocení individuálních zájmů pracovníka s cíli organizace. Pozitivní klima organizace často přispívá ke zvýšení výkonnosti na úrovni jednotlivce, kolektivu i celkové organizace (Koubek, 2015). Pracovní

vztahy jsou definovány formální stránkou, která reprezentuje pracovněprávní vztahy vymezené pravidly nebo řády, a neformální stránkou tvořenou mezilidskými a společenskými vztahy ovlivněnými samotnou osobností a povahou pracovníků (Šikýř, 2016). Je nutné si uvědomit, že každý jedinec je silně individuální a není tedy možné, bezmezné a okamžité vytvoření harmonických pracovních vztahů. Klíčovou složku při vytváření harmonických vztahů tvoří dostatečná komunikace. V rámci stimulace pracovních vztahů je důležité podporovat součinnost jednotlivých pracovníků a prohlubovat schopnost spolupráce, a tím stimulovat vznik určitého souznění mezi jednotlivými pracovníky (Plamínek, 2018). Výše uvedené podněty má schopnost nejvíce ovlivnit vedoucí pracovník, který pro své podřízené často působí jako zrcadlo. Chování vedoucích pracovníků ovlivňuje chování mezi zaměstnanci, ale také samotné chování zaměstnanců k vedoucím pracovníkům (Šikýř, 2016). Organizace, které se věnují stimulaci pracovních a mezilidských vztahů, méně často řeší konflikty, stížnosti, negativní atmosféru a narušení důvěry mezi zaměstnanci nebo vedením organizace. Všechny výše uvedené negativní dopady dále ovlivňují další činnosti spojené s efektivním řízením organizace (Koubek, 2015).

3.1.3 Komunikace a předávání informací

Komunikace tvoří základní a nepostradatelnou složku všech funkčních vztahů, ať již se jedná o vztahy osobní či pracovní. Prvotně se může zdát, že se logicky jedná o nejjednodušší způsob motivace jedince, ale je tomu právě naopak. Efektivně vedená komunikace s cílem motivace jedince, a tím dosažení zlepšování a zdokonalování organizace, není vůbec jednoduchá (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020). Eisel (2021) ve své publikaci prezentuje představy zaměstnanců o efektivní komunikaci, které zdůrazňují potřebu přímé komunikace z očí do očí, dostatečný přístup a poskytování informací, efektivní způsob řízení a vedení komunikace. Samotnou možnost komunikace s nadřízeným uvádí Eisel (2021) na prvním místě. Efektivní a správně vedená komunikace patří ke složkám ovlivňujícím produktivitu jedince. Nedostatečná komunikace se neodráží pouze na efektivitě práce, poměrně často se tato problematika promítá i do vzájemných vztahů v rámci organizace. Předávání informací slouží nejenom k rozvoji pracovníků ve smyslu sdílení zkušeností a znalostí, což samozřejmě značně pozitivně ovlivňuje jejich rozvoj. Nedostatečné nebo špatně předané informace týkající se například změn, postupů nebo úkolů mohou v organizaci spustit určitou míru nejistoty, chybných informací a domněnek. Ve výsledku dochází ke snížení výkonnosti, produktivity a efektivity organizace, jelikož zaměstnanci

jsou více zaměstnaní zjišťováním správných informací (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020).

3.1.4 Adaptace zaměstnanců

Příjem nových pracovníků je vždy složitým procesem. Po výběru pracovníka by měla vždy následovat adaptační fáze. V rámci této fáze dochází k rozpoznání zejména praktických poznatků v dané oblasti, jelikož ty povětšinou není možné v rámci přijímacího řízení odhalit (Botek, 2018). V rámci zefektivnění orientace a zapojení nového člena do pracovního procesu využívá řada organizací adaptační program. Adaptační program představuje určité systematické a formalizované začlenění a seznámení pracovníka s kulturním, sociálním a pracovním systémem organizace (Lochmannová, 2016). Adaptace se netýká pouze nově příchozích pracovníků, procesu je možné využít i v případě přechodu pracovníků na jinou pozici nebo při opětovném příchodu pracovníků zpět do procesu. Poslední skupinu tvoří zejména pracovníci po rodičovské dovolené nebo dlouhé pracovní neschopnosti (Botek, 2018). Správně vedený adaptační program může přinést pozitiva v podobě snížení fluktuace nových zaměstnanců, a tím snížení nákladů a zvýšení produktivity, pracovní spokojenosti a motivace nově příchozího zaměstnance. V rámci adaptačního programu jsou pracovníkovi poskytnuty například ucelené materiály s informacemi o organizaci, jeho pracovní náplni, kultuře organizace a nutných postupech v rámci jeho pracovní pozice (Lochmannová, 2016).

3.1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Technický rozvoj a modernizace společnosti má samozřejmě dopad na zvyšující se požadavky organizací na znalosti a schopnosti jejich pracovníků. Aby byl pracovník konkurenceschopný na trhu práce, měl by své znalosti neustále prohlubovat a sledovat nejnovější pokroky a trendy. Je nutné si uvědomit, že obecně rozvoj společnosti je rychlý, z čehož logicky vyplývá, že vzdělání pracovníků se přesouvá spíše do celoživotní roviny (Koubek, 2015). Urban (2017) poukazuje také na sílu motivace pro rozvoj a další vzdělávání, ovlivněnou touhou po úspěchu. Bez dalšího rozvoje a vzdělání pracovník dosáhne pouze určité míry stagnace, ale nikoli úspěchu. Motivace ke vzdělání je založena zejména na vnitřním pocitu rozvoje a úspěchu, ale zaměstnavatel ji může podpořit formou vnějších stimulů, například odměnou nebo případnými sankcemi (Urban, 2017).

Hrdličková, Tomšík a Stojanová (2015) uvádějí možnosti vzdělání a rozvoje pracovníků na úrovni pracoviště a mimo něj.

Formy vzdělání na pracovišti

- Instruktaž
- Coaching
- Mentoring
- Counselling
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Pracovní porady

Formy vzdělání mimo pracoviště

- Simulace
- Hraní rolí
- Assessment center
- Outdoor training
- Brainstorming
- Případové studie
- Demonstrování
- Přednáška

Rotaci pracovníků lze zařadit k formám jejich rozvoje. Rotaci je možné rozdělit na horizontální, kdy se pracovníci střídají na stejné profesní úrovni, nebo vertikální, což představuje změny na rozličných úrovních řízení. V rámci změny a pravidelné rotace dochází k vymizení stereotypní práce, pracovník získává nové zkušenosti, pohledy a objevuje nové možnosti, například pro zlepšení dosavadních postupů či zvyků, ať již svých nebo svých kolegů. Pracovník si dále může uvědomit například chyby, které dělal, a do budoucna se jich vyvarovat. Pracovní rotace udržuje pracovníka v neustálém střehu a zamezuje stagnaci pracovníka. Díky pravidelné rotaci si pracovníci zvýší svoji flexibilitu a reakci na změny. Vedení organizace díky rotaci nebude vázáno pracovní nenahraditelností pracovníka, jelikož se zvýší nahraditelnost pracovníků v případě jejich odchodu z organizace (Novák, 2016; McGrath, Bates, 2015).

Možnosti formování pracovních schopností pracovníka můžeme rozdělit na oblast všeobecného vzdělání, oblast odborného vzdělání a oblast rozvoje. Všeobecné vzdělání znázorňuje znalosti a dovednosti související s působením jedince ve společnosti. Sociální rozvoj a rozvoj samotné osobnosti jsou typickými představiteli oblasti všeobecného vzdělání (Koubek, 2015). Prohlubování schopností v oblasti odborného vzdělání pracovníků probíhá například formou prvotní adaptace a zaškolení pracovníka v organizaci. Dále je možné využít formy prohlubování kvalifikace doškolováním pracovníků, rekvalifikací neboli přeškolením, díky které pracovník získá znalosti pro výkon nové práce. Pro oblast rozvoje je typické rozšiřování kvalifikace, čímž pracovník získá nové poznatky umožňující zvýšení uplatnitelnosti pracovníka nad rámec jeho současného zaměstnání (Šikýř, 2016).

Úspěšné organizace si uvědomují sílu svého úspěchu v možnostech flexibility své organizace, což patří k základním složkám úspěchu být připraven na změnu, a tímto směrem se snaží vést a rozvíjet i své pracovníky. Pracovníci by neměli vnímat změny negativně, ale jako výzvu, možnost zlepšení a zvýšení efektivity, ať již své práce nebo celé organizace (Koubek, 2015).

3.1.6 Pracovní podmínky a prostředí

Pracovní podmínky a samotné prostředí tvoří významný faktor ovlivňující výkonnost a efektivitu pracovníka. Součástí pracovních podmínek jsou oblasti technicko-technologické, organizační, ekonomické, společenské nebo hygienické. Oblast pracovních podmínek právně ošetřuje Ústava České republiky. Motivace pracovníků je s pracovním prostředím úzce spjatá. Extrémní pracovní podmínky v podobě nevyhovujícího vybavení, porušování bezpečnosti práce, omezení svobodného rozvoje osobnosti a důstojnosti nevede pracovníka k podávání efektivního pracovního výkonu, ale naopak vede k demotivaci a odchodu pracovníka z organizace. Stimulace pracovníka je tedy ovlivněna i samotným vybavením organizace. V případě, že se organizace snaží své technické vybavení neustále modernizovat a například hledat možnosti dalšího rozvoje svých služeb, dostává se tak pracovníku stimulace v podobě rozvoje jeho schopností a rozšiřování vědomostí. Pracovník má jistě větší zájem naučit se něco nového, a hlavně je mu tato možnost nabídnuta. Důležitou roli hraje i dostatečné vybavení organizace základními potřebami k výkonu práce. V souvislosti s pracovním prostředím zaměstnance významně ovlivňuje i samotné rozvržení pracovní doby s možnostmi odpočinku, sociálně psychologické podmínky práce a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Zájem na zajištění BOZP mají tři strany. Zaměstnanec chce chránit své zdraví, aby mohl dále vykonávat svou práci a plnohodnotně uplatňovat své schopnosti na poli pracovního trhu. Zaměstnavatel ochranou svých plnohodnotných pracovníků preventivně působí proti snížení produktivity práce a s tím spojenému poklesu konkurence schopnosti. Dále nemá zájem vynakládat náklady na hrazení náhrad mzdy, popřípadě soudní spory a léčebné výlohy. Posledním zájemcem o zdravé pracovníky je stát. Stát se snaží zamezit zbytečným výdajům na sociálních výdajích a také se snaží uchránit již vynaložené investice do svých občanů, míněno investice do vzdělání nebo na lékařskou pomoc v dětství. Právě z výše uvedených důvodů se doporučuje systémový přístup k plnění BOZP se zaměřením na prevenci (Hrdličková, Tomšík a Stojanová, 2019).

3.2 Finanční formy stimulace zaměstnanců

K hlavním úkolům finanční stimulace řadí Urban (2017) zvýšení produktivity a výkonu, ale také úlohu přivést a udržet v organizaci spolehlivé a kvalifikované pracovníky. Odměňování by mělo vykazovat pevně danou strukturu a spravedlnost vzhledem k vynaloženému pracovnímu úsilí, kvalifikaci, přínosu a míře odpovědnosti v pracovním procesu. Výše

finanční stimulace je samozřejmě ovlivněna rozpočtovými možnostmi organizace (Urban, 2017). Kvalitně vytvořený systém odměňování by měl být motivační, spravedlivý a také transparentní.

3.2.1 Mzdové nebo platové ohodnocení

Mzda či plat je tvořena několika složkami. Pevná neboli základní složka mzdového/platového ohodnocení reflektuje zkušenosti, schopnosti, ekonomický a výkonnostní přínos organizaci. Tržní ohodnocení profese také významně ovlivňuje výši základní mzdy/platu. K hlavním cílům pevné mzdy/platu patří stimulace, stabilizace a ocenění náročnosti jejich práce. Navýšení základní mzdy/platu by mělo proběhnout vždy při povýšení, zvýšení loajality, schopností, ale také na základě vynikajícího ohodnocení. Pohyblivou složku mzdového ohodnocení tvoří osobní ohodnocení, příplatky, prémie, odměny a podíly. Osobní hodnocení není nárokovým plněním, k vyplácení dochází pravidelně a smyslem je motivovat pracovníka ke zvýšení schopností a kvalifikace a odráží pracovní výkonnost pracovníka. V opačném případě je možné osobní ohodnocení využít i ve formě trestu, při jejímž nevyplacení na základě poklesu kvality práce. Příplatky jsou povinně vyplatitelné a dané zákonem. Zaměstnavatel povinné příplatky vyplácí v případě práce přesčas, o svátcích, v nočních hodinách a za práci ve ztížených podmínkách. Posledními složkami jsou prémie a odměny. Prémie poskytuje zaměstnavatel ve formě pravidelné odměny za naplnění určitých podmínek. Naopak odměny jsou vypláceny v jednorázové formě za mimořádné pracovní výkony (Hrdličková, Tomšík a Stojanová, 2019; Urban, 2017).

Mzdové ohodnocení je dle typu dále děleno na časovou a úkolovou mzdu. Časová mzda neodráží míru výkonnosti pracovníka, ale je přímo závislá na odpracovaném čase. Jedná se o nejčastěji využívanou mzdovou formu. Naopak úkolová mzda přímo odráží výkonnost pracovníka, využívá se nejčastěji u dělnické práce, kde je možné nejjednodušeji stanovit sazbu za jednotku práce. Horváth a Čopíková (2014) poukazují na rozdílnost míry motivace. V rámci časové mzdy jsou si zaměstnanci vědomi dostatečné časové dotace na svou práci s jistotou výdělku, a nejsou tedy nuceni zvyšovat svoji efektivitu a výkonnost. Naopak je tomu u mzdy/platu úkolové, která vede zaměstnance k vyšší výkonnosti s vidinou vyššího výdělku, a navíc při zvýšení efektivity zaměstnanec snižuje náklady organizaci (Horváth a Čopíková, 2014).

3.2.2 Zaměstnanecké výhody

V rámci zaměstnaneckých výhod došlo v posledních letech k velkému rozvoji. Organizace se snaží si na poli trhu práce často právě za pomoci zaměstnaneckých výhod vybudovat určitou míru konkurenceschopnosti. Snaží se nejen zaměstnancům, ale i potenciálním pracovníkům nabídnout něco navíc a tím je motivovat k efektivnějšímu a produktivnějšímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanecké výhody jsou povětšinou nabízeny pouze za účast na pracovním procesu a nebývají ovlivněny výkonem pracovníka (Koubek, 2015). Šikýř (2016) vnímá poskytování zaměstnaneckých výhod jako určitou péči organizace o své zaměstnance. Poskytovaná výše výhod může být ovlivněna postavením, funkcí a délkou pracovního poměru. Vzhledem k volitelnosti jsou výhody zaměstnavatelem nabízeny plošně, kdy jsou poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na jejich zájem, nebo jsou poskytovány formou tzv. pružných výhod, které si zaměstnanec volí sám dle svých aktuálních potřeb a zájmů (Urban, 2017)

Zaměstnanecké výhody jsou rozděleny do tří kategorií (Koubek, 2015; Horváthová, Čopíková, 2014; Šikýř, 2016):

- sociální povahy – životní a důchodové pojištění, důchody, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace, jesle, mateřské školy, dětské tábory.
- související s prací – stravování nápoje, doprava, ubytování, vzdělání, výhodnější prodej produktů organizace.
- spojené s postavením organizace – služební automobil, podnikový byt, nadstandartní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook.

Zavedení zaměstnaneckých výhod není pro organizace jednoduché. Nejčastějším problémem samozřejmě bývá finanční náročnost benefitů. Organizace se také často rozhodují podle daňové výhodnosti (Urban, 2017):

- a) daňově uznatelným nákladem s osvobozením od daně z příjmu: stravenky a stravenkový paušál, penzijní a životní pojištění.
- b) daňově neuznatelným nákladem s osvobozením od daně z příjmů: příspěvky na kulturu, sport, zdravotnické potřeby, nápoje na pracovišti, půjčky, knihy, vzdělávací kurzy, rekreace, základní preventivní péče.
- c) daňově neuznatelným nákladem bez osvobození od daně z příjmů: benzínové karty, slevy na zboží.

d) bez vlivu na zdanění: pružná pracovní doba a možnost práce z domova.

Systém zaměstnaneckých výhod si může každá organizace vytvořit zcela sama, ale v dnešní době se již na trhu delší dobu pohybují firmy, které poskytují ucelené systémy zaměstnaneckých výhod, aniž by s nimi měla práci sama organizace. K neznámějším firmám patří Sodexo, Edenred nebo například UPcz. Jednotlivé společnosti nabízejí služby v podobě stravenek, volnočasových poukázek nebo karet.

V posledním roce došlo k významnému ovlivnění preferencí výhod mezi zaměstnanci. Vzhledem k pandemii COVID-19 přestala být práce z domova vnímána jako výhoda, ale stala se nutností a povinnou formou pracovního procesu. Výzkumy poukazují na rozdělení spokojenosti s touto formou práce. Až jedna třetina dotazovaných je spíše nespokojena s prací z domova spolu s pocitem izolace, zvýšeným stresem a pocitem nepohody. I z těchto důvodů by pracovníci uvítali spíše příspěvky na vybavení svých domácích kanceláří. Dále se pracovníci více soustředí na péči o své zdraví, zejména zdraví duševní, které za poslední rok bylo velmi zkoušeno. Před samotnou povinností testování zaměstnanců poskytovali některé organizace testování na vlastní náklady. Obavy o práci ovlivnily i zvýšený zájem o důchodové a životní pojištění. Samozřejmě nejčastější benefitem jsou stále stravenky (Profesia, 2021).

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Osobnost každého jedince je silně individuální a je tomu tak i s motivací a stimulací jedinců. Každý má jiné představy, potřeby, názory a okolnosti, které ho motivují k různým činnostem. Motivaci a stimulaci řada autorů vnímá jako synonymum, ale je mezi nimi zásadní rozdíl. Stimulaci ovlivňují vnější podněty, naopak motivace je motivy vnitřními. Pro stimulaci je typické působení odměny, vzdělání, řízení a působení na lidský kapitál za pomoci vnějších vlivů. V případě, že chce člověk dosáhnout vnitřní motivace, je nutné, aby pracovník souzněl s cíli, filozofií a vizí organizace. Na základě bádání a objasňování fungování samotné motivace, vzniklo mnoho teorií motivace. K nejznámějším se samozřejmě řadí Maslowova teorii potřeb, dále například Alderferova nebo Herzbergerova teorie hygienických a motivačních faktorů.

Je nutné si uvědomit, že lidský kapitál je tím nejcennějším zdrojem na poli pracovního trhu, a to i přes neustále se zvyšující technický a obecně společenský rozvoj. Řízení lidských zdrojů prošlo zásadním vývojem. V počátcích bylo uskutečňováno pouze v podobě administrativních záznamů a zápisů tykajících se zaměstnanců, dále se transformovalo do personálního managementu, který dal základ řízení lidského kapitálu, ale stále vnímal lidský zdroj jako náklad s nutnou kontrolou, hromadným vyjednáváním pracovních podmínek nebo vnímáním vyšších cílů organizace v podobě zátěže nebo hrozby pro pracovníky. Řízení lidských zdrojů je v dnešní době úplným opakem. Perspektivní a konkurenceschopné organizace si uvědomují nenahraditelnou složku lidského kapitálu spojenou s jejich úspěchem. Uvědomují si svou závislost na výkonnosti a efektivitě svých zaměstnanců, s čímž jsou spojeny i nástroje stimulace a motivace pracovníků k vyšší výkonnosti.

Správně smýšlející organizace jsou si vědomy nutné péče o své zaměstnance. K nástrojům stimulačního systému se řadí finanční i nefinanční prostředky. Poskytnutí finančních prostředků je samozřejmě pro organizace často jednodušší než využití právě nástrojů nefinančních. K nefinančním nástrojům se řadí podpora zaměstnance ve vzdělání a jeho rozvoj, adaptační proces, správná komunikace a předávání informací, pracovní vztahy, podmínky a pracovní prostředí. Všechny výše uvedené prostředky nefinančních nástrojů ovlivňují míru stimulace a motivace jedince k pracovnímu výkonu. Díky těmto nástrojům si organizace může vyškolit a svým způsobem i vychovat efektivní, výkonné a spolehlivé zaměstnance. Na rozdíl od zaměstnaneckých benefitů, které organizace využívají k zvýšení

vnitřní motivace pracovníka, jsou organizace povinny vyplácet finanční ohodnocení. Organizace se nejen snaží poskytováním různých zaměstnaneckých výhod dosáhnout zvýšení motivace, ale také na základě spravedlivého a atraktivního systému výhod zvyšují svou konkurenceschopnost na poli pracovního trhu. Snaží se nejen udržet stávající stabilitu zaměstnanců, ale vzbudit o práci v organizaci zájem i pro nově příchozí. Řada společností se oblasti zaměstnaneckých výhod věnuje profesionálně a nabízí na tomto poli své služby. K nejznámějším patří společnosti Sodexo, Edenred nebo UPcz. Zmíněné společnosti nabízejí rozsáhlou škálu výhod od poskytování stravenek, volnočasových benefitů; až po sestavení cafeteria systému nebo dárkové poukázky. Výhody je možné objednat v papírové formě, tedy jako klasické stravenky; společnosti také nabízejí platební karty, které jsou výhodnější i z hlediska vyšší míry uplatnění. Organizace jsou samozřejmě ovlivněny výší svých finančních prostředků, ale také mírou výhodnosti vzhledem k možnému podléhání zdanění.

Na základě výše uvedených zpracovaných teoretických východisek jsou definovány čtyři výzkumné hypotézy, které budou verifikovány prostřednictvím matematicko-statistických metod.

- *H1: Více než 50 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je obecně spíše nespokojeno se svým zaměstnáním.*
- *H2: Více než třetina zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je rozhodnuta v organizaci zůstat pracovat v dlouhodobém horizontu.*
- *H3: Více než 60 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace ovlivňují více faktory hygienické nežli faktory motivační.*
- *H4: Více než 50 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je spíše nespokojeno s poskytovanými benefity.*

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE

Následující kapitola se věnuje představení a základní charakteristice vybrané zdravotnické organizace pro kterou je diplomová práce zpracována.

5.1 Základní informace o vybrané zdravotnické organizaci

Na základě požadavku zachování anonymity organizace nebudou zveřejňovány konkrétní informace, týkající se místa působení a názvu organizace. Organizace poskytuje odbornou zubní péči. Soukromé zubní centrum vzniklo v roce 2016 s působištěm v České republice. Vedení kliniky si uvědomuje míru strachu a obav, kterou stomatologie často u klientů vyvolává na následujících pravidlech, které striktně dodržuje (Webové stránky vybrané organizace, interní dokumenty vybrané organizace, 2016–2021):

- bezbolestnost poskytované péče, kdy pacient může během zákroku relaxovat.
- preciznost odrážející se v odvedené péči.
- modernost poskytované péči, díky vzdělání lékařů a novým technologiím.
- poskytnutí záruky na odborně provedené výkony.
- komfort a spokojenost klientů je na prvním místě.
- respektování osobních přání a potřeb klientů.

Vybraná zdravotnická organizace momentálně disponuje ve své databázi přibližně 4 500 klienty. Klientela je tvořena převážně českými klienty, ale v malé míře jsou zastoupeni také klienti například z Německa, Rakouska či Slovenska.

Vybraná zdravotnická organizace poskytuje svým klientům vysoce komplexní a odbornou péči, která se zakládá na vysokém komfortu moderního prostředí, nejnovějších technologiích a na poskytování vysoce specializované péče. Každý nově přichozí klient nejdříve podstoupí vstupní prohlídku, během níž jsou získávány detailní informace týkajících se anamnézy, osobních údajů pacienta a momentálních obtíží, až po pořízení panoramatického rentgenového snímku chrupu; rovněž proběhne vstupní vyšetření zubním lékařem. Na základě výše uvedených informací lékař vypracuje léčebný plán, který obsahuje postup další péče, možnosti péče, časové osy a kalkulaci péče. Organizace poskytuje komplexní služby

v oblastech (Webové stránky vybrané organizace, interní dokumenty vybrané organizace, 2016–2021):

- implantologie – poskytnutí optimální náhrady chybějícího chrupu pomocí titanových čepů zavedených do dolní nebo horní kosti čelisti.
- mikroskopické endodoncie poskytující precizní ošetření kořenových kanálků pod operačním mikroskopem.
- celkové rekonstrukce při ztrátě tvrdých zubních tkání s nutným komplexním estetickým, ale hlavně funkčním ošetřením chrupu.
- estetické stomatologie věnující se odstínům, sytosti a translucenci definitivních zubních výplní při náhradě původních zubních tkání.
- ortodoncie řešící nepravidelné postavení chrupu, a to v jakémkoliv věku.
- dětské stomatologie, jelikož již kvalitní péče o mléčný chrup, ovlivní další vývoj v chrup stálý.
- bělení zubů přibližující vzhled a výraz chrupu populárním a současným trendům.
- dentální hygieny věnující se ošetření dásní a odstranění zubního kamene, pigmentací, zápachu z úst a povlaků. Dentální hygienista/ka dále edukuje klienty v oblasti správného čištění chrupu a preventivního působení proti vzniku zubních kazů.

V rámci poskytování komplexní péče organizace spolupracuje se dvěma zubními laboratořemi. Ortodontickou péči zajišťuje externí lékař, který si pronajímá zubní ordinaci pouze určitý den v týdnu (Webové stránky vybrané organizace, interní dokumenty vybrané organizace, 2016–2021).

5.2 Vybrané ekonomické údaje vybrané zdravotnické organizace

Na základě předem dohodnuté anonymity a po domluvě s vedením vybrané zdravotnické organizace, nebudou zveřejněny konkrétní informace týkající se ekonomické stránky organizace v oblastech výsledků hospodaření a finančního ohodnocení zaměstnanců. Z výše uvedených důvodů byla výše mzdového ohodnocení jednotlivých profesí působících v organizaci a základní ekonomické aspekty stomatologické praxe pro představu čerpány ze statistických a doporučených údajů pro efektivní vedení organizace.

Růst mezd ve stomatologii primárně určuje růst cen poskytovaných služeb, což zpětně ovlivňuje růst mzdy zaměstnanců, ale také vyšší ceny, kterou jsou klienti ochotni ve stomatologické praxi zanechat. Jedná se o uzavřený kruh, v rámci, kterého vždy dojde k ovlivnění všech účastníků, ať již pozitivně či negativně. Mzdy v sektoru zdravotnictví rostou rychleji než průměrné mzdy v České republice, na což musí zaměstnavatelé dostatečně rychle reagovat. Obecně v posledních letech došlo k meziročnímu nárůstu mezd v podnikatelské sféře zdravotnictví až o 5,5 %. I přesto že ekonomiku výrazně zasáhla pandemická vlna Covidu 19 s čímž souvisel propad ekonomiky o 7–8 %, růst mezd ve zdravotnictví se pro rok 2021 očekává až o 7 % (Dentalcare, 2020).

Největší a stálý problém tvoří nedostatek kvalifikovaných pracovníků, zejména v oblasti středního zdravotnického personálu, tedy sester. Neustálý tlak na zvýšení platu sester odvádí kvalifikované sestry stomatologickým praxím do státního sektoru s vidinou vyššího mzdového ohodnocení. Jediným řešením je dorovnání platových podmínek, což by znamenalo vyšší mzdy v rozmezí od 30 000 Kč až 40 000 Kč, jelikož dle UZIS průměrná mzda zdravotních sester pro rok 2020 činila 47 000 Kč a lékařů 88 000 Kč. Ve většině praxí je výše mzdy středního zdravotnického personálu 2–3krát nižší než výše mzdy zubního lékaře a u dentálních hygienistek se jedná o 1,5–2krát nižší výši mzdy (Dentalcare, 2020). Pro zubní lékaře a dentální hygienistky většinou platí vztah mezi vyšší ceny výkonu a mzdou. Následující tabulka (Tabulka 4) znázorňuje růst minimální výše mzdového ohodnocení pro jednotlivé profese pro rok 2018 až 2021 dle novelizace nařízení vlády č. 567/2020 Sb. s platností od 1. 1. 2021

Tabulka 4 Růst výše minimální mzdy 2018–2021 (Vlastní zpracování dle Česko, 2020)

Profese	Výše minimální mzdy (2021)	Výše hodinové minimální mzdy (2021)	Výše minimální mzdy (2020)	Výše minimální mzdy (2019)	Výše minimální mzdy (2018)
<i>Recepční</i>	18 500 Kč	110,30 Kč	17 800 Kč	16 280 Kč	14 900 Kč
<i>Administrativní pracovnice</i>	20 500 Kč	121,80 Kč	19 600 Kč	17 970	16 400
<i>Zubní instrumentářka</i>	18 500 Kč	110,30 Kč	17 800 Kč	16 280 Kč	14 900 Kč
<i>Dentální hygienista</i>	24 900 Kč	148,40 Kč	24 000 Kč	21 900 Kč	20 000 Kč
<i>Zubní lékař</i>	27 500 Kč	163,90 Kč	26 500 Kč	24 180 Kč	22 100 Kč

Tabulka 5 Střední hodnoty hrubých mezd pro rok 2020 (Vlastní zpracování dle NSP, 2021)

Profese	Střední hodnota hrubé měsíční mzdy pro rok 2020	Mzdové rozmezí
<i>Recepční</i>	24 269 Kč	18 206 – 36 935 Kč
<i>Administrativní pracovnice</i>	35 237 Kč	21 974 – 57 505 Kč
<i>Zubní instrumentářka</i>	27 953 Kč	20 749 – 37 887 Kč
<i>Dentální hygienista</i>	35 680 Kč	21 128 – 58 281 Kč
<i>Zubní lékař</i>	34 730 Kč	19 252 – 109 379 Kč

Výše uvedená tabulka (Tabulka 5) prezentuje střední hodnoty hrubých mezd pro rok 2020 dle jednotlivých profesí. Informace byly čerpány z portálu NSP, který je spravován Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Výše mezd jsou uvedeny z oblasti podnikatelské sféry a je pochopitelné, že se jedná o stanovení průměrných mezd čili ne všechny organizace poskytují mzdy v prezentované výši. I z těchto důvodů jsou dále uváděny mzdová rozmezí jednotlivých profesí v ČR.

V rámci pandemie si většina organizací uvědomila nutnost zvýšit svou ziskovost, z důvodů zabezpečení své organizace při vzniku další vlny pandemie. Následující graf znázorňuje nutný posun ziskovosti v důsledku pandemie Covid 19. Nastavení kalkulací na 15 % ziskovosti v případě krize nepokryje vzniklé škody. V případě přechodu na 25 % ziskovosti organizace je nutné navýšení cen o 13 %, kalkulačně se tedy jedná o navýšení minutové sazby pro rok 2021 z 50 Kč/minutu na hodnotu 61Kč/minutu (Dentalcare, 2020).

Moderní stomatologické ordinace mají dle svých kalkulací stanovené minutové sazby, které zajišťují organizaci zisk pro její rozvoj a možnost poskytování péče pomocí nejmodernějších technologií. Minutové sazby odráží výdaje na poskytovanou péči, plánovaný zisk a jednotku času. Cena ošetření je dále stanovena jako násobku minutové sazby a celkového trvání výkonu. Stejně je tomu i ordinací dentálních hygienistek, kde je výše minutové sazby většinou v poloviční výši, než je tomu u zubních lékařů. Zdravotní pojišťovny momentálně nepřispívají na řadu nutné poskytované péče a provedení dle moderních postupů. Řada výkonů je navíc frekvenčně časově omezena. Právě i tyto důvody vedou organizace k přesným cenovým kalkulacím (Dentalcare, 2020).

Následující tabulka (Tabulka 6) prezentuje orientační ceník služeb poskytovaných vybranou zdravotnickou organizací.

Tabulka 6 Orientační ceník poskytujících služeb (Vlastní zpracování dle webových stránek vybrané zdravotnické organizace 2016–2021)

Výkon	Cena
Vstupní vyšetření a vypracování léčebného plánu (zubní lékař)	1 250 Kč
Konzultace (zubní lékař)	850 Kč
Endodontické vyšetření a ošetření pod mikroskopem	5 400 – 11 900 Kč
Celokeramická korunka	9 000 Kč
Implantát včetně abutmentu a korunky	25 500 a více Kč
Fotokompozitní výplň	1500 Kč – 3 900 Kč
Výplň na dočasném zubu	800 Kč – 1 600 Kč
Vstupní návštěva – dentální hygiena	1 600 Kč
Bělení zubů	4 500 Kč
Minutová sazba (ordinace zubního lékaře)	55 Kč/ minutu
Minutová sazba (ordinace dentální hygienistky)	25 Kč/ minutu

Výše uvedené poskytované služby a výkony si klient platí sám nebo je možné dle předem stanovených smluvních podmínek částečné či plné čerpání úhrady z prostředků veřejného zdravotního pojištění. Organizace je povinna klienta seznámit se základními a nadstandardními možnostmi využití materiálů a péče, na základě čehož si klient vybere další postup. Momentálně má organizace uzavřenou smlouvu o poskytování zdravotní péče se všemi sedmi zdravotními pojišťovnami.

Vzhledem k nezveřejnění ekonomické stránky organizace, byla po domluvě s vedením organizace vyčíslena na financování návrhu zpracovaného v dalších kapitolách diplomové práce částka 150 000 Kč. Danou částku je vedení organizace ročně ochotno poskytnout na podporu stimulačního systému v jejich organizaci.

Momentálně organizace nabízí svým zaměstnancům spolu s mzdovým ohodnocením příspěvek na stravování v podobě tzv. stravenkového paušálu, pořádání vánočního večírku, příspěvek zubním lékařům a dentálním hygienistkám na vzdělání (Webové stránky a interní dokumenty vybrané organizace, 2016–2021).

5.3 Vývoj počtu a struktura zaměstnanců ve vybrané zdravotnické organizaci

Organizaci založili v součinnosti dva vedoucí lékaři. Spolu s nimi v roce 2016 pracovala v nově vzniklém soukromém zubním centru další zubní lékař, jedna dentální hygienistka a tři zubní instrumentářky. V takovém seskupení organizace působila do roku 2018. V roce 2018 tým doplnila další zubní lékař spolu s novou zubní instrumentářkou, dále byla nově přijata recepční. Další dva roky organizace působila s devíti zaměstnanci. V roce 2020 došlo k rozšíření kliniky a byl nově přijat zubní lékař, zubní instrumentářka a dentální hygienistka. Na základě rozvoje týmu a organizace, s čímž souvisí navýšení administrativních požadavků, byla v roce 2021 přijata administrativní pracovnice, která postupně přebírá agendu týkající se chodu organizace od vedoucích lékařů. Pozice vznikla proto, aby se majitelé kliniky nemuseli ve velké míře zabývat administrativou a měli více času na poskytování péče a služeb klientům organizace a také více volného času pro sebe. Tým zubních lékařů zůstává stabilní, k personálním změnám došlo na pozicích zubní instrumentářky a recepční. K hlavním důvodům odchodu zaměstnanců dle rozhovoru s vedením organizace patřil odchod na mateřskou dovolenou, omezené možnosti dalšího vývoje zaměstnance nebo nesoulad s pracovním tempem a pracovní náplní a v neposlední řadě osobní důvody. Momentálně k červnu roku 2021 organizace čítá 13 zaměstnanců má následující strukturu (Webové stránky, interní dokumenty vybrané organizace, rozhovor s vedením organizace 2016–2021):

- 5 zubních lékařů.
- 5 zubních instrumentářek.
- 2 dentální hygienistky.
- 2 recepční.
- 1 administrativní pracovnice.

5.4 Pracovní podmínky a pracovní prostředí ve vybrané zdravotnické organizace

Vybraná zdravotnická organizace působí v jednopodlažním domě, budova není ve vlastnictví majitelů. V rámci malého areálu je vyhrazeno přibližně 10 parkovacích míst pro zaměstnance a klienty organizace. V přízemí budovy se hned u vchodu do budovy nachází

recepce, která kontroluje příchozí klienty, získává anamnestické a osobní údaje, rozděljuje klienty do jednotlivých ordinací, objednává klienty, přijímá platby od klientů, nabízí a poskytuje prostředků pro zubní hygienu, vyřizování telefonátů a emailu tykajících se objednání klientů. Recepce je vybavena počítačovým zařízením se softwarem Stomasoft. Jedná se o internetový software, který si organizace předplácí jednou ročně. Podmínkou je stálé internetové připojení, což je výhodou pro možnost přihlášení se do systému odkudkoli bez nutnosti nainstalování softwaru nebo dalšího zařízení. Stomasoft disponuje objednávacím kalendářem, ale i záznamy o jednotlivých klientech. Prostory recepce jsou propojeny s čekárnou pro klienty, díky čemuž má klient, ale i pracovník přehled o dění v organizaci. Čekárna disponuje 5 místy pro odpočinek klientů. Čekárna i recepce jsou chodbou spojeny se vstupem do dalších prostor organizace. V přízemí se vedle čekárny nachází společné sociální bezbariérové zařízení pro muže i ženy, místnost disponující velkým OPG zařízením a úklidová místnost pro potřeby úklidové služby. Externí úklidová služba provádí pravidelný úklid prostor organizace buď ve večerních či ranních hodinách. Chodbou je dále možné projít k jednotlivým ordinacím. V přízemí se nacházejí 3 ordinace a malá místnost zubní laboratoře. Místnost slouží k tvorbě sádrových odlitků, skladu otisků, dobarvení a úpravě korunek. Díky využívání Cadcam technologie, kdy organizace používá přístroj Cerec Omnicam pro výrobu protetických prostředků z keramiky nebo pryskyřice, jsou pracovníci schopni snížit čas nutný pro výrobu a dodání protetických prostředků, a v malé laboratoři mají lékaři možnost upravit prostředky dle potřeb klienta. Dále jsou v přízemí tři zubní ordinace a poslední ordinace se nachází v prvním patře. Všechny ordinace mají stejné zařízení, pouze dispozice je uzpůsobena jejich prostoru. Jedna ordinace je ergonomicky uzpůsobena pro levorukého zubního lékaře. Každá ordinace disponuje stomatologickou soupravou, digitálním intraorálním rentgenem, operačním zubním mikroskopem, zrcadlovým fotoaparátem Nikon, pracovním stolem s židlí a PC pro lékaře, místem na odložení osobních věcí pro klienta, pracovní čistou zónou s úložným prostorem pro sestru s umyvadlem pro hygienu rukou a špinavou zónou s umyvadlem pro očistu nástrojů. Ordinace splňují základní hygienické a ergonomické požadavky pro vybavení zubních ordinací. Dvě ordinace jsou navíc vybaveny přístrojem Airflow, který slouží k odstranění pigmentací a je používán dentálními hygienistkami. Pro zajištění bezbolestného průběhu ošetření je organizace vybavena rajským plynem Baldus medical a kyslíkem. Poslední místností v přízemí je sklad s horkovzdušným sterilizátorem, parním sterilizátorem, prostorem pro čištění nástrojů, pracovní plochou pro přípravu nástrojů k sterilizaci,

skladovými zásobami spotřebního materiálu, pracovní plochou s počítačem a čtečkou pro vyvolávání RTG snímků. V prvním patře se dále nachází šatna, kde má každý zaměstnanec svou skříňku, koupelna se sociálním zařízením pro pracovníky a kuchyňka, kterou je možné využít jako místo k odpočinku a pro stravování. Další prostor je vyhrazen pro zázemí administrativní pracovnice, dále je místnost vybavena 3D tiskárnou a pecí na keramiku. Poslední místností je zasedací místnost, která je využívána pro semináře, k prezentaci pracovních výsledků a také jsou zde umístěny prostředky pro malý fotografický ateliér. Pořízení kompletní fotodokumentace je nutné v rámci velkých rekonstrukcí proto, aby byl zachován celkový výraz a vzhled pacienta, k čemuž využívají právě studiové soft boxy a ucelené pozadí. Vedení organizace se snaží neustále rozšiřovat technologické možnosti poskytovaných služeb, čím se organizace snaží zvýšit svou konkurenceschopnost, podporovat rozvoj svých pracovníků a motivovat pracovníky k práci pro organizaci. Pracovní prostory organizace jsou uspořádány a vybaveny dle vyhlášky č. 92/2012 Sb. ustanovující minimální požadavky na technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče.

Pracovní doba je rozvržena od pondělí do pátku v rozmezí 8.00 – 20.00 hodin, sobota 8.00 – 14.00 hodin. Vzhledem ke zvyšující se klientele a také preferencím ošetření v pozdějších hodinách se jedná spíše o pracovní dobu korelující s pracovní dobou recepce. Ordinance pracují dle nasmlouvané klientely často do pozdějších večerních hodin, samozřejmě zaměstnanci jsou za veškeré pracovní výkony náležitě ohodnoceni. Při příchodu i odchodu je zaměstnanec povinen zaznamenat svůj příchod i odchod pomocí čtecího zařízení umístěného v odpočinkové místnosti. Díky tomu mají majitelé přehled o dodržování pracovní doby a čase stráveném na pracovišti.

V rámci udržení ziskovosti jednotlivých ordinací se zubní lékaři a dentální hygienistky v ordinacích střídají. Vedoucí lékaři mají své dvě stálé ordinace, ve kterých pravidelně působí a další zaměstnanci se dle rozvrhu a volného času v jednotlivých ordinacích střídají. Díky využití ordinací na maximum zvyšuje vedení kliniky svoji ziskovost. I z těchto důvodů je pracovní doba nastavena do večerních hodin. Každý zubní lékař a zubní hygienistka mají v rámci pracovního týdne dvě odpolední směny, jinak je tomu u vedoucích lékařů, kteří navíc pracují každý dvě soboty v měsíci a střídají se tak v dlouhém a krátkém pracovním týdnu. Jednou za čtrnáct dnů ordinují v sobotu i dentální hygienistky. Zubní lékaři dále dle povinnosti zajištění stomatologické pohotovosti musí odsloužit zubní pohotovost. Obecně každý lékař v místě působení organizace odslouží minimálně jednu stomatologickou

pohotovost. Pohotovost je lékaři přidělena na základě rozpisu z kraje a lékař ji o víkendech a svátcích vždy v době od 8:00 – 12:00 v místě svého působení.

Každý lékař se primárně specializuje na určité odvětví stomatologie a pracuje pouze se svou zubní instrumentáčkou, v případě nemoci zubní instrumentářky ji nahradí právě volná zubní instrumentářka. Stejný postup probíhá i v případě dovolených, nebo se lékař a zubní instrumentářka dohodnou na stejném termínu dovolené. Díky takto nastavenému systému práce zubních instrumentárek pouze s určitým lékařem dochází poté k tomu, že zubní instrumentářky neznají další výkony a postupy. Zástup za chybějící zubní instrumentářku je poté náročnější i vzhledem k tomu, že nezná některé postupy a není zvyklá na práci jiného lékaře. Zubní instrumentářky poté spíše rozvojově stagnují v určité oblasti a následný záskok za jinou kolegyni je problematičtější s možným vznikem zbytečných pracovních konfliktů (Webové stránky a interní dokumenty vybrané organizace, osobní pozorování, 2016–2021).

5.5 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané zdravotnické organizaci

V rámci vzdělávání se organizace snaží podporovat zejména zubní lékaře a dentální hygienistky, aby dále rozšiřovali své schopnosti a účastnili se tedy seminářů, kurzů a konferencí. Na základě domluvy s vedením organizace jsou pracovníkovi po vzájemné konzultaci, která se týká přínosu vzdělávacího kurzu pro pracovníky a organizaci proplaceny náklady na absolvování kurzu, semináře nebo konference. V souladu s § 22 zákona č. 95/2004 a ustanovení č. 74 České stomatologické komory jsou zubní lékaři povinni dodržovat systém celoživotního vzdělání. Členská registrace do ČSK je dle zákona č. 220/1991 Sb. nezbytná pro výkon zubního lékaře na území České republiky. V případě, že zubní lékař absolvuje program celoživotního vzdělávání v rámci nabízených programů ČSK, není nutné předkládat a dokazovat, že povinnost celoživotního vzdělávání splňuje. V opačném případě, kdy se zubní lékař vzdělává v rámci jiných programů, seminářů a kurzů, je povinen do pěti let předložit komoře osvědčení o absolvování a výše kreditů je stanovena na 30. Od roku 2017 nemusejí dentální hygienistky a zubní instrumentářky plnit kreditní systém celoživotního vzdělávání na základě novelizace zákonů 96/2004 Sb. a 95/2004 Sb. Zákony ale stále v určité formě udávají povinnost celoživotního vzdělávání formou seminářů, kurzů, konferencí, samostudia nebo například navazujících studijních programů, a to z důvodů poskytování péče dle nových technických postupů a co nejkvalitnější péče. Absolvované vzdělávání není nutné dokládat.

Možnosti dalšího vzdělávání v oboru zubních instrumentárek jsou nulové. V rámci určitých konferencí mají zubní lékaři vzít své zubní instrumentárky sebou, ale konferencí tohoto typu je pomálu. Vzhledem k tomu, že zubní instrumentárky pracují primárně se svým lékařem specializujícím se na určitou problematiku, jejich další rozvoj je omezen. Zubní instrumentárky jsou dále vzdělávány pouze v případě pořízení nových technologií a materiálů, kde jsou vyžadovány jejich teoretické a manuální schopnosti využití v pracovním procesu. Zubní instrumentárky musí znát jednotlivé postupy a výkony prováděné lékařem, jelikož poskytují lékaři přímou asistenci a bez těchto znalostí není možné dosáhnout efektivního pracovního procesu.

V rámci dodržení podmínek BOZP probíhá v organizaci každoročně školení zásad a podmínek BOZP externím pracovníkem (Webové stránky organizace, osobní pozorování, rozhovor s vedením organizace, 2016–2021).

5.6 Příjem, hodnocení a adaptační proces zaměstnanců ve vybrané zdravotnické organizace

Přijímání pracovníků probíhá vždy na základě vystavení pracovní nabídky na portálech nabízejících pracovní pozice, ale i na sociálních a webových stránkách vybrané organizace. Organizace také někdy čerpá z řad studentů, kteří absolvovali odbornou stáž na jejich pracovišti a měli dostatečné schopnosti a zájem o práci v organizaci. Takovouto formou probíhalo přijetí dentálních hygienistek a zubních lékařů prozatím. Na pozice zubních instrumentárek jsou zaměstnanci přijímány vždy na základě zaslaných životopisů a následných osobních pohovorů. Na základě osobních pohovorů byli zájemci o pracovní pozici pozváni na jeden až dva pracovní dny, kde spíše pozorovali a poznávali chod organizace a měli možnost se seznámit s pracovními podmínkami a týmem v organizaci. Organizace se nespolehá při výběru zubních instrumentárek na zájem jednoho zájemce, v případě více zájemců pozve k náhledu do provozu organizace více zájemců. Dle jejich zájmu a schopností se poté rozhodne o přijetí zájemce, do výběru se zapojuje i celý tým na základě možných předpokladů zapojení se do pracovního týmu a sympatií. Z rozhovorů s vedením organizace vyplynulo, že adaptační proces vždy neprobíhá s dostatečnou časovou dotací, s postupným a precizním zaškolením. Jedná se zejména o zubní instrumentárky, jak již bylo výše zmíněno. Jejich pozice je často nutné obsadit v co nejkratším časovém horizontu a prostor pro dokonalé a postupné zaškolení je nedostatečný i vzhledem k celkové vytíženosti a pracovnímu tempu organizace. Často se stává, že nově příchozí pracovnice je

školicí instrumentáčkou zapracovávaná pouze v horizontu jednoho týdne a poté je nově příchozí pracovnice tzv. hozena do vody, což je možným důvodem pro odchod nově příchozích již v počátcích. Stejným způsobem probíhá i příjem a zapracování pracovníků na pozice recepčních. V rámci adaptačního procesu není zcela vždy vyhraněn po každém pracovním dnu časový prostor pro zhodnocení nově nabytých zkušeností a schopností, s poskytnutím zpětné vazby novému pracovníkovi. Veškerý adaptační a přijímací proces probíhá spíše za plného chodu organizace, což samozřejmě nevede k efektivnímu a komplexnímu vývoji nově příchozích pracovníků. Nově příchozí pracovníci nemají možnost čerpat například z ucelených materiálů poskytujících informace o chodu organizace, jednotlivých pracovních postupech, péči o klienty, pracovních povinnostech, pracovní náplni nebo například práci s jednotlivými technologiemi.

Z rozhovorů vedených s vedením kliniky dále vyplynulo, že v rámci organizace nedochází k celkovému a pravidelnému hodnocení zaměstnanců. Organizace nemá vypracovaný žádný strukturalizovaný formulář pro zjednodušení hodnocení pracovníků, a tím ani nedochází k poskytování pravidelné zpětné vazby. Jedná se spíše o nárazové formy hodnocení. (Webové stránky organizace, rozhovor s vedením organizace, 2016–2021).

5.7 Vztahy a komunikace ve vybrané zdravotnické organizaci

Správnou komunikaci na pracovišti se vedení organizace snaží podpořit krátkými každotýdenními provozními schůzkami. V rámci těchto schůzek mají pracovníci možnost vyjádřit se k provozním záležitostem organizace. Témata se zejména týkají skladových zásob, doplnění potřebných materiálu k efektivnějšímu poskytnutí péče, poruchy přístrojové techniky, organizace práce a obeznámení se s událostmi následujícími v dalším týdnu. Každý pracovník má možnost otevřeně diskutovat a projevit svůj názor. Problém samozřejmě nastává s upřímností jednotlivých pracovníků, v případě neprodiskutování jednotlivých problémů dochází k ovlivnění pracovních vztahů. Pracovní vztahy jsou zejména ovlivněny nedostatečnou přípravou, úklidem a doplněním materiálu zubní ordinace pro následující směnu, což je v pracovních povinnostech zubních instrumentáček. Konflikty dle vedení organizace vznikají na základě banálních problémů, které si pracovníci nejsou schopni přímo do očí vydiskutovat. Pracovní vztahy také zaznamenaly otřesy v případě nově příchozích pracovníků, předešlý dlouho zajatý a menší pracovní tým byl na sebe navzájem zvyklý. Nově příchozím členům pochopitelně trvá zapojení se do již zaběhlého týmu a sžití se služebně staršími pracovníky může být složitější. Nejedná se pouze

o určitý způsob sympatií, ale také přijetí jiného pracovního tempa nebo pracovních postupů. Dle vedení organizace je často problém nastává při nedostatečné přípravě ordinace pro další tým nebo neuznání chyby. Pověštinu konflikty vznikají díky malichernostem a netýmového cítění jednotlivých zaměstnanců (Webové stránky organizace, rozhovor s vedením organizace, 2016–2021).

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU STIMULAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI

Následující kapitola prezentuje aktuální stav stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci.

6.1 Průběh a struktura interview

Část výzkumu probíhal kvalitativní formou za pomoci polostrukturovaného interview. Výhodou tohoto interview je jeho flexibilita. Tazateli je umožněno reagovat na odpovědi respondenta, na rozdíl od dotazníkového šetření, kde není možné již podávat doplňující otázky. Interview s vedením vybrané zdravotnické organizace mělo za cíl dokreslit celkový pohled na aktuální stimulační systém v organizaci a poskytnout, tak i pohled vedení organizace, nikoliv jen pohled zaměstnanců. Interview bylo vedeno v přátelském duchu a vedení vybrané zdravotnické organizace se snažilo být objektivní. Interview je přístupné k nahlédnutí v přílohové části diplomové práce (Příloha P III).

Interview bylo vedeno v prostorách vybrané zdravotnické organizace, trvalo přibližně šedesát minut, záznam probíhal za pomoci diktafonového zařízení a písemných poznámek. Na základě interview s vedením vybrané zdravotnické organizace bylo poté sestaveno originální dotazníkové šetření.

Na základě interview s vedením vybrané zdravotnické organizace se očekává zjištění aktuálního stavu stimulačního systému v jejich organizaci. Co by si zaměstnanci přáli změnit a jejich aktuální potřeby. Dále vybranou organizaci zajímá určitá vize, jak dlouho mají pracovníci v plánu v organizaci zůstat. S neustále zvyšující se klientskou základnou, dochází ke zvyšování pracovního tempa a tím i časté prodloužení pracovní doby do pozdních hodin. Vedení si uvědomuje pracovní vytíženost celého týmu, což nepřispívá k pozitivní pracovní atmosféře a spokojenosti všech zaměstnanců.

Vedení organizace má zájem zjistit potřeby a aktuální požadavky zaměstnanců na změnu v oblasti péče o zaměstnance. Míra péče o zaměstnance může být ovlivněna časovou vytížeností vedení organizace, což si také uvědomují. Vedení organizace připouští, že by bylo vhodné zavést určitý systém benefitů nebo odměňování, čímž by docílili i zvýšení motivace svých zaměstnanců. Poskytli by zaměstnancům určité benefity, při kterých by si mohli zaměstnanci odpočinout od náročného pracovního tempa. Již v minulosti vedení vybrané organizace uvažovalo o možnostech zavedení volnočasových benefitů, ale

vzhledem nevhodným finančním podmínkám a časové vytíženosti vedení organizace nebyl projekt dále dořešen. A zaměstnanci by možnosti dalšího rozšíření čerpání benefitů určitě uvítali, a právě možnosti většího odpočinku by přispěli k zvýšení spokojenosti pracovníků. Vedení vybrané zdravotnické organizace si uvědomuje neustálý nedostatek zaměstnanců ve sféře zdravotnictví a uceleným systémem odměňování by chtěli zvýšit svoji konkurenceschopnost na poli pracovního trhu do budoucna.

Aktuální vztahy ve vybrané zdravotnické organizaci tvořily významnou část interview, které jsou dle vedení vybrané organizace často rychle proměnlivé. Vedení organizace cítí, že spokojenost zaměstnanců a vztahy v organizaci jsou momentálně spíše napjaté. Konflikty dle vedení organizace často vznikají na podkladě malicherností. K nejčastějším konfliktům dochází při nedostatečné připravenosti ordinace pro další tým nebo neuznání si vlastních chyb jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci někdy zapomínají na týmového ducha. Vztahy byly také ovlivněny příchodem nových zaměstnanců, kteří do kolektivu přinesli nové pracovní tempo a energii, které pochopitelně nemusí souznít se staršími členy týmu.

I vzhledem k náročnosti vedení již tak většího týmu, vedení organizace momentálně neuvažuje o možnostech rozšíření organizace. V rozšíření organizace momentálně nevidí benefit, ale spíše přítěž v podobě zvýšení časové náročnosti na vedení lidí a obecně celé organizace.

Interview se dále zabývalo možnostmi adaptačního procesu a příjmu nových zaměstnanců. Celý proces se často odehrává v krátkém časovém období, kdy je nového pracovníka nutné získat a zaškolit. Adaptační proces probíhá za plného provozu a vedení organizace si uvědomuje, že často ve velmi zrychlené formě. Nejen v rámci adaptačního procesu se organizace snaží svým zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu na odvedenou práci. V rámci seminářů, kterých se účastní zejména zubní lékaři a dentální hygienistky, je prezentována jejich práce s následným hodnocením. Ale pravidelné hodnocení zaměstnanců v organizaci momentálně neprobíhá.

Vzhledem k četnému výskytu nenadálých zdravotních událostí u klientů vybrané zdravotnické organizace, vedení organizace uvažovalo o pravidelném absolvování kurzu první pomoci. A to i zejména s ohledem na nově příchozí pracovníky. Zaměstnanci byly z neočekávaných komplikací lehce zaskočeni a v značné stresové zátěži. I z těchto důvodů by pravidelné absolvování kurzu napomohlo k snížení obav a stresu v rámci pracovního procesu.

Celý přepis polostrukturovaného interview poskytnut k nahlédnutí v přílohové části diplomové práce (Příloha P III).

6.2 Průběh a struktura dotazníkového šetření

Pohled zaměstnanců na aktuální stav stimulačního systému byl získán prostřednictvím anonymního a originálně sestaveného dotazníku zprostředkovaného v přílohové části diplomové práce (Příloha P IV). Před samotnou distribucí dotazníků byla provedena pilotní studie. Pilotní studie zahrnovala malý soubor respondentů, tedy pět respondentů z blízkého okolí. Cílem pilotní studie bylo otestovat srozumitelnost, jednoznačnost a formální stránku dotazníku. Součástí pilotní studie byla konzultace dotazníku s vedením vybrané zdravotnické organizace. Výsledky pilotní studie a připomínky byly reflektovány v úpravách dotazníku. Dotazníkového šetření se účastnili všichni zaměstnanci.

Dotazník obsahuje 26 dotazníkových položek, v rámci jednotlivých položek byly použity položky otevřené (otázky č. 13a, 9, 2a), položky uzavřené (otázky č. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26) a položky polouzavřené (otázky č. 1, 17, 24). Dotazníkové šetření se zaměřilo na oblasti spokojenosti, komunikace, pracovních vztahů, odměňování, pracovních podmínek, rozvoje a adaptačního procesu zaměstnanců.

Data jednotlivých dotazníkových položek jsou přehledně sestavena do podoby výsečových grafů. Nejvyšší zaznamenaná četnost v rámci jednotlivých dotazníkových položek, jsou v grafu zaznamenány tučně a bílou barvou písma. Absolutní četnost jednotlivých dotazníkových položek je tvořena celkovým počtem respondentů, pouze u položky č. 1, 2a, 9, 12, 17 tvoří četnost počet odpovědí a nikoli počet respondentů. Pro přehledné zpracování dat byl použit program Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word a Statistica 13.

6.3 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

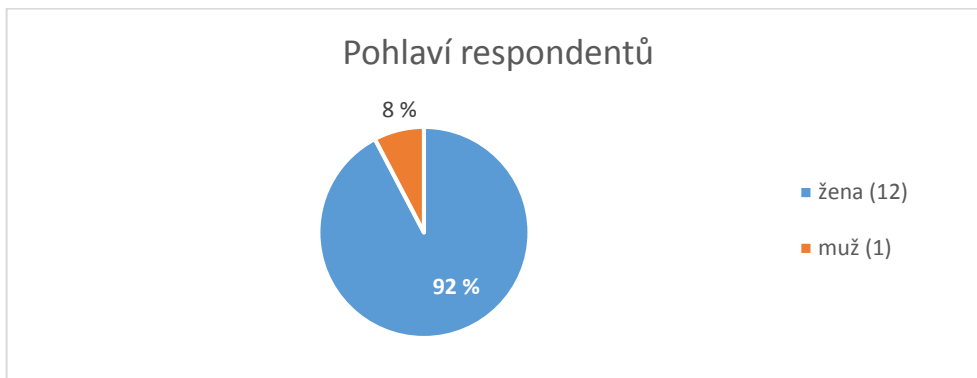
Následující část diplomové práce prezentuje a analyzuje data získaná za pomoci dotazníkového šetření ve vybrané zdravotnické organizaci.

6.3.1 Identifikační údaje

Následující údaje prezentují strukturu a zastoupení respondentů v dotazníkovém šetření vybrané zdravotnické organizace.

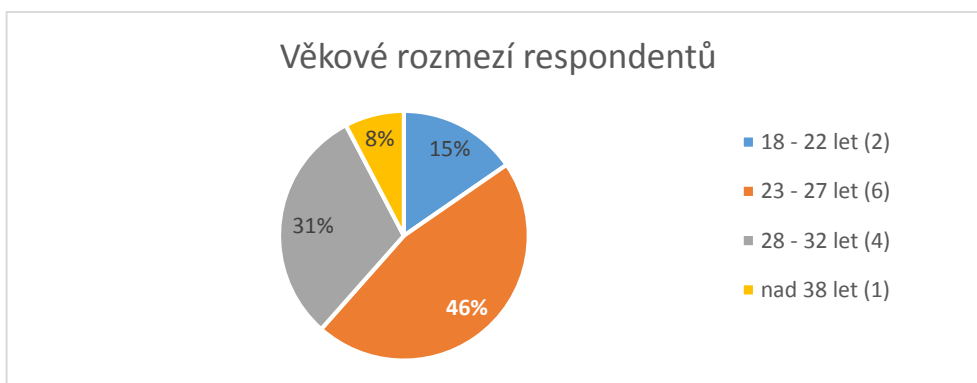
Z celkového počtu zúčastněných respondentů tvořilo 92 % žen a pouze 8 % mužského zastoupení. Tak vysoký procentuální rozdíl je způsoben tím, že v organizaci je mužské

pohlaví z řad zaměstnanců zastoupeno pouze jedním lékařem. Ostatní pracovní pozice jsou v organizaci zastoupeny ženami. Pohlaví respondentů je prezentováno v následujícím obrázku (Obrázek 3).



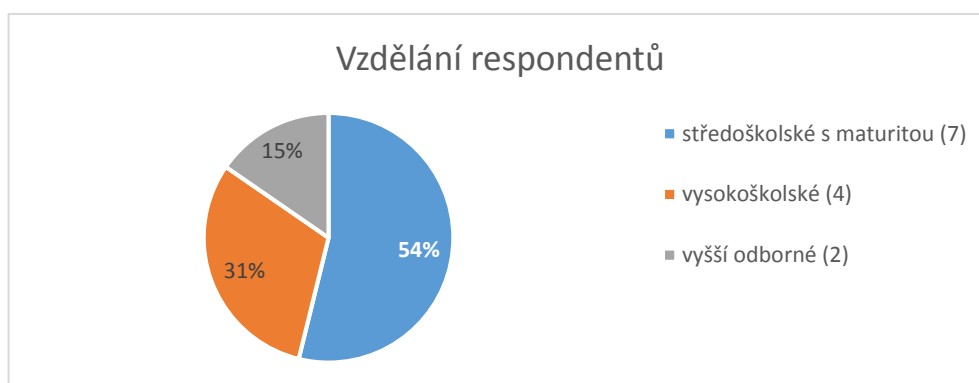
Obrázek 3 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

V rámci věkového rozmezí se respondenti zúčastnění v dotazníkovém šetření seskupili do čtyř věkových kategorií. Nejpočetněji je zastoupená věková kategorie od 23 let až do 27 let, a to v procentuálním zastoupení 46 % respondentů. Druhá nejpočetnější věková kategorie je zastoupena 32 % respondentů, a to ve věkové kategorii od 28–32 let. Nejmladší věková kategorie od 18 let je zastoupena pouze 15 % a naopak nejstarší věková kategorie nad 38 let je tvořena pouze 8 %. Věkové rozmezí respondentů je graficky znázorněno v následujícím obrázku (Obrázek 4).



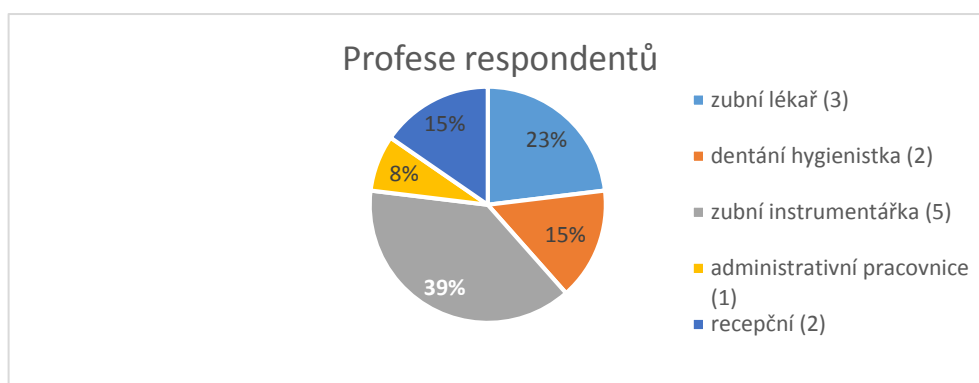
Obrázek 4 Věkové rozmezí respondentů (Vlastní zpracování)

Z obrázku (Obrázek 5) je patné, že 54 % respondentů má dosažené středoškolské vzdělání s maturitou, kdy se zejména jedná o zubní instrumentářky, recepční a administrativní pracovníci. Respondenti s dosaženým vysokoškolským vzděláním zastupují v organizaci 31 %. Dentální hygienistky působící v organizaci tvoří skupinu respondentů s dosaženým vyšším odborným vzděláním v procentuálním zastoupení 15 %.



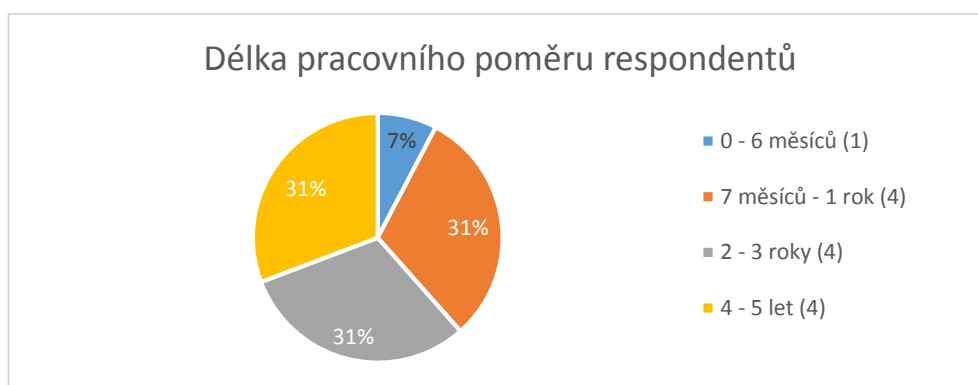
Obrázek 5 Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)

Nejpočetnější skupina zaměstnanců ve vybrané zdravotnické organizaci je tvořena zubními instrumentářkami v podobě 39 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou v procentuálním zastoupení 23 % zastoupení zubní lékaři. Stejně procentuální zastoupení platí pro profese dentálních hygienistek a recepčních. Administrativní pracovnice znázorňuje pouze 8 % zastoupení ve vybrané zdravotnické organizaci. Grafické znázornění profesního rozložení ve vybrané organizaci je znázorněno v následujícím obrázku (Obrázek 6).



Obrázek 6 Profese respondentů (Vlastní zpracování)

V rámci oblasti délky pracovního působení jednotlivých respondentů ve vybrané zdravotnické organizaci jsou tři skupiny stejně procentuálně zastoupeny a to 31 %. Pouze jeden respondent v organizaci působí méně než šest měsíců, jedná se nově vzniklou pozici administrativní pracovnice. Rozložení délky pracovních poměrů zaměstnanců ve vybrané zdravotnické organizaci znázorňuje následující obrázek (Obrázek 7).



Obrázek 7 Délka pracovního poměru respondentů (Vlastní zpracování)

6.3.2 Oblast pracovní spokojenost a motivace

Podkapitola prezentuje dotazníkové položky zabývající se pracovní spokojeností a motivací respondentů ve vybrané zdravotnické organizaci.

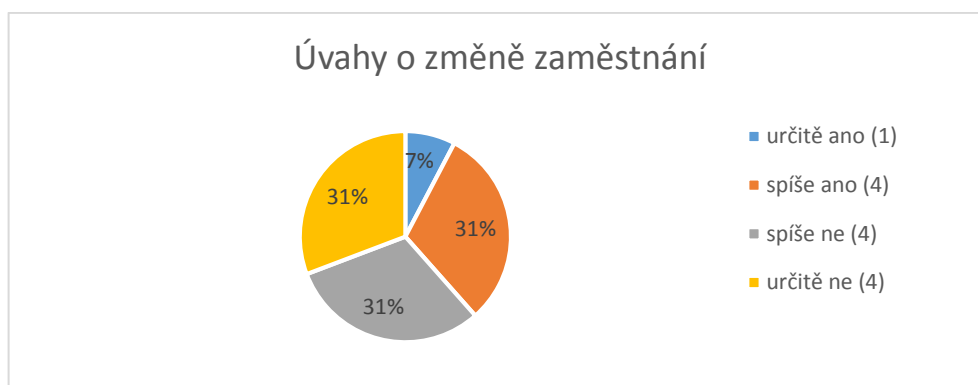
V rámci oblasti zjištění důležitosti a pracovní motivace, bylo využito Herzbergerova rozdělení faktorů na motivační a hygienické. Respondenti jednotlivé faktory číselně značili od 1 do 17 dle jejich preferencí. Následná analýza dat byla provedena za pomoci součtu jednotlivých číselných položek, s následným využitím průměrné hodnoty. Pravděpodobně, díky malému počtu respondentů není možné získat celkovou jednoznačnost jednotlivých položek. V tabulce (Tabulka 7) jsou znázorněny jednotlivé motivační a hygienické faktory, kdy faktory hygienické jsou označeny modře. Ze získaných dat je možné konstatovat, že pro respondenti je důležitější možnost osobního růstu, vztahy s nadřízenými, mzdové ohodnocení, uznání a pochvala nežli dostupnost do místa výkonu práce a samotná významnost pracovní pozice. V popředí důležitosti jsou dále znázorněny vztahy se spolupracovníky, odbornost práce, povaha práce a jistota pracovní pozice. Získaná data nepoukazují na převahu důležitosti jedné či druhé skupiny faktorů. Míra důležitosti je dále znázorněna v kapitole statistické zhodnocení získaných dat v krabicovém grafu (Obrázek 33).

Tabulka 7 Důležitost hygienických a motivačních faktorů (Vlastní zpracování)

Položka	Průměrné pořadí	Položka	Průměrné pořadí
<i>Možnost osobního růstu</i>	5,23	<i>Zaměstnanecké výhody a benefity</i>	10,15
<i>Vztahy s nadřízenými</i>	5,31	<i>Technické zázemí a vybavení organizace</i>	11,08

Položka	Průměrné pořadí	Položka	Průměrné pořadí
<i>Mzdové ohodnocení</i>	5,46	<i>Pracovní odpovědnost</i>	11,46
<i>Uznání a pochvala</i>	5,69	<i>Samostatnost</i>	11,54
<i>Vztahy se spolupracovníky</i>	6,85	<i>Prestiž organizace</i>	11,62
<i>Odbornost práce</i>	7,15	<i>Účast při rozhodování o změnách</i>	11,77
<i>Povaha a zajímavost práce</i>	7,31	<i>Významnost pracovní pozice</i>	12,12
<i>Jistota pracovní pozice</i>	7,85	<i>Dostupnost do místa výkonu práce</i>	12,81
<i>Spokojenost klientů</i>	9,62		

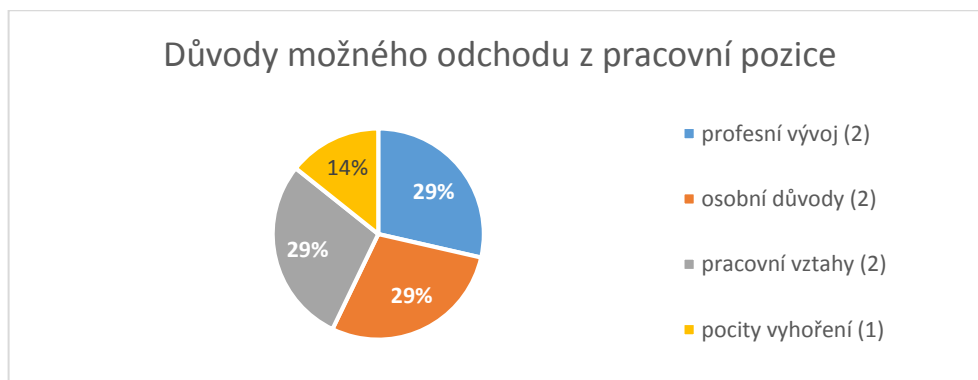
O změně zaměstnání v poslední době určitě uvažoval jeden respondent. Dále možnou změnu zaměstnání zvažovalo 31 % dotazovaných respondentů. Stejně procentuální hodnoty jsou znázorněny i u odpovědí spíše ne a určitě ne. Výše uvedená data potvrzují určitou míru nespokojenosti respondentů ve vybrané organizaci. Grafické znázornění úvah o možné změně zaměstnání je uvedeno v následujícím obrázku (Obrázek 8).



Obrázek 8 Úvahy o změně zaměstnání (Vlastní zpracování)

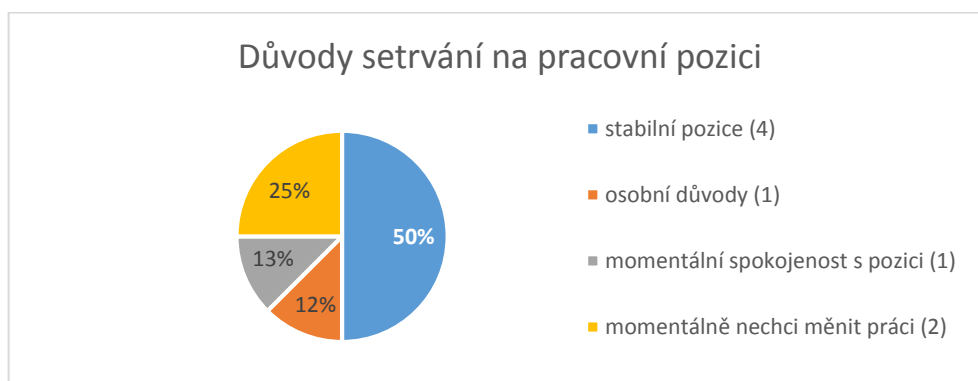
Respondenti, kteří v předešlé dotazníkové položce určitě nebo spíše v poslední době uvažovali o změně zaměstnání, dále byli dotazováni na důvody, které je k takovým úvahám vedli. V počtu 29 % respondenti uvedli důvody vedoucí k úvahám o změně zaměstnání, mezi které zařadili profesní vývoj, osobní důvody a pracovní vztahy. Jedna odpověď popisovala

pocity pracovního a osobního vyhoření. Překvapující bylo uvedení profesního vývoje, jelikož respondenti uvádějící danou odpověď tvořili zubní lékaři. I přesto, že zubní lékaři mají možnost vzdělávání a kooperace své práce s profesně staršími, je pro ně profesní vývoj nedostačující. Tato skutečnost může být způsobena neumožněním provádění dalších odborných výkonů. Důvody možného odchodu z pracovní pozice jsou uvedeny v následujícím obrázku (Obrázek 9).



Obrázek 9 Důvody možného odchodu z pracovní pozice (Vlastní zpracování)

Respondenti uvádějící v dotazníkové položce zabývající se možnými úvahami o změně zaměstnání v poslední době určitě nebo spíše ne, byli dále dotazováni na důvody, které je k tomu vedly. Stabilita pracovní pozice tvořila nejpočetnější procentuální skupinu v počtu 50 %. Dále 25 % respondentů momentálně nechce měnit pracovní pozici. Spokojenost s pracovní pozicí a osobní důvody uvedlo pouze 12 % respondentů. Rozložení důvodů setrvání na pracovní pozici ve vybrané zdravotnické organizaci znázorňuje následující obrázek (Obrázek 10).



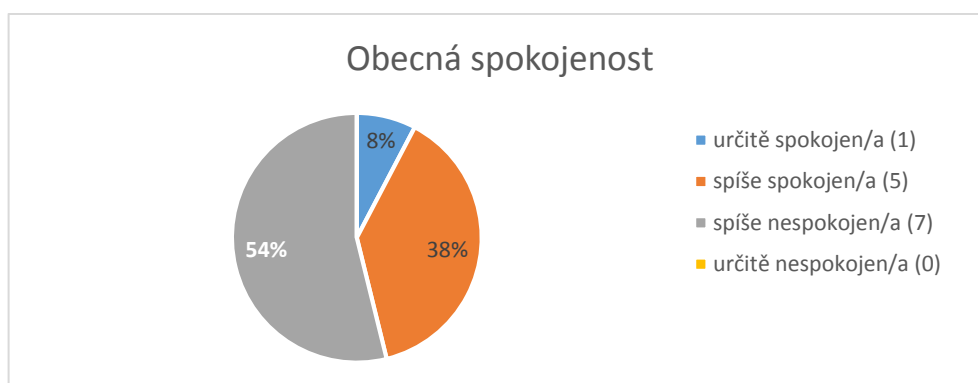
Obrázek 10 Důvody setrvání na pracovní pozici (Vlastní zpracování)

V rámci dotazníkové položky zaměřené na časové vytyčení setrvání respondentů na pracovní pozici ve vybrané organizaci žádný z respondentů neuvedl odchod z organizace do jednoho roku. Naopak dlouhodobě, pokud to respondentům bude umožněno, má zájem ve vybrané organizaci setrvat pouze 38 % dotazovaných. Druhou nejpočetnější skupinou bylo časové setrvání na nynější pracovní pozici po dobu dvou let, což uvedlo 31 % dotazovaných respondentů. Po dobu tří let má zájem v organizaci setrvat na nynější pracovní pozici 23 %. Z následujících dat je patrné, že v nejbližších letech bude vybraná organizace řešit značný nedostatek zaměstnanců, pokud nedojde k zvýšení jejich motivace. Grafická prezentace získaných dat týkajících se časového setrvání na nynější pracovní pozici je znázorněna v následujícím obrázku (Obrázek 11).



Obrázek 11 Setrvání na pracovní pozici (Vlastní zpracování)

V oblasti obecné spokojenosti respondentů s prací ve vybrané organizaci uvedlo pouze 8 % respondentů stoprocentní míru spokojenosti. Spíše spokojeno s prací ve vybrané zdravotnické organizaci je 38 % dotazovaných respondentů. Nejpočetněji respondenti uvedli možnost spíše nespokojení s prací ve vybrané organizaci v procentuálním vyjádření 54 %. Míra spokojenosti respondentů ve vybrané organizaci je znázorněna v následujícím obrázku (Obrázek 12).

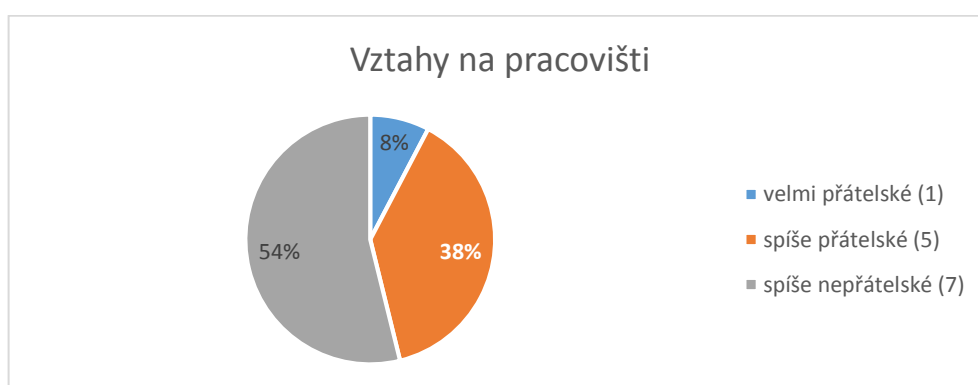


Obrázek 12 Obecná spokojenost (Vlastní zpracování)

6.3.3 Oblast vztahů a komunikace

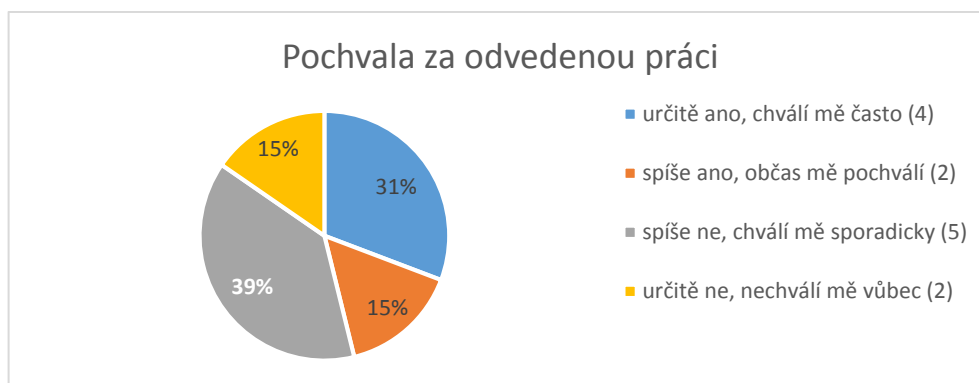
Následující kapitola prezentuje získaná data zabývající se oblastí pracovních vztahů a komunikace ve vybrané zdravotnické organizaci.

Dotazníková položka zaměřena na vnímání aktuálních pracovních vztahů na pracovišti označili dotazovaní respondenti v 54 % za spíše nepřátelské. Naopak 38 % respondentů vnímá pracovní vztahy ve vybrané zdravotnické organizaci za spíše přátelské. Pouze 8 % respondentů ohodnotilo vztahy na pracovišti za velmi přátelské. V oblasti vztahů na pracovišti dle získaných dat, by bylo určitě vhodné zapracovat. Míra přátelských vztahu je znázorněna v následujícím obrázku (Obrázek 13).



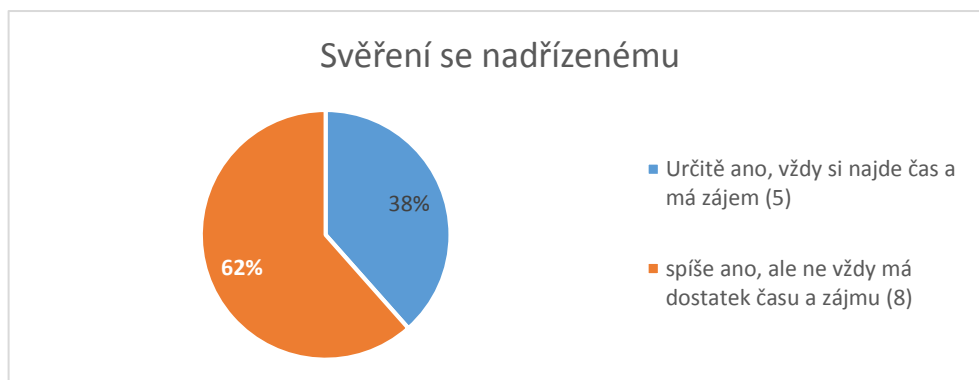
Obrázek 13 Vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)

V oblasti zpětné vazby a pochvaly za odvedenou práci se respondenti názorově rozcházejí téměř na poloviny. Již 39 % respondentů uvedlo, že se jim pochvaly a uznání dostane sporadicky. Naopak 31 % respondentů je za odvedenou práci chváleno často. Pochvaly se vůbec nedostane 15 % dotazovaných respondentů působících ve vybrané zdravotnické organizaci. Grafické znázornění míry pochvaly a uznání je uvedeno v následujícím obrázku (Obrázek 14).



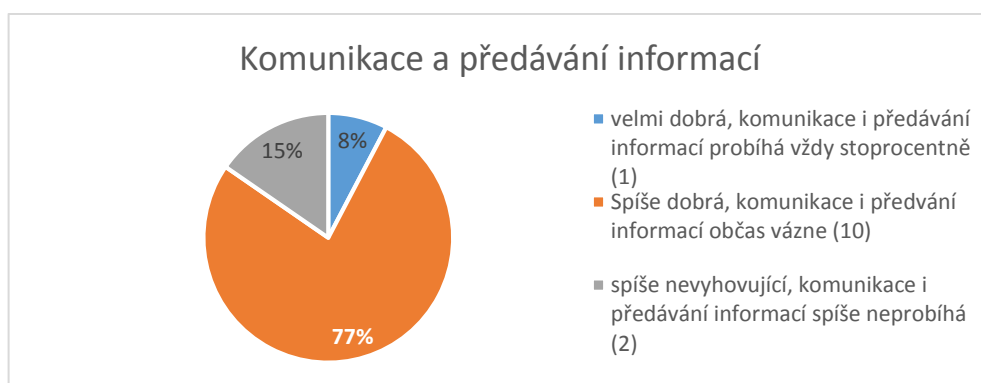
Obrázek 14 Pochvala za odvedenou práci (Vlastní zpracování)

Pozitivem pro vybranou zdravotnickou organizaci je, že dle 38 % respondentů má pocit důvěry v nadřízené a může se jim svěřit s jakýmkoli problémem. Žádný dotazovaný respondent nevěděl, že by se nadřízenému nemohl nebo spíše nemohl svěřit s jakýmkoliv problémem. Až 62 % respondentů vnímá, že se svému nadřízenému mohou spíše svěřit s jakýmkoliv problémem, jen pouze ne vždy má dostatek času a samotného zájmu. Míra důvěry k nadřízenému je prezentována v následujícím obrázku (Obrázek 15).



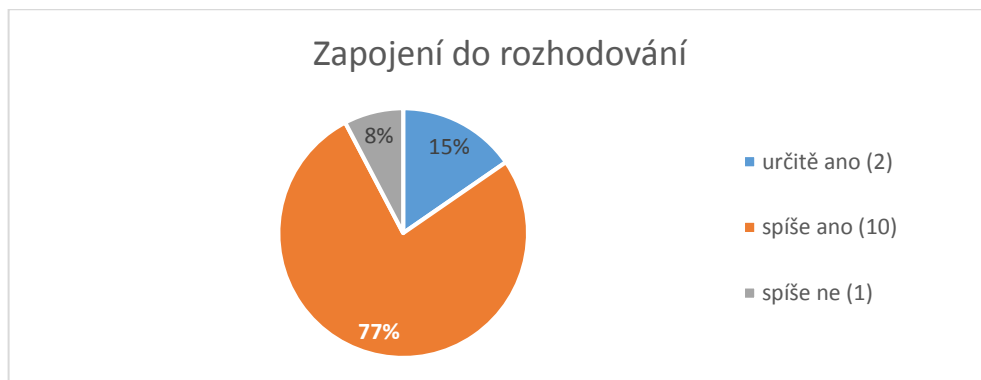
Obrázek 15 Svěření se s problémem nařízenému (Vlastní zpracování)

Oblast komunikace a předávání informací dotazovaní respondenti ve vybrané zdravotnické organizaci označili v 77 % za spíše dobrou, kdy daná oblast občas vážne. Stoprocentní komunikaci a předávání informací ve vybrané organizaci probíhá pouze dle 8 % dotazovaných respondentů. Za spíše nevyhovující komunikaci i předávání informací v rámci organizace označilo 15 % respondentů. Pozitivem je, že žádný z dotazovaných respondentů neoznačil komunikaci v organizaci za zcela nevyhovující. Míra komunikace je prezentována v následujícím obrázku (Obrázek 16).



Obrázek 16 Komunikace a předávání informací (Vlastní zpracování)

Dotazovaní respondenti dále uvedli, že až 77 % z nich má spíše zájem se více podílet na změnách a postupech v rámci jejich pracovní pozice. Dále se na zapojení do rozhodování určitě chce zapojit pouze 2 %. Žádný z respondentů nevedl, že by neměl vůbec zájem o možnosti rozhodování a změnách a případných postupech na jejich pozicích, což je možné pro organizaci vnímat pozitivně. Dotazovaní respondenti mají zájem se podílet na chodu organizace. Grafické znázornění míry zapojení do rozhodování o změnách a postupech je znázorněno v následujícím obrázku (Obrázek 17).



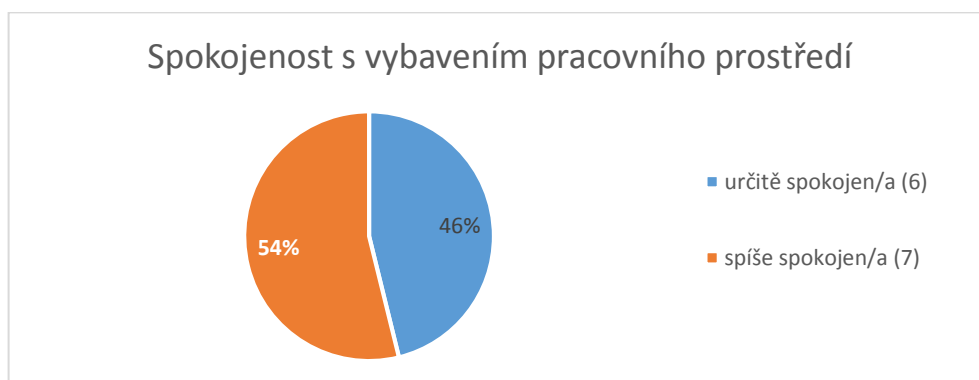
Obrázek 17 Zapojení do rozhodování (Vlastní zpracování)

6.3.4 Oblast pracovního prostředí a podmínek

Následující podkapitola prezentuje názory dotazovaných respondentů vybrané zdravotnické organizace v oblasti pracovního prostředí a jejich podmínek.

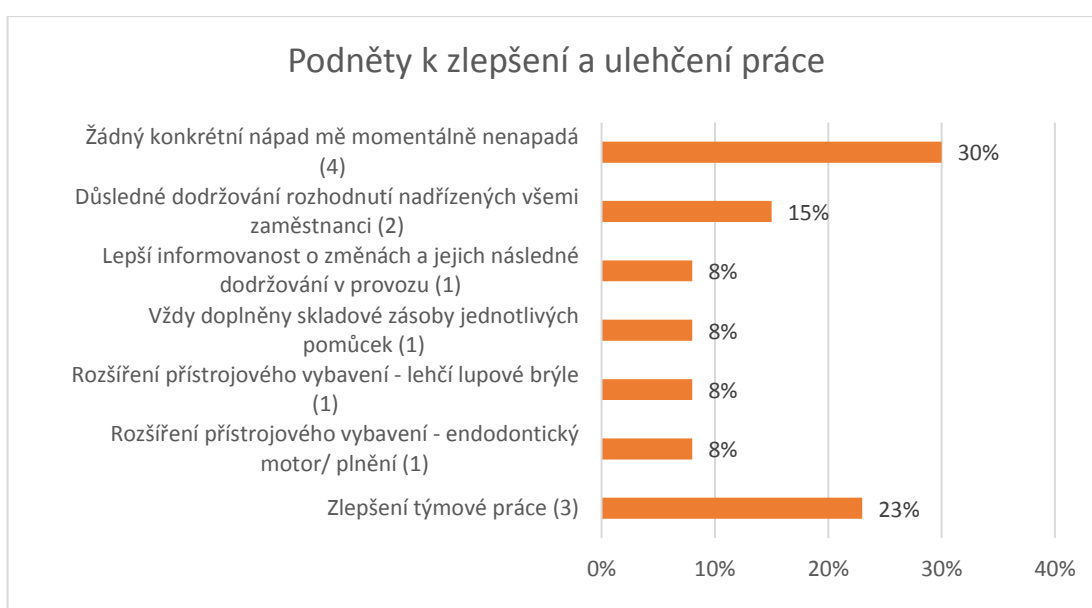
Pozitivum pro organizaci určitě je skutečnost, že žádný z respondentů nevedl žádnou míru nespokojenosti s vybavením pracovního prostředí vybrané zdravotnické organizace. S pracovním prostředím vybrané zdravotnické organizace je určitě spokojeno 46 % dotazovaných respondentů, spíše spokojeno s prostředím je 54 % dotazovaných

respondentů. Grafické znázornění míry spokojenosti respondentů s vybavením pracovního prostředí je znázorněno v následujícím obrázku (Obrázek 18).



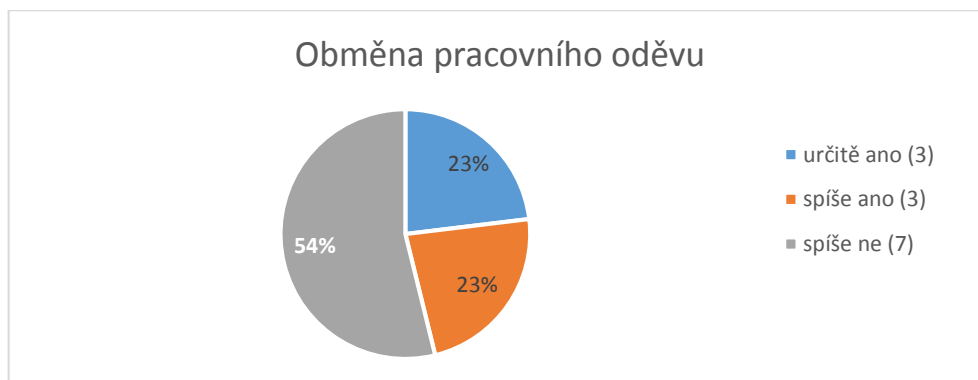
Obrázek 18 Vybavení pracovního prostředí (Vlastní zpracování)

V rámci následující dotazníkové položky měl dotazovaný vzorek respondentů vybrané zdravotnické organizace uvést podněty nebo návrhy k ulehčení a zefektivnění jejich práce. Jako podnět k zlepšení práce uvedlo 23 % dotazovaných respondentů zlepšení týmové práce. Důsledné dodržování rozhodnutí nadřízených všemi zaměstnanci uvedlo 15 % dotazovaných respondentů. Podnět ke zlepšení 8 % respondentů vidí také v lepší informovanosti o změnách a jejich důsledném dodržování všemi zaměstnanci. Dále respondenti uváděli nedostatek technického rázu zaměřeného na rozšíření přístrojového vybavení v podobě lehčích lupových brýlí nebo endodontického motoru. Podněty ke zlepšení a ulehčení práce jsou prezentovány v následujícím obrázku (Obrázek 19).



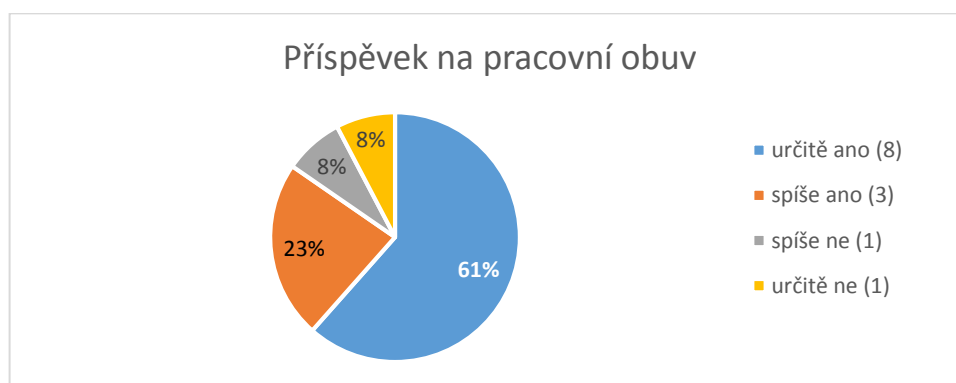
Obrázek 19 Podněty ke zlepšení a ulehčení práce (Vlastní zpracování)

Dotazníková položka zabývající se obměnou pracovního oděvu byla zařazena z důvodů, že momentálně v organizaci nemají jednotný pracovní oděv a zda o takový oděv by měli respondenti zájem. Z celkového počtu dotazovaných respondentů by spíše 54 % respondentů o obměnu pracovního oděvu nemělo spíše zájem a pravděpodobně jim vyhovuje momentální volnost výběru. Grafické znázornění obměny pracovního oděvu je znázorněno v následujícím obrázku (Obrázek 20).



Obrázek 20 Obměna pracovního oděvu (Vlastní zpracování)

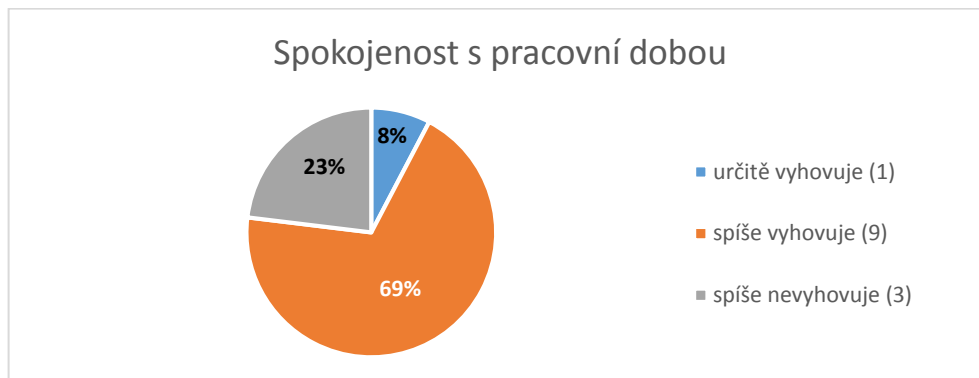
Na rozdíl od předešlé dotazníkové položky by příspěvek na pracovní obuv, kterou momentálně vybraná organizace neposkytuje a uvítalo by jej 61 % dotazovaných respondentů. S příspěvkem na pracovní obuv spíše souhlasí 23 % dotazovaných respondentů vybraného zdravotnické organizace. Zbylý počet respondentů nemá o příspěvek na obuv zájem. Data prezentující zájem respondentů o příspěvek na pracovní obuv jsou prezentována v následujícím obrázku (Obrázek 21).



Obrázek 21 Příspěvek na pracovní obuv (Vlastní zpracování)

V rámci dotazníkové položky zjišťující spokojenost s pracovní dobou ve vybrané zdravotnické organizace uvedlo jako spíše vyhovující 69 % dotazovaných respondentů. Pouze 23 % dotazovaných respondentů vnímá pracovní dobu za spíše nevyhovující. Zjištěná

data jsou pro organizaci pozitivní, jelikož organizace nemá v úmyslu pracovní dobu měnit z důvodů neustále přibývajících klientů. Grafické znázornění spokojenosti s pracovní dobou je znázorněno v následujícím obrázku (Obrázek 22).

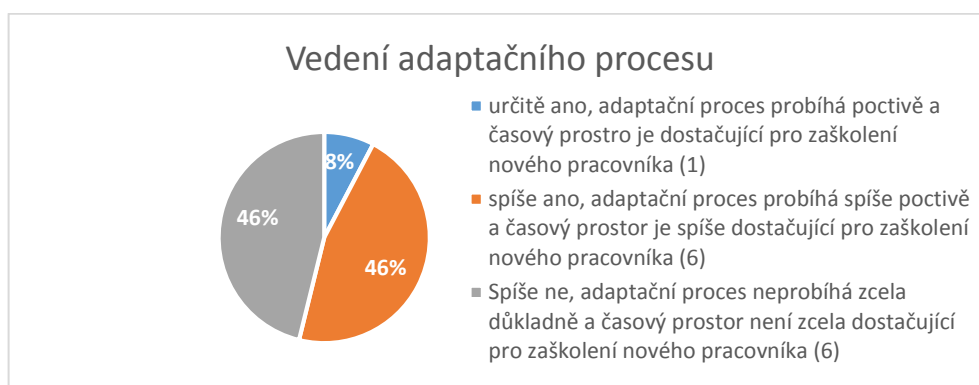


Obrázek 22 Spokojenost s pracovní dobou (Vlastní zpracování)

6.3.5 Oblast adaptačního procesu

Následující podkapitola je zaměřena na oblast příjmu nových pracovníků v podobě jejich zapracování do pracovního procesu formou adaptačního procesu.

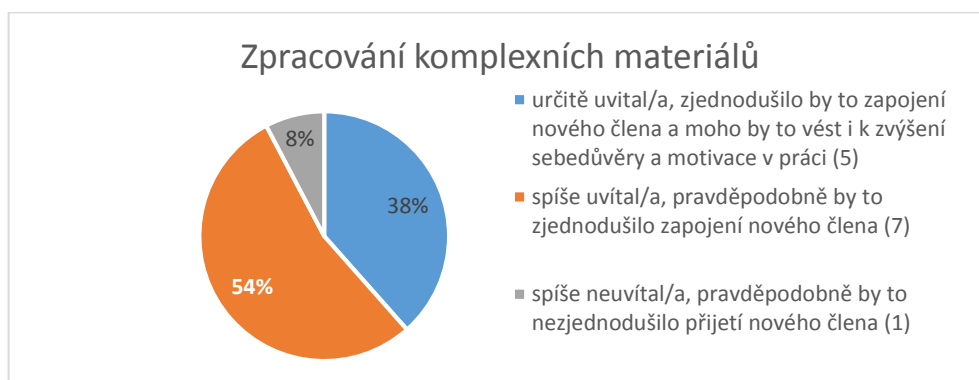
Stoprocentní zapracování nově příchozích pracovníků vnímá pouze 8 % dotazovaných respondentů. Dále se rovnoměrně respondenti rozdělili na dvě poloviny, kdy shodně 46 % respondentů vnímá adaptační proces za spíše dostačující, a naopak druhá polovina dotazovaných respondentů vnímá adaptační proces za spíše nedostačující. Spokojenost s vedením adaptačního procesu prezentuje následující obrázek (Obrázek 23).



Obrázek 23 Vedení adaptačního procesu (Vlastní zpracování)

S vytvořením komplexních materiálů, sloužících k usnadnění příjmu nových pracovníků by spíše uvítalo 54 % dotazovaných respondentů. S tvorbou materiálů určitě souhlasí 37 % respondentů. Jelikož ani jeden z respondentů neuvedl, nežájem s tvorbou komplexních materiálů v případě, že by se na jejich tvorbě musel podílet, je možné tedy počítat s pomocí

zaměstnanců při jejich tvorbě. Zpracování komplexních materiálů je znázorněno v následujícím obrázku (Obrázek 24).

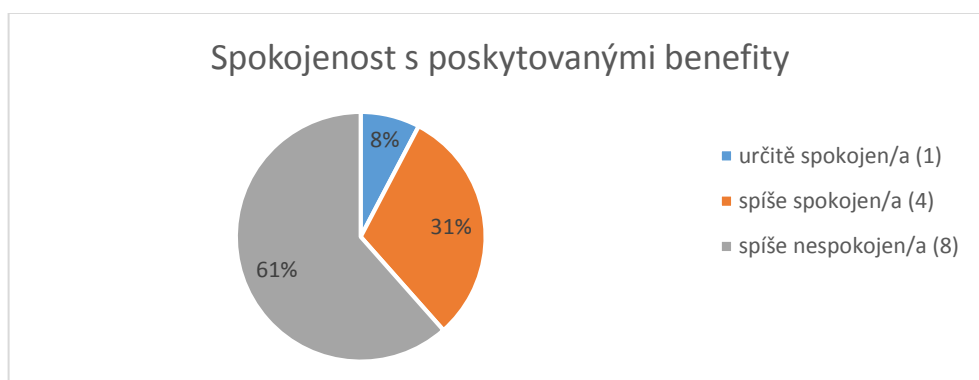


Obrázek 24 Zpracování komplexních materiálů (Vlastní zpracování)

6.3.6 Oblast odměňování a benefitů

Následující podkapitola slouží k prezentaci dat zabývající se oblastmi benefitů a celkového odměňování.

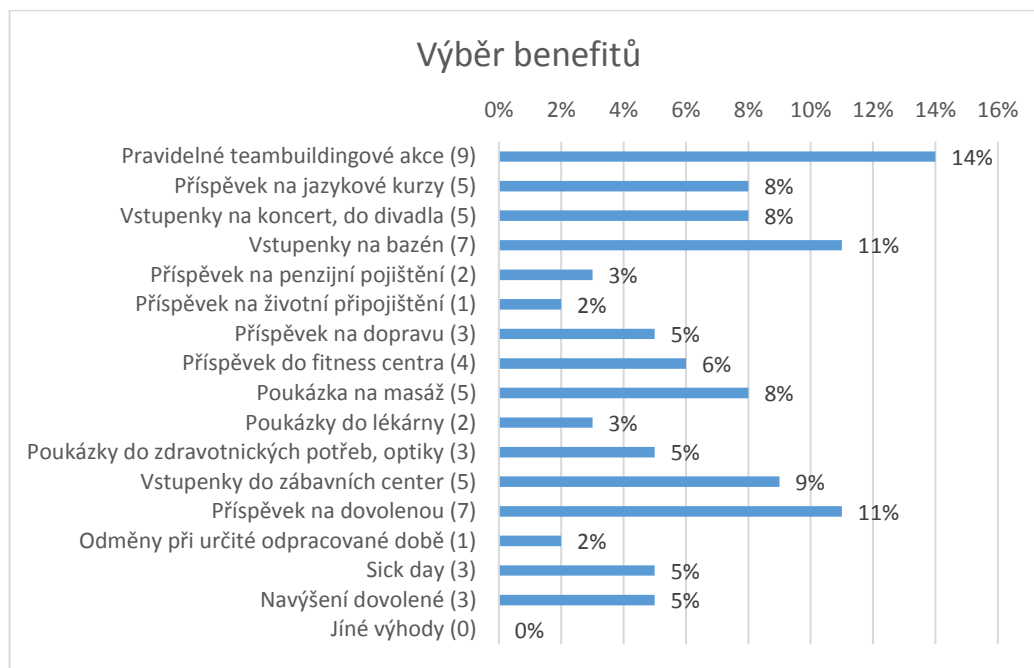
Více než 61 % dotazovaných respondentů je spíše nespokojeno s poskytovanými benefity. Naopak pouze 31 % dotazovaných respondentů je s nabízenými benefity spíše spokojeno. Pouze jeden respondent je maximálně spokojen s poskytovanými benefity. Spokojenost s benefity tvoří určitě další oblast, které je nutné se do budoucna věnovat a mohla by významně přispět k zvýšení motivace k setrvání respondentů v organizaci i do budoucna. Grafické znázornění spokojenosti s momentálně poskytovanými benefity je prezentováno v následujícím obrázku (Obrázek 25).



Obrázek 25 Spokojenost s poskytovanými benefity (Vlastní zpracování)

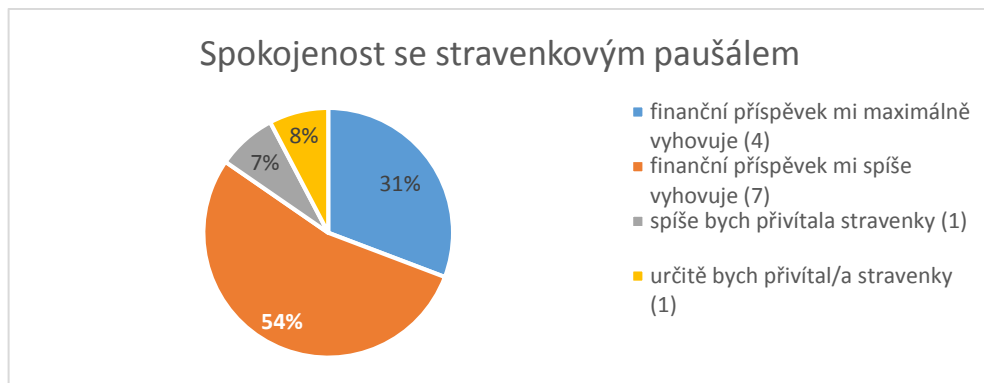
V následující dotazníkové položce měl dotazovaný soubor respondentů možnost označit maximálně pět forem benefitů, které by si přáli zavést ve vybrané zdravotnické organizaci. K nejčastěji zaznamenaným patří pravidelné pořádání teambuildingových akcí, což je určitě

vnímáno jako pozitivum, jelikož respondenti jsou nakloněni k prohloubení vztahů. Dále dotazovaný vzorek respondentů zájem o vstupenky do bazénu, příspěvku na dovolenou, vstupenek do zábavních center, vstupenek na koncerty nebo do divadla, příspěvky na jazykové kurzy či poukázek na masáže. Nejméně respondenty zaujal příspěvek na životní či penzijní pojištění a možné odměny při určité odpracované době. Výběr možných zavedení benefitů znázorňuje následující obrázek (Obrázek 26).



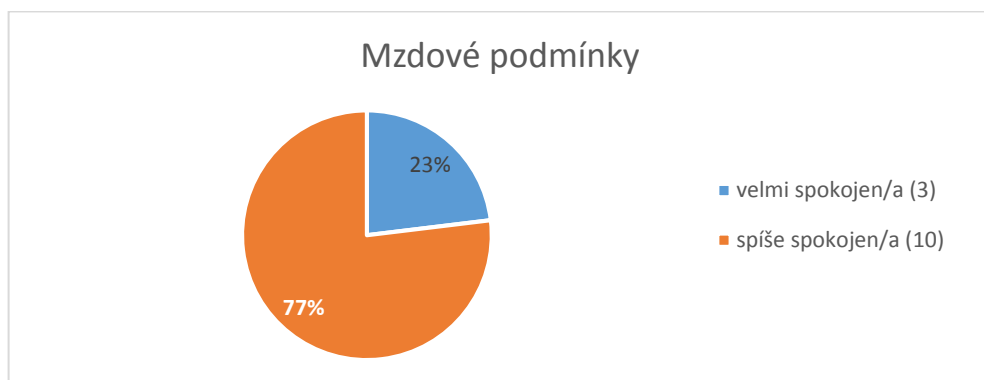
Obrázek 26 Výběr benefitů (Vlastní zpracování)

Dříve organizace poskytovala příspěvek na stravování v podobě klasických papírových stravenek. Na základě vysoké administrativní a časové zátěže pro vedení vybrané organizace a nesouladem s obchodními podmínkami poskytovatele se vedení organizace rozhodlo změnit formu příspěvku do podoby tzv. stravenkového paušálu. Právě aby organizace měla zpětnou vazbu na změnu formy, byla otázka zařazena do dotazníkového šetření. Z celkového počtu dotazovaných respondentů spíše finanční příspěvek vyhovuje 54 % z nich. S finančním příspěvkem je maximálně spokojeno 31 % dotazovaných respondentů. Grafické znázornění spokojenosti s momentálně nastaveným příspěvkem na stravování je prezentováno v následujícím obrázku (Obrázek 27).



Obrázek 27 Spokojenost se stravenkovým paušálem (Vlastní zpracování)

V oblasti mzdového ohodnocení je více než 77 % dotazovaných respondentů spíše spokojeno. Maximálně spokojeno s momentálně nastavenými mzdovými podmínkami je 23 % dotazovaných respondentů ve vybrané zdravotnické organizaci. Grafické znázornění spokojenosti s momentálně nastavenými mzdovými podmínkami je prezentováno v následujícím obrázku (Obrázek 28).

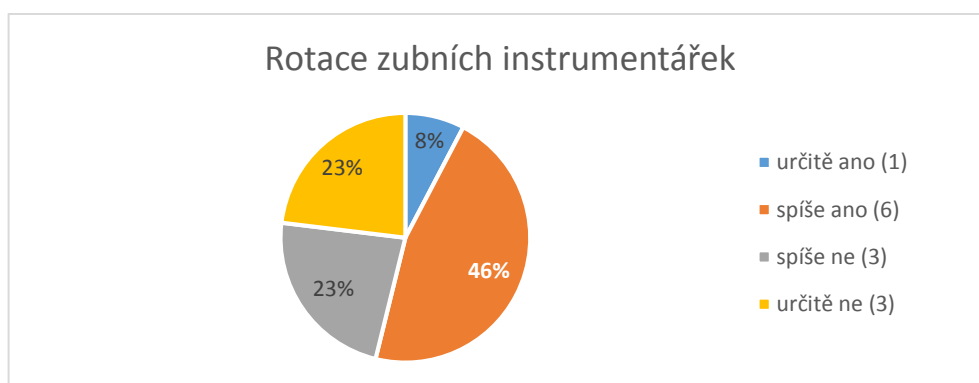


Obrázek 28 Mzdové podmínky (Vlastní zpracování)

6.3.7 Oblast profesní vývoj a vzdělávání zaměstnanců

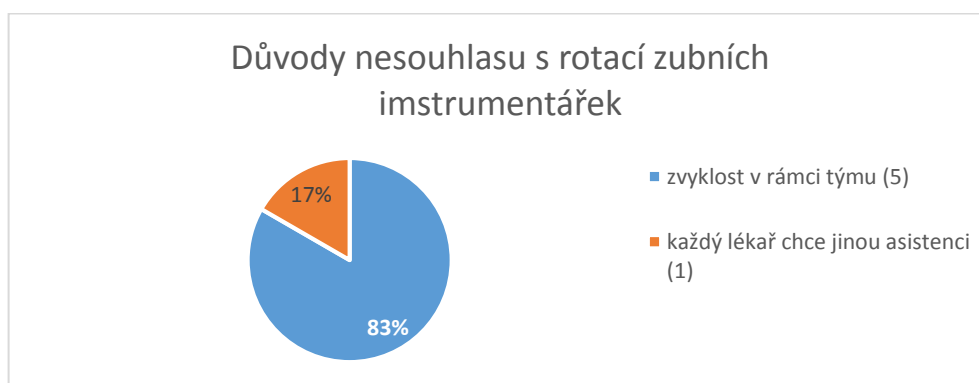
Následující kapitola je věnována prezentaci získaných dat zabývajících se profesním vývojem a vzděláním zaměstnanců.

V rámci možného zvýšení flexibility a rozvoje zubních instrumentárek se dotazovaný vzorek respondentů vyjadřoval k možnému zavedení jejich rotace mezi jednotlivými lékaři. Až 46 % respondentů by spíše rotaci zubních instrumentárek přivítalo a dalších 8 % dotazovaných respondentů by rotaci určitě uvítalo. Dále respondenti spíše a určitě nesouhlasí se systémem rotace, a to ve stejném procentuálním vyjádření. Zavedení rotace zubních instrumentárek je prezentováno v následujícím obrázku (Obrázek 29).



Obrázek 29 Rotace zubních instrumentářek (Vlastní zpracování)

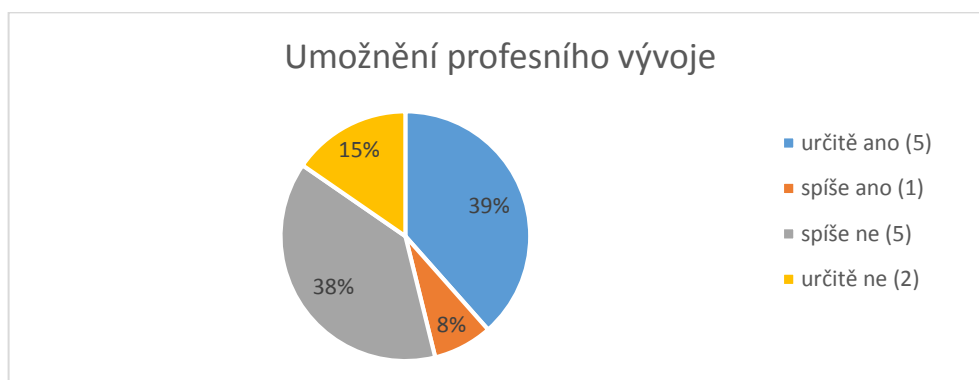
Dotazovaní respondenti, kteří označili možnost nesouhlasu se zavedením rotace zubních instrumentářek, byli dále dotazováni uvést důvody nesouhlasu. Nejpočetněji zastoupeným důvodem až v 83 % byla zmíněna zvyklost práce v rámci týmu, dále dotazovaný vzorek respondentů uvedl v 15 % specifika asistence každého z lékařů. Právě díky nastavené zvyklosti může docházet k s nížení flexibility pracovníků, podpory stagnace jejich pracovního růstu a v případě čerpání dovolené nebo neočekávané nemoci je zastoupení pracovníka obtížnější. Grafické znázornění nesouhlasu s rotací je prezentováno v následujícím obrázku (Obrázek 30).



Obrázek 30 Důvody nesouhlasu s rotací zubních instrumentářek (vlastní zpracování)

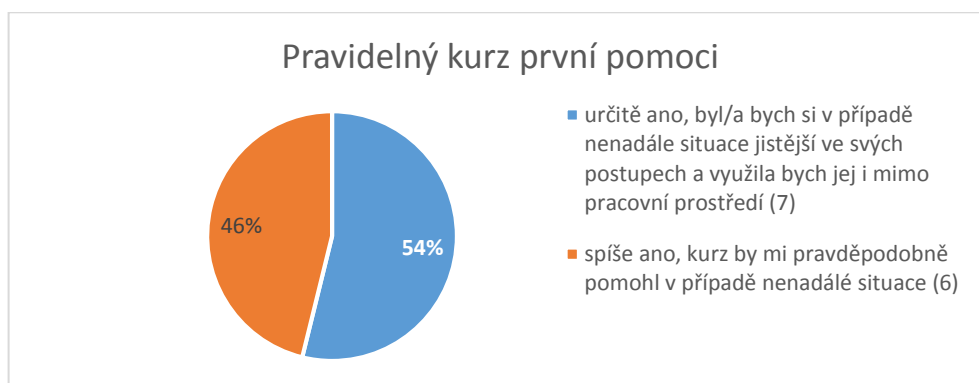
V oblasti umožnění profesního rozvoje v rámci jednotlivých pozic respondentů, například formou vzdělávacích kurzů se opět dotazovaný vzorek respondentů názorově rozděluje. Dotazovaní respondenti v 39 % vedli, že se jim také možnost rozvoje určitě umožňuje a 8 % respondentů uvedl možnost spíše ano. Respondenti patřící do daných skupin jsou tvořeni zejména zubními lékaři a dentálními hygienistkami. Naopak zbylé dvě skupiny znázorňující spíše až určitě nemožnost dalšího rozvoje znázorňuje zbylá profesní struktura

zaměstnanců. Umožnění dalšího profesního rozvoje například formou vzdělávacích kurzů je prezentováno v následujícím obrázku (Obrázek 31).



Obrázek 31 Umožnění profesního vývoje (Vlastní zpracování)

V případě možnosti absolvování kurzu první pomoci a resuscitace, vyslovilo 54 % dotazovaných respondentů zájem o pravidelné absolvování kurzu s vidinou připravenosti a větší jistoty v případě nenadálé situace s možností využití k mimo pracovní prostředí. Zbýlých 46 % dotazovaných respondentů by kurz první pomoci a resuscitace také spíše uvítalo, respondenti se také domnívají, že by jim absolvování kurzu pravděpodobně pomohlo v případě nenadálých situací. Grafické znázornění zájmu o kurz první pomoci a resuscitace je prezentováno v následujícím obrázku (Obrázek 32).



Obrázek 32 Pravidelní absolvování kurzu první pomoci (Vlastní zpracování)

6.4 Verifikace stanovených výzkumných hypotéz

Následující kapitole budou verifikovány předem stanové výzkumné hypotézy. Hypotézy budou potvrzeny nebo vyvráceny na základě indukčních metod statistiky, relativních a absolutních četností. Pro přehledné zpracování dat byl použit program Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word a Statistica 13.

Na základě zpracovaných teoretických východisek byly definovány následující čtyři výzkumné hypotézy:

- *H1: Více než 50 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je obecně spíše nespokojeno se svým zaměstnáním.*
- *H2: Více než třetina zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je rozhodnuta v organizaci zůstat pracovat v dlouhodobém horizontu.*
- *H3: Více než 60 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace ovlivňují více faktory hygienické nežli faktory motivační.*
- *H4: Více než 50 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je spíše nespokojeno s poskytovanými benefity.*

H1: Více než 50 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je obecně spíše nespokojeno se svým zaměstnáním.

Následující tabulka (Tabulka 8) znázorňuje absolutní a relativní četnosti související s obecnou spokojeností zaměstnanců. Uvedená data budou použita pro potvrzení či zamítnutí výzkumné hypotézy číslo jedna.

Tabulka 8 Četnosti pro stanovení hypotézy H1 (Vlastní zpracování)

Statistický znak	Absolutní četnost [n]	Relativní četnost [%]
<i>Určitě spokojen/a</i>	1	8 %
<i>Spíše spokojen/a</i>	5	38 %
<i>Spíše nespokojen/a</i>	7	54 %
<i>Určitě nespokojen/a</i>	0	0 %
Celkem	13	100 %

Výzkumná hypotéza číslo 1 bude verifikována pomocí testu o podílu. Nespokojených, či spíše nespokojených zaměstnanců je ve výběru 54 %. Zda je to statisticky významně více než 50 % se zjistí statistickým testem.

Statistická hypotéza:

H0: Podíl nespokojených zaměstnanců $\leq 0,5$

H1: Podíl nespokojených zaměstnanců $> 0,5$

Test bude proveden na 5% hladině významnosti.

Software poskytuje u testu o podílu pouze p-hodnotu. Ta je v tomto případě rovna hodnotě 0,387. P-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05, proto nulovou hypotézu nezamítáme. Nepodařilo se nám potvrdit, že by nespokojených zaměstnanců se svým zaměstnáním bylo statisticky více než 50 %.

H2: Více než třetina zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je rozhodnuta v organizaci zůstat pracovat v dlouhodobém horizontu.

Následující tabulka (Tabulka 9) znázorňuje absolutní a relativní četnosti odrážející časový horizont změny zaměstnání dotazovaného vzorku respondentů. Uvedená data budou použita pro potvrzení či zamítnutí výzkumné hypotézy číslo dvě.

Tabulka 9 Četnosti pro stanovení hypotézy H2 (Vlastní zpracování)

Statistický znak	Absolutní četnost [n]	Relativní četnost [%]
<i>Do jednoho roku</i>	0	0 %
<i>Do dvou let</i>	4	31 %
<i>Do tří let</i>	3	23 %
<i>Více než tři roky</i>	1	8 %
<i>Dlouhodobě, pokud mi to bude umožněno</i>	5	38 %
Celkem	13	100 %

Statistická hypotéza:

H0: Podíl zaměstnanců rozhodnutých ve vybrané zdravotnické organizaci zůstat pracovat v dlouhodobém horizontu $\leq 1/3$

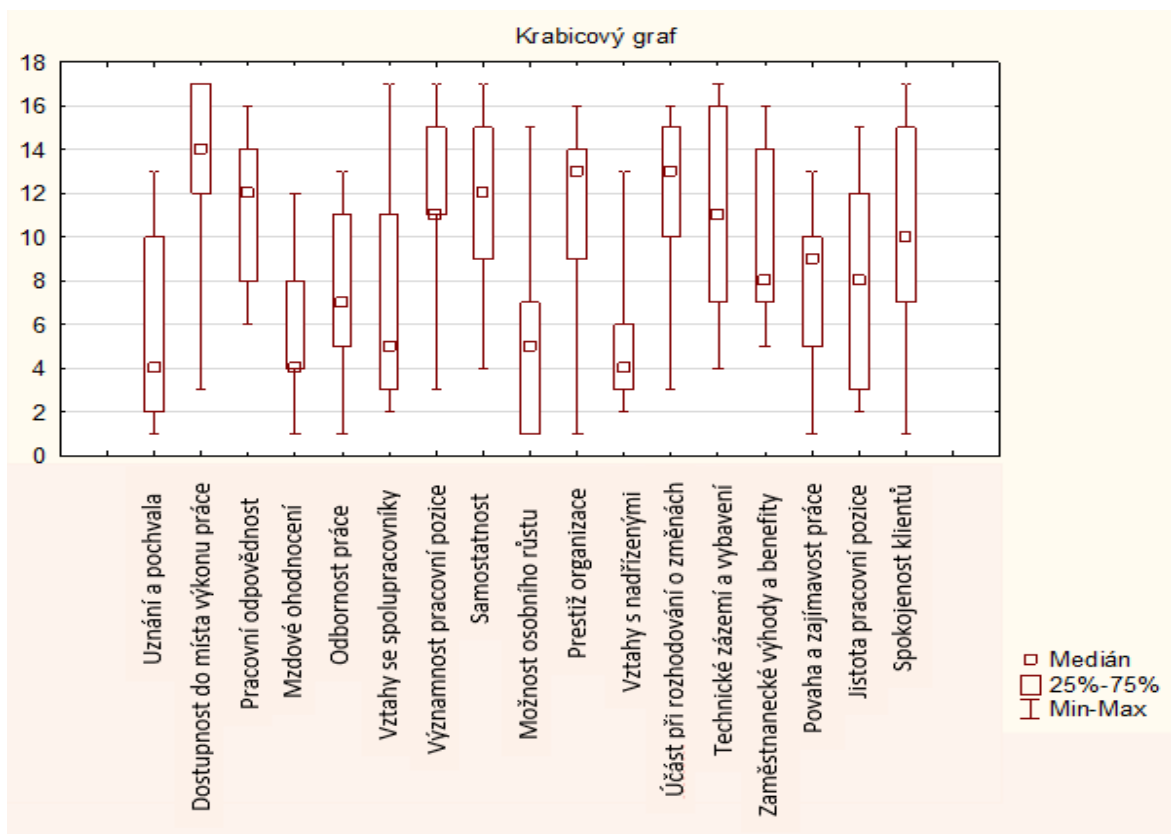
H1: Podíl zaměstnanců rozhodnutých ve vybrané zdravotnické organizaci zůstat pracovat v dlouhodobém horizontu $> 1/3$

Test bude proveden na 5% hladině významnosti.

P-hodnota testu o podílu je rovna 0,361. P-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05, proto nulovou hypotézu nezamítáme. Nepodařilo se nám potvrdit, že by spokojených zaměstnanců bylo statisticky více než třetina (33,33 %).

H3: Více než 60 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace ovlivňují více faktory hygienické nežli faktory motivační.

Aby se mohly zobecnit závěry v preferenci faktorů, musí se rozdíly hodnocení důležitosti faktorů otestovat pomocí statistického testu. Jelikož jsou výběry (hodnocení faktorů) závislé výběry a je k dispozici pouze 13 respondentů, použije se k nalezení statisticky významného rozdílu neparametrický test – Friedmanova ANOVA. Všechny testy se provedou na hladině významnosti 0,05. Testové kritérium nabývá hodnoty 61,582 a jeho p-hodnota je rovna 0,000. Nulovou hypotézu o nerozdílnosti hodnocení faktorů zamítáme. Existuje tedy aspoň jedna dvojice faktorů, která se v hodnocení statisticky významně liší. Na níže uvedeném krabicovém grafu vidíme rozložení hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů. Ty krabicové grafy umístěny níže byly hodnoceny nižší hodnotou, tedy jako důležitější. Ty výše uvedené byly hodnoceny vyššími hodnotami, tedy jako méně důležité. Následující krabicový graf (Obrázek 33) znázorňuje důležitost motivačních a hygienických faktorů.



Obrázek 33 Statistické znázornění poměru hygienických a motivačních faktorů (Vlastní zpracování)

Které dvojice se liší, se zjistí párovými Wilcoxonovými testy. P-hodnoty Wilcoxonova párového testu znázorňuje následující tabulka (Tabulka 10).

Tabulka 10 Statistické znázornění poměru hygienických a motivačních faktorů za pomoci Wilcoxonova párového testu (Vlastní zpracování)

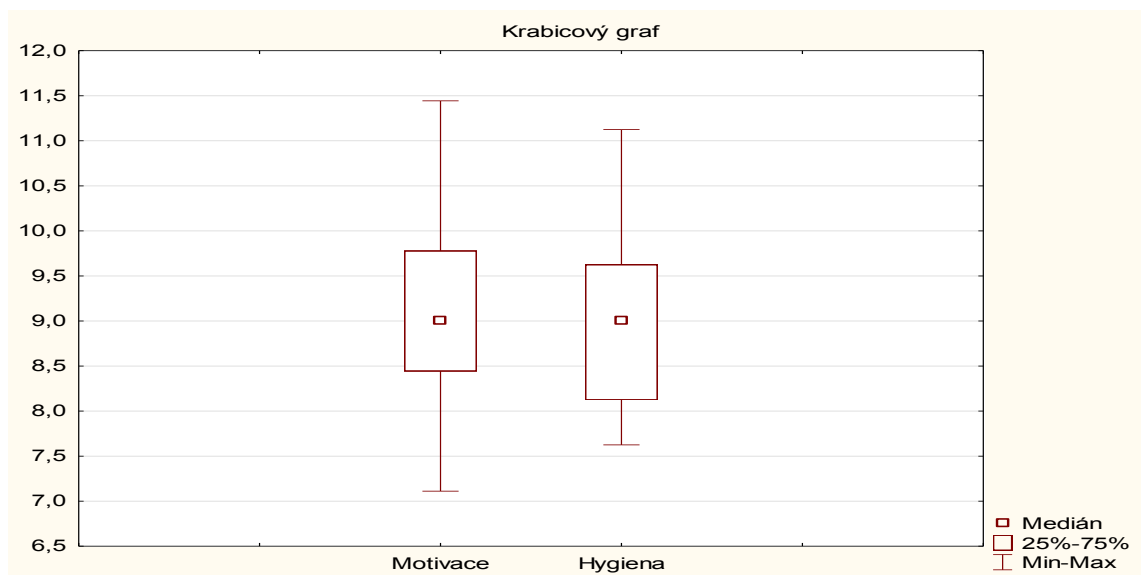
Položka (průměrné pořadí)	Možnost osobního růstu	Vztahy s nadřízenými	Mzdové ohodnocení	Uznání a pochvala	Vztahy se spolupracovníky	Odbornost práce	Povaha a zajímavost práce	Jistota pracovní pozice	Spokojenost klientů	Zaměstnanecké výhody a benefity	Technické zázemí a vybavení organizace	Pracovní odpovědnost	Samostatnost	Prestiž organizace	Účast při rozhodování o změnách	Významnost pracovní pozice	Dostupnost do místa výkonu práce
Možnost osobního růstu (5,23)																	
Vztahy s nadřízenými (5,31)	0,780																
Mzdové ohodnocení (5,46)	0,834	0,944															
Uznání a pochvala (5,69)	0,807	0,972	0,834														
Vztahy se spolupracovníky (6,85)	0,328	0,650	0,463	0,442													
Odbornost práce (7,15)	0,196	0,069	0,382	0,422	0,650												
Povaha a zajímavost práce (7,31)	0,249	0,142	0,295	0,345	0,727	0,917											
Jistota pracovní pozice (7,85)	0,279	0,249	0,081	0,402	0,650	0,727	0,753										
Spokojenost klientů (9,62)	0,028	0,006	0,101	0,152	0,196	0,116	0,249	0,422									
Zaměstnanecké výhody a benefity (10,15)	0,030	0,033	0,014	0,003	0,093	0,152	0,152	0,162	0,917								
Technické zázemí a vybavení organizace (11,08)	0,008	0,003	0,011	0,050	0,087	0,059	0,108	0,173	0,345	0,675							
Pracovní odpovědnost (11,46)	0,016	0,006	0,007	0,006	0,023	0,009	0,007	0,030	0,328	0,463	0,889						
Samostatnost (11,54)	0,006	0,006	0,003	0,006	0,017	0,039	0,036	0,075	0,345	0,263	0,834	0,917					
Prestiž organizace (11,62)	0,016	0,004	0,003	0,013	0,028	0,011	0,023	0,050	0,422	0,364	0,861	0,600	0,861				
Účast při rozhodování o změnách (11,77)	0,002	0,001	0,006	0,021	0,025	0,046	0,033	0,064	0,295	0,295	0,701	0,889	1,000	1,000			
Významnost pracovní pozice (12,12)	0,006	0,005	0,002	0,001	0,039	0,017	0,025	0,036	0,142	0,364	0,625	0,382	0,807	0,780	0,753		
Dostupnost do místa výkonu práce (12,81)	0,010	0,016	0,004	0,009	0,014	0,019	0,005	0,004	0,235	0,184	0,422	0,162	0,507	0,485	0,650	0,638	

Neparametrické testy používají při výpočtu pořadí hodnot, ne samotné hodnoty. V závorkách je napsáno vždy průměrné pořadí hodnocení daného faktoru, na kterém je založen výpočet testovacího kritéria a následně p-hodnoty. Faktory s nízkými průměrnými pořadími byly hodnoceny nízkým pořadím, tedy jako nejvíce důležité. Naopak faktory s vysokými průměrnými pořadími byly hodnoceny vysokým pořadím, tedy nejméně důležité. Statisticky významné p-hodnoty ($p < 0,05$) jsou vyznačeny červeně. Mezi danými dvojicemi existuje statisticky významný rozdíl. Tedy například faktor možnost osobního růstu dosahuje statisticky významně nižšího hodnocení než faktory spokojenost klientů, zaměstnanecké výhody a benefity a všechny ostatní uvedeny pod těmato faktory. Možnost osobního růstu je tedy důležitější než spokojenost klientů, zaměstnanecké výhody a benefity a všechny ostatní uvedeny pod těmato faktory. To samé platí i pro faktory vztahy s nadřízenými. Statisticky významné rozdíly jsou patrné až od faktoru spokojenost klientů. Dá se tedy říci, že faktory možnost osobního růstu až jistá pracovní pozice jsou hodnoceny jako důležitější než faktory spokojenost klientů až dostupnost do místa výkonu práce.

Nepodařilo se potvrdit, že jednotlivé motivační faktory byly hodnoceny jako důležitější než jednotlivé hygienické faktory.

Spojením hodnocení jednotlivých faktorů v rámci dvou uvedených oblastí s následným testováním za pomoci dvouvýběrového testu dojde k jejich porovnání. Spojení bude provedeno za pomoci aritmetického průměru.

Následující obrázek (Obrázek 34) znázorňuje rozložení průměrného hodnocení oblastí v krabicových grafech.



Obrázek 34 Krabicový graf důležitosti motivačních a hygienických faktorů (Vlastní zpracování)

Umístění grafů se moc neliší. Zda se hodnocení oblastí opravdu významně neliší, zjistíme až statistickým testem. Opět použijeme kvůli malému výběru neparametrický dvouvýběrový test, Wilcoxonův párový test.

Hodnota testového kritéria je 0,356 a p-hodnota je rovna 0,722. Ani po spojení jednotlivých faktorů se nepodařilo potvrdit, že by byla motivačním faktorům přikládána větší důležitost, což značí nepotvrzení hypotézy H

Nejednoznačné výsledky mohou být způsobeny malým výběrem respondentů.

H4: Více než 50 % zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace je spíše nespokojeno s poskytovanými benefity.

Následující tabulka (Tabulka 11) znázorňuje absolutní a relativní četnosti související se spokojeností s poskytovanými benefity. Uvedená data budou použita pro potvrzení či zamítnutí výzkumné hypotézy číslo čtyři.

Tabulka 11 Četnosti pro stanovení hypotézy H4 (Vlastní zpracování)

Statistický znak	Absolutní četnost [n]	Relativní četnost [%]
<i>Určitě spokojen/a</i>	1	8 %
<i>Spíše spokojen/a</i>	4	31 %
<i>Spíše nespokojen/a</i>	8	61 %
<i>Určitě nespokojen/a</i>	0	0 %
Celkem	0	100 %

Výzkumná hypotéza číslo 4 bude opět verifikována pomocí testu o podílu. Spíše nespokojených zaměstnanců s poskytovanými benefity je ve výběru 61 %. Zda je to statisticky významně více než 50 % se zjistí statistickým testem.

Statistická hypotéza:

H0: Podíl nespokojených zaměstnanců $\leq 0,5$

H1: Podíl nespokojených zaměstnanců $> 0,5$

Test bude proveden na 5% hladině významnosti.

P-hodnota testu o podílu je rovna hodnotě 0,214. P-hodnota je vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05, proto nulovou hypotézu nezamítáme. Nepodařilo se nám potvrdit, že by nespokojených zaměstnanců vybrané zdravotnické organizace s poskytovanými benefity bylo statisticky více než 50 %.

Dle statistických závěrů nebylo možné potvrdit ani jednu z výše uvedených hypotéz. Statistická neprokazatelnost může být ovlivněna malým počtem respondentů.

7 SOUHRNNÁ VÝCHODISKA PRO NÁVRHOVOU ČÁST

Analýza současného stavu stimulačního systému probíhala prvotně formou kvalitativního sběru dat, v podobě polostrukturovaného interview s vedením vybrané organizace. V rámci interview byly rozebrány jednotlivé oblasti zabývající se spokojeností, pracovními vztahy, pracovním prostředím, průběhem adaptačního procesu a očekáváním od diplomové práce. Na základě získaných poznatků byl sestaven anonymní a originální dotazník, který je součástí kvantitativní formy získání dat.

Vedení organizace si od diplomové práce slibuje získání poznatků týkajících se spokojenosti zaměstnanců, zjištění nedostatků a potřeb svých zaměstnanců. Vedení organizace si uvědomuje nedostatky, které jsou spojeny také s jejich vysokou časovou vytížeností. I z těchto důvodů momentálně nemají v plánu organizaci dále rozšiřovat. Momentálně v rozšíření organizace nevidí žádný benefit, spíše jen přítěž v podobě časového nárůstu pro vedení organizace.

Z interview vyplynulo, že pracovní vztahy jsou rychle proměnlivé, nejčastější konflikty vznikají na podkladě nedostatečné připravenosti ordinace pro další směnu, neuznání vlastní chyby nebo například při nutném zástupu za jinou zubní instrumentářku. Určitou míra nepřátelských vztahů byla také potvrzena z dotazníkového šetření, kdy 54 % respondentů označilo vztahy ve vybrané zdravotnické organizaci za spíše nepřátelské.

Již dříve vedení organizace uvažovalo o zavedení volnočasových benefitů, ale z časových důvodů a neadekvátních finančních nabídek nebyl tento plán realizován. Organizace si uvědomuje míru konkurence a stále nedostatečný počet nelékařských pracovníků v soukromém sektoru. I z těchto důvodů mají zájem poskytnout zaměstnancům volnočasové benefity, které by vedly k zvýšení motivace a odpočinku zaměstnanců s čímž souvisí i vyšší spokojenost. Možnost poskytnutí benefitů by mohlo do budoucna ovlivnit i odchod zaměstnanců ke konkurenci. Vzhledem k tomu, že pouze 38 % dotazovaných respondentů má v plánu v organizaci zůstat dlouhodobě, je nutné zaměstnancům nabídnout něco navíc. Nespokojenost s poskytovanými benefity dále uvedli i respondenti v dotazníkovém šetření, kdy až 61 % respondentů je s benefity spíše nespokojeno.

S pracovním prostředím jsou obecně zaměstnanci spíše spokojeni, s prostředky nezbytnými k jejich práci jsou také spokojeni. V rámci ulehčení pracovních podmínek by zaměstnanci uvítali doplnění technických prostředků, zvýšení podílu týmové práce a dodržování změn uvedenými vedením organizace. Vzhledem k doplnění základních pracovních podmínek by

zaměstnanci přivítali příspěvek na pracovní obuv. Zaměstnanci jsou v neustálém pohybu a kvalitní obuv by jistě přispěla ke zvýšení jejich komfortu během pracovního procesu. Pozorováním bylo také zjištěno používání nevyhovující obuvi a poskytnutím příspěvku na obuv by organizace mohla také předcházet možnému vzniku pracovních úrazů.

Z interview i dotazníkového šetření jsou dále patrné nedostatky v oblasti adaptačního procesu, kdy ne vždy je nový zaměstnanec zaškolen s dodatečnou časovou dotací a poctivostí. Z rozhovoru s vedením organizace vyplynulo, že si tuto skutečnost uvědomují a povětšinou je spojena s nutným rychlým obsazením pracovní pozice. K zefektivnění adaptačního procesu by jistě přispělo poskytnutí komplexních materiálů pro nově příchozí členy týmu, s čím dotazovaný vzorek respondentů souhlasí. Materiály by dále mohly být využity pro již stávající členy týmu. Jelikož si vedení organizace dále uvědomuje určitou malou míru flexibility a stagnace ve vzdělání zubních instrumentárek. Jelikož lékař povětšinou času pracuje pouze s určitou zubní instrumentáčkou, vyvstává pak problém v rámci čerpání řádné dovolené nebo náhlé nemoci. Neznalost a stres z jiné formy práce může vést k řadě konfliktů a nepochopení. I vzhledem k tomu, že větší část týmu nemá v plánu zůstat pracovat ve vybrané zdravotnické organizaci je taková fixace jednotlivých týmu i do budoucna neefektivní.

Zaměstnanci dále poukazují na nedostatečné ohodnocení a poskytnutí pochvaly nebo zpětné vazby na jejich pracovní výkon. Část pracovníků si připadá dostatečně neohodnocena a z dotazníkového šetření dále vyplynula vyšší míra důležitosti právě pocitu uznání a zpětné vazby pro zaměstnance. S čímž je dále spojena i nespokojenost zaměstnanců s možností dalšího vývoje a to i přes to, že části zaměstnanců je poskytnuta možnost vzdělávacích kurzů a seminářů s hodnocením jejich práce.

Vedení organizace by dále uvítalo zavedení pravidelného kurzu první pomoci a resuscitace vzhledem k nepravidelnému výskytu zdravotně nenadálých situací, které se ve vybrané organizaci neobjevují pravidelně, ale ani nejsou ojedinělé. Vzhledem tomu že pro zaměstnance se jedná o nekomfortní a stresující záležitost, pravidelné připomenutí si základních postupů s ohledem na jejich pracovní zaměření bude přínosem pro zvýšení komfortu a klidu zaměstnanců při práci.

Dále byly stanoveny a verifikovány čtyři výzkumné hypotézy. Všechny výzkumné hypotézy byly ze statistického hlediska zamítnuty, což bylo ovlivněno nízkým počtem vybraného vzorku respondentů

8 NÁVRH ZLEPŠENÍ STIMULAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI

Na základě zjištění informací z analytické části diplomové práce ať již z dotazníkového šetření nebo z interview s vedením organizace vyvstaly určité nedostatky stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Vedení organizace si již delší dobu uvědomuje, své časové nedostatky ovlivňující péči o zaměstnance a vedení stimulačního systému. Právě výše popsané důvody také vedly organizaci k zapojení do diplomové práce. I z těchto důvodů byla přijata nová administrativní pracovnice, která převezme nutnou administrativní agendu a částečné provozní povinnosti organizace. Vedení organizace mělo zájem zjistit současné vnímání, spokojenost a nedostatky týkající se pohledu zaměstnanců na organizaci. V rámci nabízených výhod pro zaměstnance organizace momentálně poskytuje stravenkový paušál. Dříve organizace nabízela stravenky, ale vzhledem k obchodním podmínkám poskytované společnosti a vysokým administrativním a časovým nárokům vedení organizace od stravenek upustilo. Dále jsou zaměstnancům poskytovány slevy na ošetření chrupu a každoroční vánoční večírek. V rámci vzdělání zaměstnanců jsou zubním lékařům a dentální hygienistkám poskytnuty prostředky na absolvování vzdělávacích akcí. Vedení organizace si nedostatky spojené se stimulačním systémem v organizaci částečně uvědomuje a diplomová práce by měla sloužit jako návod k jeho zlepšení. Vzhledem k tomu, že vybraná zdravotnická organizace má zájem zůstat vzhledem k citlivosti tématu v anonymitě, nebudou dále konkretizovány ani ekonomické aspekty hospodaření vybrané zdravotnické organizace. Po dohodě s vedením vybrané organizace byla stanovena maximální finanční výše pro celý projekt na 150 000 Kč. Poskytnutá finanční částka by neměla být překročena. Díky příchodu nové pracovnice je možné delegovat část návrhu na zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci právě do její pracovní náplně.

8.1 Popis návrhu a jeho struktura

Celkový návrh na zlepšení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci se bude opírat o zjištěné nedostatky vyplývající z analytické části diplomové práce, ať již se jedná o dotazníkové šetření či rozhovory s vedením organizace. Oblasti, kterým se bude návrh na zdokonalení stimulačního systému věnovat jsou nyní zjištěny jako:

- omezené poskytování zaměstnaneckých benefitů.
- oslabení vztahů a součinnosti týmu.

- ne zcela efektivní zaškolení nových zaměstnanců.
- nedostatečné uznání zaměstnanců.
- omezený rozvoj a flexibilita zaměstnanců.

Zaměstnanci se v dotazníkovém šetření vyslovili k nedostatečnému poskytování zaměstnaneckých benefitů, této skutečnosti si je organizace vědoma a již v minulosti uvažovala o zavedení volnočasových benefitů. Dále někteří zaměstnanci poukazují na ne zcela přátelské vztahy na pracovišti a nedostatečné týmové odhodlání, ale naopak se nebrání teambuildingovým aktivitám, které by mohli přispět k pozitivnímu klimatu na pracovišti. Vedení organizace si uvědomuje často ne zcela klidnou pracovní atmosféru. Dále zaměstnanci poukazují na často nedostatečnou míru pochvaly a uznání za odvedenou práci. Nedostatečná časová dotace a poctivé zaškolení nových pracovníků není vnímáno ze stran zaměstnanců za zcela dostačující, což si dle rozhovoru uvědomuje i vedení organizace. Vedení organizace si také uvědomuje určitou míru ne flexibility svých zaměstnanců, na podkladě stabilní práce jednoho lékaře s jednou zubní instrumentářkou. Kdy poté vyvstává problém s možným čerpáním řádných dovolených nebo zástupu za jinou zubní instrumentářkou. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že část zaměstnanců by s rotací pracovníků s vidinou zvýšení flexibility a rozvoje nemělo problém. Jelikož zpracování návrhu zdokonalení stimulačního systému probíhalo pro menší organizaci, určité dotazníkové položky byly více konkretizovány dle možností a návrhů organizace vyplývajících z rozhovorů s vedením organizace. Zaměstnanci by uvítali dále příspěvek na pracovní obuv. Dále se zaměstnanci pozitivně vyslovili k pravidelnému pořádání kurzu první pomoci, což by mělo přispět k zvýšení klidu a připravenosti pro nenadále situace, které se ani vybrané zdravotnické organizaci nevyhýbají. Vzhledem k pracovní vyčerpání, byl dále do návrhu zapojen seminář prevence syndromu vyhoření, který by dále měl pracovníkům osvětlit vhodné způsoby odpočinku. Seminář byl zapojen i v důsledku zaznamenané odpovědi, kdy respondent pocítuje vyhoření, proti čemuž chceme preventivně působit.

8.2 Cíl návrhu

Na základě získaných informací z analytické části diplomové práce je možné konstatovat, že v rámci stimulačního systému má organizace určité nedostatky. Mezi které je možné zařadit neexistující systém zaměstnaneckých výhod, omezený rozvoj určitých zaměstnanců,

snížená flexibilita, narušení pracovních vztahů, nedostatečný systém adaptačního procesu, nedostatečné poskytnutí zpětné vazby a celkového zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Cílem je navrhnout aktivity a možnosti, prostřednictvím kterých bude dosaženo:

- zvýšení spokojenosti s poskytnutými benefity.
- posílení vzájemných vztahů na pracovišti a podpoření týmové práce.
- zvýšení výkonosti zaměstnanců.
- zefektivnění zaškolení nových zaměstnanců.
- zvýšení flexibility zaměstnanců.
- poskytnutí pravidelného hodnocení a zpětné vazby zaměstnanci.
- zvýšení komfortu zaměstnanců.
- prevence odchodu zaměstnanců.

8.3 Akční plány

Následující podkapitola slouží k prezentaci jednotlivých akčních plánů, které se na základě získaných informací z analytické části diplomové práce stanou podkladem pro zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Celkově je představeno sedm akčních plánů, které by měly společně vést k zdokonalení stimulačního systému v organizaci a vzhledem k budoucnosti organizace by měli přispět k zvýšení flexibility zaměstnanců, spokojenosti, zvýšení komfortu, k zefektivnění přijetí nových zaměstnanců a ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace na poli pracovního trhu. Pro větší přehlednost jsou některé akční plány zpracovány do formy tabulek. Každý akční plán je doplněn o finanční náklady pro zavedení akčního plánu v organizaci.

8.3.1 Akční plán – volnočasové benefity

Vedení organizace již delší dobu uvažuje o možnostech poskytnutí volnočasových benefitů v podobě příspěvků do lékáren, jazykové kurzy, sportovní či kulturní vyžití. Organizace si však nevěděla rady s mírou ohodnocení jednotlivých zaměstnanců a formou poskytnutí výše uvedených výhod. Z výsledků dotazníkového šetření je patrný zájem o tyto výhody i ze stran zaměstnanců.

Původně vedení organizace uvažovalo o možnosti nastavit odměňování tak, aby nebylo zatíženo daňovými povinnostmi formou poukázek na kulturu, vzdělání, sport nebo zdravotní pomůcky, tedy jako nepeněžní odměnu přímo od vedení organizace. Systém by byl nastaven tak, že organizace by poskytovala poukázky na předem stanovené výhody do předem schválených zařízení. Problematika takto nastaveného systému tkví určitě v koordinaci a vyšší administrativní náročnosti poskytovaných výhod. Každý zaměstnanec by mohl chtít jinou finanční výši jednotlivých poukázek nebo jinou než předem určenou společnost. Vzhledem k administrativní i časové náročnosti takto nastaveného poskytování volnočasových benefitů vedení organizace poskytování volnočasových benefitů neuskutečnilo.

Vzhledem k tomu, že je administrativně velmi náročné vyhovět všem zaměstnancům a poskytnout jim rozdílnou škálu benefitů, zvolilo vedení kliniky možnost přizvat k poskytování benefitů externí společnost. V rámci akčního plánu zavedení volnočasových benefitů byl prvotně sestaven po konzultaci s vedením organizace systém zajišťující výši finančních prostředků pro jednotlivé zaměstnance. Vedení organizace prvotně uvažovalo o stanovení jednotné výše finančních prostředků pro všechny zaměstnance. Vzhledem k rozličné náročnosti a míře odpovědnosti na jednotlivých pracovních pozicích by takto navržený systém nebyl zcela spravedlivý. Finanční prostředky na čerpání volnočasových benefitů budou rozděleny dle profesního zařazení jednotlivých zaměstnanců. Dle našeho úsudku je takto nastavený systém nejlogičtější. V rámci týmu by nemuselo působit zrovna spravedlivě, kdyby stejné finanční možnosti měla například recepční a zubní lékař. Jejich profese, míra odpovědnosti a odbornosti je diametrálně odlišná. Další možností je ohodnocení na základě odpracovaných let nebo například měsíců, ale vzhledem k tomu, že organizace nedisponuje dlouhou existencí, jeví se ohodnocení na základě profese nejrozmumnější a pro organizaci jednodušší. Benefity samozřejmě nebudou poskytovány nově příchozím jedincům hned od prvního pracovního dne. Nově příchozí pracovníci budou mít nárok na čerpání těchto benefitů až nejdříve po uplynutí zkušební doby čili po třech prvních odpracovaných měsících.

V následující tabulce (Tabulka 12) je znázorněno finanční ohodnocení dle jednotlivých profesí, které bylo konzultováno s vedením organizace. V žádném případě tento systém ohodnocení nechce poukázat na důležitost nebo přednost jedné či druhé profese. Každá profese je v organizaci důležitá, jedna bez druhé by jen obtížně fungovala. Systém ohodnocení pouze odráží míru odpovědnosti a náročnosti v rámci pracovního procesu.

Tabulka 12 Rozdělení finančních prostředků pro jednotlivé profese (Vlastní zpracování)

Profese	Počet zaměstnanců v organizaci	Roční výše finančního kreditu pro jednoho zaměstnance
<i>Recepční</i>	2	2000
<i>Manažerka</i>	1	2500
<i>Zubní instrumentářka</i>	5	3000
<i>Dentální hygienistka</i>	2	3500
<i>Zubní lékař</i>	3	4000

Organizace chce svým zaměstnancům poskytnout administrativně nenáročný, flexibilní, ale hlavně spravedlivý systém benefitů, kde si každý vybere dle svých preferencí a bude spokojený. I z těchto důvodů byly pro návrh zavedení volnočasových benefitů osloveny tři společnosti nabízející zajištění volnočasových benefitů. Společnosti Sodexo, Edenred a Up Česká republika poskytují volnočasové benefity ve formě papírových poukázek nebo možností čerpání za pomoci platebních karet. Vzhledem výsledkům dotazníkového šetření bude pro organizaci nejjednodušší využít právě volnočasové benefity, které budou zahrnovat širokou škálu možností v oblasti sportu, relaxace, kultury a vzdělání; ale i příspěvek na dovolenou, o který respondenti projeví také zájem. Bude zcela na zaměstnancích, jakým způsobem se svým finančním kreditem naloží. V následující části budou představeny nabídky a finanční kalkulace jednotlivých společností. Finanční kalkulace byly získány na základě oslovení jednotlivých společností.

SODEXO S.R.O.

- **Poukázky Flexi Pass**

Možnost objednání v různých nominálních částkách v rozmezích 50 Kč až 1 000 Kč. Zaměstnavatel si může vybrat libovolné množství poukázek v rozličných nominálních částkách. Doručení poukázek probíhá Českou poštou, PPL nebo bezpečnostní agenturou do tří pracovní dnů od uhrazení objednávky. Platnost poukázek je vždy dva roky s nejzazším uplatněním vždy do konce kalendářního roku. Sodexo garantuje uplatnění u 13 600 smluvních partnerů po celé České republice. V okolí místa působení organizace společnost Sodexo garantuje možnost uplatnění přibližně u 260 smluvních partnerů. Možnost platby pouze v kamenných prodejnách a převod kreditu například na účet Slevomatu po zaslání poukázek. Na základě komunikace s obchodním oddělením společnosti Sodexo, byla organizaci nabídnuta následující kalkulace:

Poukázky Flexi Pass: 40 500 Kč (celková výše poskytnutých finančních prostředků)

Provizní poplatek: 2 % = 980,10 Kč (včetně 21 % DPH)

Doprava poukázek: 205,70 Kč (včetně 21 % DPH)

Daň z příjmu zaměstnavatele (19%): 7 920 Kč

Celkové náklady: 49 605,80 Kč

- **Flexi Pass Card**

Výhodou je funkčnost v podobě běžné platební karty. Sodexo garantuje uplatnění u 9 300 smluvních partnerů. V okolí místa působení organizace společnost Sodexo garantuje možnost uplatnění přibližně u 65 smluvních partnerů. Uživatel si sám spravuje svou kartu v rámci osobního účtu dostupného online nebo v mobilní aplikaci. K aktivaci karty dochází automaticky spolu s provedením první transakce. V rámci objednávkového systému zaměstnavatel nahraje seznam svých zaměstnanců s přidělenými finančními prostředky a účty jsou již zaměstnancům založeny automaticky. Na základě daných údajů dojde také k automatickému objednání karet. Výše uvedené postupy sníží zaměstnavateli administrativní a časovou náročnost na zavedení systému. Karty je možné zaslat na soukromé adresy zaměstnanců. Sodexo nabízí možnost platby a nákupu online u smluvených e-shopů nebo například převod kreditu na účet Slevomatu. Na základě komunikace s obchodním oddělením společnosti Sodexo, byla organizaci nabídnuta následující kalkulace:

Flexi Pass Card: 40 500 Kč (celková výše poskytnutých finančních prostředků)

Provizní poplatek: 2 % = 980,1 Kč (včetně 21 % DPH)

Hromadná doprava karet: 205,70 Kč (včetně 21 % DPH)

Poplatek za tvorbu karet: 80 Kč/ks * 13 (počet zaměstnanců) = 1258,40 Kč (včetně 21 % DPH)

Daň z příjmu zaměstnavatele (19%): 8 159 Kč

Celkové náklady: 51 103,20 Kč

Poplatek za opakované dobítí kreditu: 980,10 Kč (celkový poplatek za všechny zaměstnance)

E DENRED CZ S.R.O.

Společnost nabízí po celé České republice více než 57 000 smluvních provozoven. K hlavním partnerům patří +Pilulka, eHotel.cz, Invia, Cinema city, Luxor, Ticketstream, Eximtours, fokus optik, Zážitky.cz, Letuška.cz nebo například Knihy Dobrovský. Společnost nabízí širokou škálu benefitních programů ve formách papírových poukázek nebo platebních karet.

- **Edenred Multi poukázky**

Jedná se o univerzální poukázky poskytující sportovní, kulturní, rekreační, vzdělávací, zdravotnické a předškolní zařízení. V okolí působení organizace je možné využití u 82 smluvních partnerů. Poukázky je možné objednat v různých nominálních hodnotách s možností platby pouze v kamenných prodejnách nebo převodem kreditu například na účet Slevomatu po zaslání poukázek. Platnost poukázek je dva roky.

Edenred Multi: 40 500 Kč (celková výše poskytnutých finančních prostředků)

Provizní poplatek: 0,5 % = 245,025 Kč (včetně 21 % DPH)

Doprava poukázek: 60,50 Kč (včetně 21 % DPH)

Daň z příjmu zaměstnavatele (19%): 7 753 Kč

Celkové náklady: 48 558,525 Kč

- **Volnočasová peněženka Edenred Benefits**

Edenred Card s volnočasovou peněženkou Edenred Benefits je možné využít k úhradě sportovních a kulturních zážitků nebo dovolené. Platbu je možné provést za pomoci karty typu Mastercard bezkontaktně, mobilní aplikací či online v e-shopech. Edenred Card podporuje po celé ČR více než 6 400 provozoven. Okolo 55 smluvních partnerů se nachází přímo v místě působení organizace. V rámci nasmlouvaných online e-shopů je možné kredit využít na více než 150 nasmlouvaných stránkách. V rámci objednání služby vedení organizace vyplní do předem zasláné tabulky údaje o svých zaměstnancích s přidělenými finančními částkami a Edenred na základě těchto údajů vytvoří karty s platností tří let, kde finanční prostředky je možné využít po dobu 2 let od nabití. K aktivaci karet dochází při prvním přihlášení do osobních účtů, které si již každý zaměstnanec bude

spravovat sám. Na základě komunikace s obchodním oddělením společnosti Edenred, byla organizaci nabídnuta následující kalkulace:

Edenred Card: 40 500 Kč (celková výše poskytnutých finančních prostředků)

Provizní poplatek: 0,5 % = 245,025 Kč (včetně 21 % DPH)

Hromadná doprava karet: 60,5 Kč (včetně 21 % DPH)

Poplatek za tvorbu karet: 0 Kč

Daň z příjmu zaměstnavatele (19%): 7 753 Kč

Celkové náklady: 48 558,525 Kč

Poplatek za opakované dobítí kreditu: 0 Kč

Poplatek za správu účtu: 0 Kč

UP ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O.

- Unišek +

Společnost Up také nabízí možnost papírové formy volnočasových benefitů. Nabízí dodávku poukázek v praktických šekových knížkách, kdy je možné zvolit již 3 nominální hodnoty v jedné šekové knížce, ovšem minimální počet poukázek v jedné šekové knížce jsou 3 a maximální 35 poukázek. Poukázky také platí po dobu dvou let, jako tomu bylo u předešlých společností. K tisku poukázek s novým letopočtem dochází v období na přelomu října a listopadu.

Unišek +: 40 500 Kč (celková výše poskytnutých finančních prostředků)

Provizní poplatek: 0,5 % = 245,025 Kč (včetně 21 % DPH)

Doprava poukázek: 121 Kč (včetně 21 % DPH)

Daň z příjmu zaměstnavatele (19%): 7 764 Kč

Celkové náklady: 48 630,025 Kč

- eBenefity

Karta eBenefity také nabízí širokou škálu volnočasových benefitů. Platbu je možné také provést za pomoci karty bezkontaktně či online. V rámci objednávky zaměstnavatel nahraje příslušné informace o zaměstnancích do systému Můj Up.

Dále každý zaměstnanec obdrží dvě obálky, kdy jedna bude obsahovat přihlašovací údaje a druhá samotné karty. Při prvním přihlášení do systému získá svůj PIN k příslušné kartě a dojde k aktivaci samotné karty.

eBenefits: 40 500 Kč (celková výše poskytnutých finančních prostředků)

Provizní poplatek: 0,5 % = 245,025 Kč (včetně 21 % DPH)

Hromadná doprava karet: 200 Kč (včetně 21 % DPH)

Poplatek za tvorbu karet: 84,70 Kč/ks * 13 (počet zaměstnanců) = 1101,10 Kč (včetně 21 % DPH)

Daň z příjmu zaměstnavatele (19%): 7 996 Kč

Celkové náklady: 50 084,125 Kč

Poplatek za opakované dobítí kreditu: 0 Kč

Poplatek za správu účtu: 0 Kč

Na základě poskytnutých kalkulací a diskuzi s vedením organizace byla zvolena společnost Edenred. Společnost pružněji reagovala na poskytnutí kalkulací, obchodních podmínek, ale také došlo k podrobnému vysvětlení všech možností, a s tím spojených povinností vyplývajících vzhledem k zaměstnavateli. Organizace již dříve spolupracovala se společností Sodexo, ale vzhledem k jejich obchodním podmínkám s nimi spolupráci ukončila. V rozhodování dále hrála roli nejen cenová kalkulace, ale také možnost využitelnosti v okolí organizace.

Další rozhodování probíhalo s ohledem na formu poskytovaných benefitů. Na základě telefonických komunikací se všemi společnostmi byly vždy více doporučovány karty. Společnosti počítají, že v průběhu let dojde k postupnému odbourání papírových poukázek. V případě kartové formy odpadá pro zaměstnavatele administrativní náročnost v podobě vypočítání jednotlivých poukázek na zaměstnance v rozličných nominálních hodnotách pro efektivnější uplatnění dále nutné přerozdělování poukázek zaměstnancům nebo případná úschova poukázek. Díky flexibilnější karetní formě zaměstnavatel pouze prvotně zadá údaje do systému společnosti a v případě opakovaného dobítí finančního kreditu pouze uvede příslušné částky. Zaměstnanec nebude muset řešit a propočítávat efektivní využití papírových poukázek. Karetní formy nabídnou zaměstnancům nepřeborné možnosti i v online sféře využívání benefitů. Vzhledem k neustálé digitalizaci a přechodu do online

prostoru i v souvislosti s předešlými vlnami pandemie COVID-19 budou karetní formy přístupnější a efektivnější k použití.

Volnočasové karty poskytují nepřeborné množství výhod i v případě daňové výhodnosti jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Následující tabulka (Tabulka 13) a tabulka (Tabulka 14) znázorňují výhodnost zavedení volnočasových benefitů na jednoho zaměstnance ve výši 2000 Kč než samotný finanční příspěvek ke mzdě z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance.

Tabulka 13 Výhodnost zavedení volnočasových benefitů z pohledu zaměstnavatele
(Vlastní zpracování dle Edenred, 2021)

Z pohledu zaměstnavatele	Příspěvek do mzdy	Edenred Card
<i>Odměna</i>	2 000 Kč	2 000 Kč
<i>Sociální a zdravotní pojištění (33,8 %)</i>	676 Kč	0 Kč
<i>Daň z příjmu zaměstnavatele (19,0 %)</i>	0 Kč	380 Kč
<i>Celkové náklady na jednoho zaměstnance</i>	2 676 Kč	2 380 Kč

Tabulka 14 Výhodnost zavedení volnočasových benefitů z pohledu zaměstnance (Vlastní zpracování dle Edenred, 2021)

Z pohledu zaměstnance	Příspěvek do mzdy	Edenred Card
<i>Odměna</i>	2 000 Kč	2 000 Kč
<i>Sociální a zdravotní pojištění (11 %)</i>	220 Kč	0 Kč
<i>Zaokrouhlený základ daně z příjmu zaměstnance</i>	2 000 Kč	0 Kč
<i>Daň z příjmu zaměstnance (15 %)</i>	300 Kč	0 Kč
<i>Čistý příjem zaměstnance</i>	1 480 Kč	2 000Kč

Forma benefitu není pro zaměstnavatele daňově uznatelným příjmem, ale vzhledem k výhodnosti pro zaměstnance, kdy je daný benefit osvobozen od pojistného a daně z příjmu, je skupina těchto benefitů řazena do skupiny výhodných benefitů.

Finanční kredit bude zaměstnancům připsán vždy počátkem nového roku. Výhodou je možnost čerpání finančních prostředků až po dobu dvou let. Prvopočátečním zadáním příslušných údajů, následným objednáním a distribucí karet odpadá po celou dobu roku jakákoliv další administrativní činnost.

V tabulce (Tabulka 15) je prezentován akční plán související se zavedením volnočasových benefitů pro zaměstnance vybrané zdravotnické organizace.

Tabulka 15 Akční plán – zavedení volnočasových benefitů (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Volnočasové karty
<i>Cíl</i>	Zavedení systému volnočasových benefitů, a tím zvýšení stimulace a spokojenosti zaměstnanců.
<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Průzkum u poskytovatelů benefitů. • Sestavení podmínek pro systém finančního odhodnocení. • Zjištění finanční a administrativní náročnosti systému. • Určení odpovědné osoby. • Představení podmínek vedení organizace a zaměstnancům. • Objednání služby u společnosti. • Výdej karet a přihlašovacích údajů.
<i>Zodpovědná osoba</i>	Vedení organizace – sestavení systému odměňování, výběr poskytovatele, objednání a uzavření smlouvy. Administrativní pracovnice – výdej karet a přihlašovacích údajů.
<i>Časový plán</i>	Pro jednodušší zavedení, možného systému se doporučuje připsání finančního kreditu na začátku roku. Možnost čerpání finančního kreditu je celoroční.
<i>Náklady</i>	Recepční: 2 (počet zaměstnanců) * 2 000 Kč (finanční kredit) = 4 000 Kč Administrativní pracovnice: 2 500 Kč Zubní instrumentářka: 5 (počet zaměstnanců) * 3 000 Kč (finanční kredit) = 15 000 Kč Dentální hygienistka: 2 (počet zaměstnanců) * 3 500 Kč (finanční kredit) = 7 000 Kč Zubní lékař: 3 (počet zaměstnanců) * 4 000 Kč (finanční kredit) = 12 000 Kč Hromadná doprava karet: 61 Kč (vč. DPH) Celková provize společnosti: 246 Kč (vč. DPH) Daň z příjmu zaměstnavatele (19%): 7 753 Kč (náklady byly spočítány na základě dostupných cenových kalkulací od poskytovatele)
<i>Celkové náklady</i>	48 560 Kč (vč. DPH)

8.3.2 Akční plán – příspěvek na pracovní obuv

V pořadí druhý akční plán se zaměřuje na zavedení příspěvku na pracovní obuv. Dle dotazníkového šetření respondenti projeví o tento typ příspěvku zájem. Momentálně organizace žádný podobný typ příspěvku neposkytuje a není zanesen ani v pracovních smlouvách, zaměstnanec si obuv pořizuje na vlastní náklady. Pracovní obuv patří k základním pracovním potřebám, i z těchto důvodů nebyl příspěvek zařazen k benefitům. V rámci organizace je kvalitní a pohodlná obuv jistě základní potřebou. Zaměstnanci jsou v neustálém pohybu, a právě tímto příspěvkem by organizace chtěla přispět ke zvýšení jejich komfortu v pracovním prostředí. Příspěvek by probíhal nepeněžní formou, což by

znamenal pro zaměstnavatele daňově uznatelný výdaj a vítaný bonus vzhledem k finančním kalkulacím. Na základě vlastního pozorování bylo zjištěno, že obuv některých pracovníků momentálně nespĺňuje základní bezpečnostní a hygienická pravidla. I z těchto důvodů bude příspěvek poskytnut pouze na certifikovanou pracovní obuv. Vybraná organizace tento příspěvek bude poskytovat jednou ročně ve formě poukazů, pro splnění nepeněžní formy, a tím splnění možnosti daňové uznatelnosti. Na základě průzkumu možností v okolí organizace a online průzkumu, byl vybrán internetový obchod Zdravá obuv. Díky nepřebernému množství nabídek různých typů, barev a materiálů certifikované obuvi, chce organizace zaměstnancům poskytnout možnost širokého a zajímavého výběru z různých možností. Obuv je certifikovaná. E-shop poskytuje i odborné poradenství buď formou telefonickou či e-mailovou. Recenze e-shopu oplývají pouze pozitivními názory na přístup a pomoc při výběru. Zaměstnanci tedy nemusí mít obavy z výběru zboží přes internetové stránky. V tabulce (Tabulka 16) je prezentován akční plán související s příspěvkem na pracovní obuv.

Tabulka 16 Akční plán – příspěvek na pracovní obuv (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Příspěvek na pracovní obuv
<i>Cíl</i>	Zvýšení komfortu zaměstnanců v pracovním prostředí.
<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Průzkum trhu s pracovní obuví. • Zjištění finančních podmínek a způsobu úhrady. • Určení odpovědné osoby. • Představení nabídek a podmínek vedení organizace a zaměstnancům. • Objednání poukazů u poskytovatele. • Distribuce poukazů.
<i>Zodpovědná osoba</i>	Administrativní pracovnice – představení možností, objednání a distribuce poukazek. Vedení organizace – rozhodnutí o finančních možnostech a výběru poskytovatele.
<i>Časový plán</i>	Příspěvek v podobě poukazu bude poskytnut pouze jednou ročně. Vzhledem k udržení pravidelnosti je možný výdej vždy počátkem nového kalendářního roku formou papírovou či přeposláním na email zaměstnance. Čerpání příspěvku je libovolné po dobu roku dle zaměstnance.
<i>Náklady</i>	1 000 Kč (výše příspěvku) * 13 (počet zaměstnanců) = 13 000 Kč Hromadná doprava poukazů: 90 Kč (náklady byly spočítány na základě dostupných cenových nabídek)
<i>Celkové náklady</i>	13 090 Kč (vč. DPH)

8.3.3 Akční plán – teambuilding

Z dotazníkového šetření také vyplynulo přání zaměstnanců na pravidelné pořádání teambuildingových akcí. Vzhledem k rozrůstajícímu se týmu organizace je více než nutné neustálé stmelování týmu a obecně prohlubování vztahů v rámci organizace. Přátelské pracovní prostředí patří k základním aspektům výkonného a spokojeného týmu. Právě z těchto důvodů je teambuilding tou pravou formou pro vytvoření společných, nových zážitků a oprostění se od pracovního prostředí. Jednotliví pracovníci povětšinu času pracují jen s určitými spolupracovníky, čili ne zcela dochází k pracovní interakci mezi všemi pracovníky. V rámci vztahů na pracovišti mohou často rezonovat nevyřešené konflikty, právě neformální prostředí mimo organizaci může vést k uvolnění napětí a poznání se navzájem i mimo pracovní prostředí. Pracovní vytížení a nutnost podání nejlepšího výkonu je často svazující.

Teambuildingová akce by probíhala zejména v obdobích jaro nebo podzim po dohodě s vedením organizace, jelikož v zimním období probíhá vánoční večírek. Ideálním obdobím je také samozřejmě léto, ale právě z důvodů řádného čerpání dovolených a tím i ztíženého nalezení společného termínu všech pracovníků, je dané období pro realizování akcí vynecháno. Teambuildingová akce bude probíhat vždy po pracovní době, stejně je tomu tak i při pořádání vánočního večírku a vedení organizace, to nehodlá měnit.

V rámci víkendového teambuildingu se bude jednat o cyklistický výlet za poznáním vinného kraje, s ubytováním, jídlem a řízenou degustací vína v malebném penzionu v na jihu Moravy. Dopravu je možné zajistit minibusem, ale finančně úspornější je domluva v rámci organizace a možnost využít vlastní vozový park. V případě převozu kol bude levnější alternativou vlakové spojení, což bude jistě dobrodružnější, a hlavně splní i účel týmového cestování. Odjezd bude probíhat z vlakového nádraží v místě působení organizace. Existuje také možnost přidat se k výpravě v průběhu cesty v případě, že je to pro zaměstnance jednodušší a kratší variantou. Počet absolvovaných kilometrů na kole bude výhradně na domluvě a možnostech jedinců v rámci organizace. Určitě není podmínkou absolvovat, co možná nejvíce kilometrů, ale naopak si odpočinout a načerpat nové síly. V oblasti penzionu vede krásná cyklostezka s dojezdovou vzdáleností k zajímavým místům, mezi které například řadíme zámek Milotice, rozhlednu na Vyšicku, bylinkový ráj v Čejkovicích nebo rozhlednu Kobylí. Po příjezdu na místo proběhne ubytování v penzionu a vyjížďka po okolí. Ve večerních hodinách se uskuteční řízená degustace s pohoštěním. Následující den bude dle možností jednotlivých zaměstnanců ve znamení cykloturistiky hned po absolvování

snídaně. Trasa bude naplánována dle možností jednotlivců s následným dojezdem zpět za pomoci vlakového spojení. Následující tabulka (Tabulka 17) prezentuje činnosti a náklady spojené s výše uvedeným teambuildingem.

Tabulka 17 Akční plán – pobytový teambuilding (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Pobytový cyklovýlet na jižní Moravě
<i>Cíl</i>	Prohloubení přátelských vztahů a načerpání nových zážitků mimo pracovní prostředí, z kterých mohou zaměstnanci čerpat pozitivní energii ještě řadu týdnů poté.
<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Určení odpovědné osoby za zprostředkování teambuildingu. • Průzkum preferencí zaměstnanců. • Průzkum u poskytovatelů ubytování a možností trávení volného času. • Zjištění finančních podmínek a možnostech ubytování. • Zjištění cenových nabídek dopravy. • Představení průběhu teambuildingu a nákladů s ním spojených vedení organizace. • Vytipování možných termínů a ověření jejich možností u poskytovatele ubytování a volnočasových aktivit. • Představení průběhu teambuildingu zaměstnancům organizace. • Diskuze týkající se termínu a možné dopravy. • Zarezervování schváleného termínu pro ubytování a domluvení se na možnostech zajištění stravy a řízené degustace.
<i>Zodpovědná osoba</i>	Vedení organizace – zhodnocení finančních možností a výběr poskytovatele. Administrativní pracovnice – průzkum možností, rezervace.
<i>Časový plán</i>	Pobytový cyklovýlet bude probíhat v období květen až červen jednou ročně.
<i>Náklady</i>	Doprava vlakem tam i zpět se započítáním kola: $13 \text{ (počet zaměstnanců)} * 300 \text{ (cena jízdného)} = 3\,900 \text{ Kč}$ Ubytování a snídaně na jednu noc pro celou organizaci: $13 \text{ (počet zaměstnanců)} * 700 \text{ (ubytování 550 noc/osoba + 150 snídaně osoba)} = 9\,100 \text{ Kč}$ Řízená degustace s jídlem pro celou organizaci: $13 \text{ (počet zaměstnanců)} * 800 \text{ (řízená degustace s jídlem)} = 10\,400 \text{ Kč}$ Daň z příjmu (19%): 4 397 Kč (náklady byly vykalkulovány na základě dostupných cenových nabídek)
<i>Celkové náklady</i>	27 797 Kč (vč. DPH)

V případě výskytu nenadálých situací spojených například s opatřeními týkající se pandemie nemoci COVID-19 jsou dále uvedené možnosti jednodenních teambuildingových aktivit, které jsou vybrány v dojezdové vzdálenosti od místa působení organizace. Jedná se pouze o další možnosti a návrhy pro řešení teambuildingové akce. Níže uvedené návrhy nebudou součástí časové a nákladové analýzy.

Jednodenní teambuilding bude probíhat v adrenalinovějším duchu. V rámci jednodenního teambuildingu byly vytvořeny dvě možnosti dle převažující preference a povětrnostních podmínek. Aktivity byly vybírány dle vhodné dostupnosti v okolí působení organizace a s ohledem na úsporu času ve vztahu k dopravě a maximálnímu využití samotné doby předpokládané pro teambuildingovou akci. Účelem první vybrané teambuildingové akce bylo podpořit týmového ducha. Aktivita se nachází v přibližně 20 km od místa působení organizace. Dopravu je možné řešit mikrobusem, ale vzhledem k finanční náročnosti vedení organizace využije svého vlastního vozového parku a přepraví své zaměstnance na místo teambuildingu a zpět. Finanční prostředky vynaložené na přepravu jsou také součástí kalkulace. Po odehrání paintballu budou zaměstnanci přesunuti zpět do místa působení organizace. Zde již vedení zaparkuje své automobily a následně proběhne společná večeře či posezení v již předem vybrané restauraci. Aby bylo jisté, že pro společné posezení bude k dispozici dostatečně velký prostor, bude tento vybrán a zarezervován předem. Následující tabulka (Tabulka 18) prezentuje činnosti a náklady spojené s výše uvedeným teambuildingem zaměřeným na paintball.

Tabulka 18 Akční plán – teambuilding – Paintball (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Paintball
<i>Cíl</i>	Prohloubení přátelských vztahů a načerpání nových zážitků mimo pracovní prostředí, z kterých mohou zaměstnanci čerpat pozitivní energii ještě řadu týdnů poté. Podpoření týmové spolupráce.
<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Určení odpovědné osoby za zprostředkování teambuildingu. • Průzkum preferencí zaměstnanců. • Průzkum u poskytovatelů v okolí působení organizace. • Zjištění finančních podmínek teambuildingu. • Zjištění možností dopravy. • Představení průběhu teambuildingu a nákladů s ním spojených vedení organizace. • Vytipování možných termínů a ověření jejich možností u poskytovatele služby. • Představení průběhu teambuildingu zaměstnancům organizace.

<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diskuze týkající se termínu, možné dopravy a místa následného posezení. • Rezervace schváleného termínu u poskytovatele služby. • Rezervace vybraného restauračního zařízení.
<i>Zodpovědná osoba</i>	Administrativní pracovnice Vedení organizace
<i>Časový plán</i>	Průběh teambuildingu jedenkrát do roka v období duben až květen.
<i>Náklady</i>	<p>Příspěvek na dopravu tam i zpět: Počítáme-li s průměrnou spotřebou vozidla okolo 9 l/100 km, jedná se o spotřebu vozidla 1 l/11 km při cenách benzínu pohybujícího se kolem 33,00 Kč/l. Celková délka trasy tam i zpět činí 40 km. Náklady na dopravu tam zpět 132 Kč. $120 * 2 = 360$ Kč Cena jednotlivých služeb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vstup a zapůjčení zbraně: $200 * 13$ (počet zaměstnanců) = 2 600 Kč • Zapůjčení kombinézy: $50 * 13$ (počet zaměstnanců) = 650 Kč • Naplnění zásobníku: $200 * 13$ (počet zaměstnanců) = 2 600 Kč <p>Občerstvení v průběhu dne: $500 * 13$ (počet zaměstnanců) = 6 500 Kč Daň z příjmu (19%): 2 347 Kč (náklady byly spočítány na základě dostupných cenových nabídek)</p>
<i>Celkové náklady</i>	14 697 Kč (vč. DPH)

Další možností je využití motokárové dráhy v místě působení organizace. Zaměstnanci se v určeném čase v místě motokárové dráhy. Je doporučeno dostavit se alespoň deset minut před samotným začátkem. V rámci využití dráhy na maximum obsluha optimálně rozdělit účastníky do skupin po pěti jezdcích. Díky časomíře budou započítány všechny časy a bude vyhlášen úplný vítěz. Mezi jednotlivými jízdami je doporučená přestávka minimálně 15 minut, jelikož jízda je náročná na fyzickou kondici rukou. Motokáry bude možné využít po dobu dvou hodin. Pokud počítáme s patnácti minutovými přestávkami, každý by měl mít nárok na 4 jízdy. Následující tabulka (Tabulka 19) prezentuje činnosti a náklady spojené s výše uvedeným teambuildingem zaměřeným na motokáry.

Tabulka 19 Akční plán – teambuilding – Motokáry (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Motokáry
<i>Cíl</i>	Prohloubení přátelských vztahů a načerpání nových zážitků mimo pracovní prostředí, z kterých mohou zaměstnanci čerpat pozitivní energii ještě řadu týdnů poté.
<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Určení odpovědné osoby za zprostředkování teambuildingu. • Průzkum preferencí zaměstnanců.

<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Průzkum u poskytovatelů v okolí působení organizace. • Zjištění finančních podmínek teambuildingu. • Představení průběhu teambuildingu a nákladů s ním spojených vedení organizace. • Vytipování možných termínů a ověření jejich možností u poskytovatele služby. • Představení průběhu teambuildingu zaměstnancům organizace. • Diskuze týkající se termínu. • Zarezervování schváleného termínu u poskytovatele služby.
<i>Zodpovědná osoba</i>	Administrativní pracovnice. Vedení organizace.
<i>Časový plán</i>	Průběh teambuildingu jedenkrát do roka v období duben až květen.
<i>Náklady</i>	Náklady na dopravu nebudou započítány, jelikož se dráha nachází v oblasti působení organizace Pronájem motokár na dvě hodiny: 9 000 Kč Občerstvení v průběhu dne: 500 * 13 (počet zaměstnanců) = 6 500 Kč Daň z příjmu (19%): 2 945 Kč (náklady byly vyčísleny na základě dostupných cenových nabídek)
<i>Celkové náklady</i>	18 445 Kč (vč. DPH)

8.3.4 Akční plán – kurz první pomoci a resuscitace

Pravidelné zprostředkování kurzu první pomoci a resuscitace by dle výsledků dotazníkového šetření zaměstnanci uvítali. V rámci poskytnutí kvalitní péče o klienty je nutné počítat i s nenadálými změnami zdravotního stavu klientů a díky pravidelnému proškolení mohou pracovníci poskytovat kvalitní péči bez nutných obav z náhlé změny stavu pacienta, s níž by si nevěděli rady. Pravidelné pořádání kurzu pracovníky ujistí v jednotlivých postupech poskytnutí první pomoci a zamezí tak vzniku nežádoucí paniky a stresu z řešení nenadálých situací. Je nutné si uvědomit, že zaměstnanci pracují ve zdravotnické organizaci a každý zaměstnanec by měl být schopen poskytnout první pomoc, ať již se jedná o recepční nebo zubního lékaře. Je nutné si uvědomit, že k nenadálým událostem nemusí docházet pouze v samotné ordinaci v přítomnosti lékaře, ale také v jiných prostorách organizace, například v čekárně. I primárně nezdravotničtí pracovníci by měli danou problematiku ovládat, být schopni pomoci a znát místo uložení potřebných pomůcek určených k první pomoci.

Dle stanovených předpisů OSP 1/2018 podle §20b odst. 2 organizačního řádu organizace disponuje lékárníčkou, která obsahuje samorozpínací resuscitační vak, dvě masky, vzduchovody, termoizolační folie, škrtdlo, nitrožilní katetry, spojovací infuzní hadičku, infuzní set, injekční stříkačky, jehly, tampony, desinfekci, náplast'ovou cívku, čelistní

rozvěrač, fonendoskop a tonometr. Z léčivých přípravků by měla organizace disponovat epinefrinem, atropinem, dexamethasonem, lidokainem, diazepamem, antihistaminikem, tramadolem, glycerolem-trinitrátem, glukózou 40 % a fyziologickým roztokem. Každý zaměstnanec by měl mít alespoň přehled, kde lékárníčku najde, co vše se v ní nachází a jak s ní má zacházet.

Ve společnosti je pouze malé procento lidí, kteří by při návštěvě stomatologické kliniky prožívali neutuchající pocity štěstí, ve většině z nás při zvuku zubní vrtačky a pohledu stomatologa do našich očí začínají kolovat pocity strachu. Jedinec může být v organizaci vystaven například riziku předem nediodagnostikované alergie na desinfekci nebo použitý stomatologický materiál, náhlé dušnosti, synkopálním stavům spojeným s úrazy, anafylaktické reakci, panické úzkosti, masivnímu krvácení, bezvědomí nebo bolesti na hrudi. Jedná se o akutní stavy, na které by měl zdravotní i nezdravotní personál dokázat reagovat.

Pravidelné absolvování kurzu může být pojato také formou teambuildingové vzdělávací akce. Zaměstnanci si osvojí základy první pomoci zaměřené na akutní stavy, které hrozí přímo ve vybrané zdravotnické organizaci; díky těmto kurzům si budou jistější v nenadálých situacích, zachovají při poskytnutí pomoci chladnou hlavu a využijí nabyté dovednosti

Vedení kliniky tímto kurzem chce podpořit klid svých zaměstnanců při práci bez možných obav ze stavů, které by mohly při ošetření nastat a kdy by si zaměstnanec ve svých postupech nemusel být jistý. Akutní stavy se v organizaci nevyskytují v pravidelných časových intervalech, ale dle informací jejich výskyt není ojedinělý čili pravidelné si připomenutí základů a nutných postupů se nemine účinkem

Následující tabulka (Tabulka 20) prezentuje činnosti spojené s pořádáním kurzu. V oblasti působení organizace se nachází tři společnosti, které nabízející provedení kurzu první pomoci a resuscitace přímo u zaměstnavatele, s přizpůsobením kurzu pro potřeby organizace a seznámením zaměstnanců s prostředky a kontrolou firemní vybavenosti pro poskytnutí první pomoci.

Daná společnost byla vybrána na základě finančního rozboru a preferencí dle internetových stránek. Dalšími podmínkami byla možnost provedení kurzu v prostorách organizace a možnost uskutečnění kurzu pro celou skupinu najednou. Název vybrané společnosti nebude zveřejněn z toho důvodu, že obsahuje název působiště organizace. Společnost se zaměřuje nejen na kurzy první pomoci, ale také na možnosti proškolení BOZP. Lektori se v kurzech zaměřují spíše na praktičnost a kurz je postaven na oblasti působení dané

organizace. Rovněž je splněn podmínka uznání kurzu jako daňově uznatelného. Pouze pro dvě recepční a administrativní pracovníci bohužel není kurz daňově uznatelný. Následující tabulka (Tabulka 20) prezentuje činnosti a náklady spojené s výše uvedeným kurzem první pomoci a resuscitace.

Tabulka 20 Akční plán – Kurz první pomoci a resuscitace (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Kurz první pomoci a resuscitace
<i>Cíl</i>	Proškolení všech zaměstnanců v oblasti první pomoci a resuscitace, a tím navození větší psychické jistoty při práci zaměstnanců při poskytování pomoci a větší psychické pohody při práci zaměstnanců.
<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Průzkum u poskytovatelů kurzů v okolí. • Zjištění finančních podmínek pro absolvování kurzu a celkového průběhu. • Určení odpovědné osoby za zprostředkování kurzu. • Návrh termínů pro absolvování kurzů. • Představení průběhu kurzu a nákladů s ním spojených vedení organizace. • Představení kurzu zaměstnancům. • Výběr a sjednocení termínu kurzu dle přítomnosti všech zaměstnanců v organizaci a možností školicí společnosti.
<i>Zodpovědná osoba</i>	Administrativní pracovnice. Vedení organizace.
<i>Časový plán</i>	Kurz bude probíhat vždy jednou ročně za účasti všech zaměstnanců. Termín bude vždy stanoven po dohodě všech zaměstnanců. Kurz bude probíhat dvě hodiny.
<i>Náklady</i>	Náklady na cestu jak zaměstnanců, tak lektora nebudou započteny, jelikož lektor působí ve stejném městě, kde požadavky na úhradu cesty nevznáší. Kurz splňuje podmínku zdanitelné položky pro zaměstnavatele. V případě administrativní pracovnice a dvou recepčních, bohužel kurz podmínku zdanitelné položky pro zaměstnavatele nespĺňuje. (náklady byly vyčísleny na základě dostupných cenových nabídek) Cena na jednoho zaměstnance činí: 604 Kč (včetně 21 % DPH) Cena za celou organizaci činí: 604 * 13 (počet zaměstnanců) = 7 852 Kč Daň z příjmu (19%) za tři zaměstnance, pro které je kurz daňovým nákladem: 344 Kč
<i>Celkové náklady</i>	8 196 Kč (vč. DPH)

K podmínkám návrhu patří proškolení všech zaměstnanců. Jelikož je vybraná zdravotnická organizace pracovně vytížena i díky své dlouhé pracovní době, je nutné neopomenout možné oportunitní náklady v případě uzavření kliniky na 2 hodiny. Čas kurzu je nutné naplánovat

do období, kdy se všichni zaměstnanci nacházejí na klinice. Zejména se jedná o časové možnosti od 12 do 14 hodin ve středu a čtvrtěk.

Celkové vyčíslení nákladů zubní ordinace na jednu hodinu dle majitele organizace činí 3 000 Kč/hod. V případě využívání ordinace zubní hygienistkou se jedná o částku 1 500 Kč/hodin.

Kalkulace oportunitních nákladů:

Náklady ordinace využívané zubním lékařem: 3000 Kč/h (náklady ordinace v Kč/hodina) * 3 (počet ordinací) * 2 (počet hodin kurzu) = 18 000 Kč

Náklady ordinace využívané zubní hygienistkou: 1500 Kč/h * 1 (počet ordinací) * 2 (počet hodin kurzu) = 3 000 Kč

Celkové oportunitní náklady činní: 21 000 Kč

Vybraná zdravotnická organizace se samozřejmě bude snažit své klienty, kteří jsou objednaní na v období probíhajícího kurzu ošetřit v jiných časových oknech, tak aby co nejvíce snížila dopad oportunitních nákladů.

8.3.5 Akční plán – rotace zubních instrumentářek

Následující akční plán se zaměřuje na rotaci zubních instrumentářek. Vedení organizace si na základě vedeného rozhovoru uvědomuje nedostatky v oblasti flexibility jednotlivých týmů. Z výsledků dotazníkového šetření také vyplývá spíše pozitivní přístup k danému plánu. V rámci hlavních důvodů nesouhlasu s nastavením rotace zubních instrumentářek je nejčastěji uvedena zvyklost práce v rámci týmu. Právě na podkladě zvyklosti dochází ke stagnaci a stereotypu pracovní náplně. Je pochopitelné, že práce postavená na určité každodenní zvyklosti je pohodlnější, ale poté nastává problém v případě náhlého onemocnění, odchodu z organizace nebo pouze čerpání dovolené. Vzájemná fixace pracovníků nenapomáhá k tvorbě flexibilního týmu. K čemuž by právě následující akční plán mohl napomoci.

Vzhledem k tomu, že v rámci přípravy zájemce o práci zubní instrumentářky postačuje tomuto zájemci pouze jakékoli středoškolské vzdělání s maturitou a rekvalifikační kurz zubní instrumentářky, vyvstává otázka dalšího možného rozvoje dané profese směřující k získávání neustále nových informací a vzdělávání se. Bohužel žádné další možné vzdělávací kurzy nejsou momentálně na trhu dostupné, možné je se pouze zúčastnit lékařských seminářů, které jsou čas od času zpřístupněny lékařům spolu s jejich instrumentářkami. V rámci zkoumané organizace se většinu času lékaři věnují pouze jedné specializační části stomatologie a mají k asistenci svou vlastní zubní instrumentářku.

Samozřejmě sestra spolu s lékařem tvoří profesionální tým a znají navzájem své pracovní tempo a postupy. Ale na stranu druhou se může stát, že při onemocnění nebo dovolené bude jeden či druhý muset spolupracovat i s někým jiným. Sestra nemusí detailně znát prováděné postupy v rámci jiné specializace lékaře a jejich náhodná spolupráce nemusí být tak jednoduchá, jak by se mohlo na první pohled zdát. V týmu se poté může vytvářet úplně zbytečné napětí; vyplývající z neznalosti postupů práce obou zúčastněných. Aby se těmto nedorozuměním zamezilo a aby instrumentářky mohly získávat nové zkušenosti a vědomosti, je vhodné aplikovat pravidelnou rotaci. Postupem času by si tak samotní lékaři všestranné a rovnocenné zubní instrumentářky, které budou schopny pracovat bez problému se všemi zubními lékaři bez zbytečného stresu, chyb a snosnou dávkou flexibility. Zubní instrumentářky jsou na základě jejich kvalifikace obeznámeny při studiu s širokou škálou výkonu a měly by být schopné asistenci provádět. Rotace pracovníků bude vyžadovat komunikaci, jak ze strany lékaře, tak ze strany instrumentářky. Zubní instrumentářky se každodenně v ordinacích pohybují, takže by neměly být ovlivněny neznalostí prostředí, pomůcek a kolegů, jako například nově příchozí pracovník. Návrh slouží k rozvoji a zefektivnění práce týmu. V týmu nebude docházet k stagnaci rozvoje pracovníků a zvýší se tím maximálně flexibilita týmu. Práce by pro zubní instrumentářky nebyla monotónní a nebude znamenat určitý zvyk a pohodlnost. Díky rotaci by vedení organizace naučilo reagovat své zaměstnance na změny a mělo by i větší přehled o jejich pracovní morálce, schopnostech a přístupu.

Samozřejmě si uvědomujeme nejen pracovní náročnost ale také psychickou náročnost takto úzké spolupráce. I tímto způsobem by mohlo dojít k vzájemnému pochopení a bližšího se vzájemného poznání se nejen po stránce pracovní. Rotace zubních instrumentárek by probíhala v rozmezí minimálně čtrnácti dnů. Náklady pro zaměstnavatele na tento akční plán budou nulové. Trvání akčního plánu by bylo celoroční, což pro nabytí zkušeností dává větší smysl nežli pouze krátkodobá rotace. Tento akční plán je úzce spjat se zefektivněním adaptačního procesu. Zubní instrumentářky by byly lépe na danou rotaci připraveny, a to díky vypracování komplexních materiálů s postupy a požadavky jednotlivých lékařů v rámci prováděných výkonů. Při rotaci by byla vhodná zpětná vazba lékaře, ale také zubní instrumentářky například o možnostech usnadnění práce týmu. Rotace by neměla být vnímána pouze jako vzdělávací program pro zubní instrumentářky, ale jednalo by se spíše vzájemné vzdělávání a sdílení zkušenosti v rámci vztahu lékař a zubní instrumentářka. Celý proces nemusí být soustředěn nutně jen na pracovní postupy, ale také například na přístup

a komunikaci směrem k pacientům. V rámci implementace projektu by organizace neměla být nijak složitá, zubní instrumentárky by se pouze po čtrnácti dnech v rámci rozpisu posunovaly od lékaře k lékaři, a po dvou měsících by se sestra měl zase zpět objevit u svého původního lékaře. Díky dodržení čtrnáctidenního trvání jednotlivých rotací, bude také dodržena délka pracovních úvazku a nebude tím narušen počet odpracovaných dnů.

8.3.6 Akční plán – zlepšení adaptačního procesu

Akční plán zefektivnění adaptačního procesu se zaměřuje na, co nejjednodušší zapojení nového člena do pracovního procesu. Příchozí pracovník by měl možnost čerpat informace z individuálně sestavených materiálů týkajících se jeho pracovního zařazení. Materiály by sloužily pouze pro pracovníkův větší přehled a možnost ujištění se v daných postupech. Dále by byly komplexní poskytnutí materiálu přínosem již stávajícím pracovníkům v případě nejistoty dalšího postupu či ujasnění si daných postupů. Materiály budou přínosnou složkou i v rámci zavedení pravidelné rotace pracovníků. Na základě vypracovaných materiálů by si zubní instrumentárky mohly připomenout postupy a nutné pomůcky k jednotlivým výkonům. Poskytnutí materiálů povede ke zvýšení jistoty nových, ale i stávajících pracovníků v průběhu pracovního procesu.

V rámci zajištění komplexních a objektivních materiálů sloužících pro jednotlivé profese, bude nejvhodnější zapojení všech zaměstnanců. Každý zaměstnanec přispěje svými poznatky a postupy k vytvoření materiálů, zpracováním specifík své práce a zmínění aspektů, které je nutné neopomenout. Zaměstnanci budou materiály tvořit způsobem, který by pro ně samotné v začátcích jejich pracovního procesu v organizaci byl přínosný a pomohl jim k lepšímu průběhu adaptačního procesu. Díky poskytnutým materiálům, by také dále došlo k odbourání nedostatků adaptačního procesu, které vychází z rozhovorů s vedením organizace a dotazníkového šetření. Motivací pro tvorbu materiálu zaměstnancům bude efektivnější zapojení nově příchozích členů do organizace, které bude nutné uvést do pracovního procesu, a díky materiálům mohou mít zaměstnanci motivační vidinu i v podobě snížení časové náročnosti pro zaškolení nového člena týmu. Vzhledem k tomu, že nikdo z oslovených respondentů nevedl v dotazníkovém šetření možnost nezájmu s vytvořením materiálů, v rámci návrhu je počítáno s aktivním zapojením všech zaměstnanců. Další možností je finanční odměna v případě pomoci při zpracování materiálů. Kdy bude každému vyplacena jednorázová odměna. Nebo bude možné odměnu zaměstnanci vložit na volnočasovou benefiční kartu.

Jednorázová odměna na jednoho zaměstnance: 500 Kč

Celkové náklady na poskytnutí odměny pro všechny zaměstnance:

500 Kč (výše odměny) * 13 (počet zaměstnanců) = 6 500 Kč

Nebude podmínkou zpracování jednotlivých postupů samostatně. V rámci jednotlivých profesí se mohou pracovníci spojit nebo si osnovu materiálu rozdělit a následně je zkonzultovat.

Materiály budou pro jednotlivé profese v rámci organizace rozděleny. Úvod jednotlivých materiálu bude tvořen historií organizace, představení jednotlivých členů a zaměstnanců organizace. Představení členů týmu bude doplněno o fotografie pro zjednodušení orientace nově příchozího pracovníka a snížením tím rozpaků týkající se zapamatování jmen jednotlivých členů týmu. Dále materiály budou obsahovat dispoziční řešení kliniky, organizaci a délku pracovní doby, a v neposlední řadě organizace provozních schůzí, seminářů a koloběh střídání ordinací v rámci vybrané zdravotnické organizace. Obecný úvod je možné dále obohatit o možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod. Dále budou materiály rozděleny zvlášť pro recepční, zubní instrumentářku, dentální hygienistku a zubního lékaře.

Osnova materiálu pro pracovní pozici recepční:

- náplň práce na pozici recepční vybrané zdravotnické organizace.
- popis a obsah informací nutný k registraci pacienta.
- orientace v léčebných plánech (možnost názorné ukázky v podobě vzorového léčebného plánu s popisem důležitých položek pro výkon práce na pozici recepční).
- rozpis specializací jednotlivých lékařů.
- časový harmonogram pro objednávání na jednotlivé výkony (časová délka výkonu bývá obvykle uvedena v léčebném plánu, ale pokud tomu tak není, je nutné se orientovat v časové náročnosti výkonů).
- seznam základních odborných výrazů (např. sanace, reendodoncie a další).
- stručný návod na přihlášení do systému.
- zavedený systém pro objednávání zaměstnanců.
- seskupení důležitých přihlašovacích údajů a hesel.
- ceník poskytovaných služeb a předmětu sloužících k ústní hygieně.
- návod na vystavení faktury za poskytnuté služby a předměty.

Osnova materiálů pro pracovní pozici zubní instrumentářky:

- náplň práce na pozici zubní instrumentářky ve vybrané zdravotnické organizaci.
- krátké představení výkonů, při kterých zubní instrumentářka asistuje.
- příprava pomůcek k jednotlivým výkonům.
- obecná péče a příprava stomatologické soupravy a ordinace před a po provedení výkonu.
- péče o ordinaci na začátku a konci pracovní doby.
- popis práce a příprava předmětu do sterilizátoru, zápisy do evidenčních knih.
- popis a návod práce s rentgenovým zařízením (příprava pacienta, vyvolání rentgenových snímků).
- postup fasování a odepisování materiálu ze skladových zásob.
- soupis spotřebního materiálu obsaženého v ordinaci s minimální počtem kusů.

V rámci posledního bodu osnovy pro práci zubních instrumentářek, by mělo dojít k interakci a spolupráci všech zubních instrumentářek. Jelikož právě nedostatečné či špatné doplnění materiálu, a tím i způsobená nedostatečná příprava ordinace pro další směnu bývá zdrojem častých konfliktů. Instrumentářky by si tak stanovily pevný seznam dle svých představ a potřeb, čím by bylo možné pozitivně ovlivnit výskyt konfliktů. Samozřejmě za předpokladu striktního dodržování stanovených postupů.

Osnova materiálů pro pracovní pozici dentální hygienistky:

- náplň práce na pozici dentální hygienistky ve vybrané zdravotnické organizaci.
- představení a návod práce se zubním softwarem.
- návod zápisu do karty pacienta dle standardů vybraného zdravotnického zařízení.
- návod uložení rentgenových snímků a fotografické dokumentace do systému (možnost poskytnutí přímého postupu v podobě obrázkového návodu).
- příprava pomůcek k jednotlivým výkonům.
- obecná péče a příprava stomatologické soupravy a ordinace před a po provedení výkonu.
- péče o ordinaci na začátku a konci pracovní doby.

- popis práce a příprava předmětu do sterilizátoru, zápisy do evidenčních knih.
- popis a návod práce s rentgenovým zařízením (příprava pacienta, vyvolání rentgenových snímků).
- postup fasování a odepisování materiálu ze skladových zásob.
- popis a návod práce s přístrojem Air flow.

Osnova materiálů pro pracovní pozici zubního lékaře:

- náplň práce na pozici zubního lékaře ve vybrané zdravotnické organizaci.
- představení a návod práce se zubním softwarem.
- návod zápisu do karty pacienta dle standardů vybraného zdravotnického zařízení.
- návod uložení rentgenových snímků a fotografické dokumentace do systému (možnost poskytnutí přímého postupu v podobě obrázkového návodu).
- návod na správné sestavení léčebného plánu (poskytnutí vzorových ukázek léčebných plánů s detailním popisem).
- návod na správné nastavení mikroskopu.
- návod a postup práce s 3D tiskárnou, frézku, pecí na keramiku, rentgenovým zařízením.

Kontrolní odbornou činnost nad zkonstruováním materiálu by mělo vedení organizace, které se samo na vytvoření materiálu bude podílet. Formální stránka, konečná grafická podoba, vytisknutí a seskupení materiálů by měla na starosti administrativní pracovnice. V rámci jednotlivých profesí si mohou zaměstnanci materiály rozdělit a zpracovat je společně. Cílem není vytvoření obsáhlých materiálů, spíše jen poskytnutí věcných a jednoduchých návodů. Materiály by byly novému členovi oporou v prvních pracovních dnech, a hrály by významnou pomoc v rámci rotace zubních instrumentárek, z kterých by mohly čerpat informace, týkající výkonů a postupů jednotlivých lékařů. Jak již bylo řečeno výše, stanovena by byla i příprava a doplnění spotřebního materiálu do ordinací, což by mohlo omezit výskyt konfliktů plynoucích z této oblasti.

8.3.7 Akční plán – pravidelné hodnocení zaměstnanců a monitoring spokojenosti

V rámci zvýšení spokojenosti zaměstnanců a poskytování pravidelné zpětné vazby bude ve vybrané zdravotnické organizaci zavedeno pravidelné hodnocení zaměstnanců

a monitoring jejich spokojenosti. Díky zájmu poslouchat a pravidelně diskutovat o dalších možnostech rozvoje a získávání zpětné vazby týkající se jejich práce, budou zaměstnanci více motivováni v pracovním procesu a bude je pohánět jejich vlastní pocit úspěchu a spokojenosti. Pravidelná a konstruktivní zpětná vazba dává pracovníkům do dalšího období impuls zvýšit efektivitu a výkonnost práce. Pravidelné hodnocení všech pracovníků, poskytne zpětnou vazbu všem pracovníkům, a ne pouze části. Díky nastavenému hodnocení bude vymýcen pocit nedostatečného ohodnocení nebo zájmu. Hodnocení bude také sloužit k tomu, aby zaměstnanec zhodnotil sebe sama a poukázal na silné a slabé stránky, kdy díky vzájemné diskuzi může spolu se zaměstnavatelem navrhnout plán dalšího rozvoje a pracovního posunu zaměstnance pro následující období. Zaměstnanec bude mít určitý cíl a bude vědět, na čem je nutné zapracovat. Toto také může ovlivnit pocit nedostatku růstu a stagnace, která byla v dotazníkovém šetření také zmiňována.

Důležité je neopomenout poskytování také neformálního hodnocení. Jedná se o bezprostřední hodnocení pracovníka následně po výkonu práce. Nejedná se sice o strukturované a komplexní hodnocení, které je předmětem daného návrhu, ale je také velmi důležité. Bezprostřední ohodnocení pracovního výkonu poskytne zaměstnanci aktuální a okamžitou zpětnou vazbu. Bohužel není možné stanovit její pravidelnost, strukturu či průběh, jelikož v tomto případě se vše odvíjí pouze od zájmu vedoucích pracovníků.

Formální hodnocení zaměstnanců bude probíhat jednou ročně. Vzhledem k zajištění určité struktury a snížení časové náročnosti na přípravu byl vypracován hodnotící formulář, který poskytne procesu hodnocení určitou formu a návod. Formuláře jsou poskytnuty k nahlédnutí v přílohové části diplomové práce (Příloha P V). Hodnotitel i hodnocený vyplní formulář s dostatečným časovým předstihem, aby měli možnost se nad jednotlivými položkami zamyslet, hodnocení bylo efektivní a mělo přínos pro obě strany. Formuláře budou pracovníkům rozdány vždy před koncem kalendářního roku. Vzhledem k časové náročnosti období vánočních svátků a konce kalendářního roku, je možné hodnotící formuláře distribuovat již během prvního týdne v prosinci. Pracovníci budou mít dostatečný časový prostor a hodnocení nebude ovlivněno nedostatkem časové dotace. Obě strany vyplní formulář samostatně. Vzhledem k tomu, že vedení ordinace se skládá ze dvou členů, je formulář uzpůsoben pro vyjádření se obou. V rámci efektivnější koordinace je možnost rozdělit formuláře na polovinu s tím, že po jejich vyplnění si vedení mezi sebou vyplněné poloviny formulářů vymění. Samotné rozhovory a vyhodnocení formulářů bude probíhat v průběhu ledna či února. Rozhovory budou probíhat za přítomnosti obou vedoucích lékařů

po dobu minimálně třiceti minut v zasedací místnosti organizace. Před samotným hodnocením jednotlivých pracovníků si vedení organizace společně projde hodnotící formulář a ujasní si své postoje. Pětiminutová diskuze vedení před samotným hodnocením přispěje k nedorozumění, pevným postojům, objektivní a přínosné zpětné vazbě pro pracovníky. Rozhovory budou probíhat vždy v rámci pracovní doby zaměstnanců v průběhu měsíce ledna. Díky delšímu časovému rozmezí pro průběh hodnocení zaměstnanců bude mít vedení organizace na hodnocení a konstruktivní diskuzi klid, větší časovou dotaci, ale také čistou mysl, než kdyby hodnocení všech zaměstnanců probíhalo v rámci jednoho pracovního dne. Na základě časového rozplánování průběhu jednotlivých hodnocení dojde také ke snížení oportunitních nákladů.

V rámci předem stanoveného časového limitu proběhne konstruktivní diskuze a poskytnutí náhledu, a to jak ze strany zaměstnance na sebe sama, tak i na přístup vedení a možné nedostatky. Naopak vedení kliniky poskytne zaměstnanci zpětnou vazbu, náhled na jeho pracovní výkon a kooperaci v rámci týmu. Konstruktivně vedená diskuze může mít pro zaměstnance významný motivační efekt. Hodnocení by mělo být zakončeno v pozitivním duchu. Důležité je neopomenout otevřenost a upřímnost obou stran; pokud by tyto dvě složky chyběly, celý proces by ztrácel význam. Diskuze by nebyla přínosná ani pro jednu stranu a mohla by vést až k demotivaci jedince a stagnaci celé organizace.

Společně s formulářem týkajícím se hodnocení bude zaměstnancům také distribuován formulář, zjišťující spokojenost zaměstnanců. Formulář bude anonymní, zaměstnanci budou uvádět pouze pracovní zařazení. Formulář se zaměřuje na spokojenost s pracovním prostředím, vybavením, vztahy, komunikací a odměňováním. Zaměstnanci dále mohou uvést možnosti a nápady pro zlepšení daných oblastí. Formulář k hodnocení spokojenosti je přiložen v přílohové části diplomové práce (Příloha P VI). Hodnocení spokojenosti budou zaměstnanci odevzdávat spolu s hodnotícím formulářem, kdy formulář spokojenosti bude bez nahlédnutí vedením organizace uložen do příslušné složky a až po shromáždění všech formulářů, vedení organizace přistoupí k jejich zhodnocení. Na základě vyhodnocených poznatků a námětů uvedených ve formulářích vedení organizace přednese možné změny a návrhy k diskuzi na následující provozní schůzce, kde se budou moci k případným změnám a navrženým prostředkům vyjádřit všichni zaměstnanci.

Dokumenty budou řádně zakládány zvlášť pro jednotlivá hodnotící období, aby bylo možné porovnat změny či progres s následujícím hodnotícím obdobím.

K podmínkám návrhu patří hodnocení všech zaměstnanců v rámci pracovní doby. V případě návrhu na hodnocení zaměstnanců bude nutné vyčíslit oportunitní náklady. Oportunitní náklady budou stanoveny dle hodinových nákladů na provoz ordinace. V případě využívání ordinace zubním lékařem se bude jednat o vyčíslení nákladu na celou hodinu, jelikož hodnocení podstoupí zubní lékař a také zubní instrumentářka, kdy každý bude mít časovou dotaci třiceti minut. Náklady budou vyčísleny pro 2 dentální hygienistky, 3 zubní lékaře a 5 zubních instrumentářek. Celkové vyčíslení nákladů zubní ordinace na jednu hodinu dle vedení organizace činí 3 000 Kč/hodina. V případě využívání ordinace zubní hygienistkou se jedná o částku 1 500 Kč/hod.

Kalkulace oportunitních nákladů:

Náklady ordinace využívané zubním lékařem spolu se zubní instrumentářkou: 1 500 Kč/30 minut * 8 zaměstnanců (3 zubní lékaři a 5 zubních instrumentářek) = 12 000 Kč

Náklady ordinace využívané zubní hygienistkou: 750 Kč/30 minut * 2 (zubní instrumentářky) = 1 500 Kč

Celkové oportunitní náklady činní: 13 500 Kč

V rámci kalkulace oportunitních nákladů není počítáno s náklady na vedoucí lékaře, jelikož hodnocení zaměstnanců bude probíhat mimo jejich ordinační dobu. Stejně tomu bude i u recepčních a administrativní pracovnice. Organizace se samozřejmě bude snažit své klienty, kteří jsou objednáni k ošetření v období probíhajícího hodnocení zaměstnanců ošetřit v jiných časových oknech, tak aby co nejvíce snížila dopad oportunitních nákladů.

8.3.8 Akční plán – seminář prevence syndromu vyhoření a technik odpočinku

Poslední akční plán se soustřeďuje na prevenci syndromu vyhoření, představení technik vedoucí k odpočinku a uvolnění od stresu. K důvodu zakomponování semináře do návrhu zdokonalení stimulačního systému vybrané zdravotnické organizace vedla poznámka, získána z analýzy dotazníkového šetření. Kdy jeden z respondentů uvedl momentální vnímání pocitu vyhoření. Právě daná odpověď byla impulzem k zapojení semináře, který bude v organizaci působit právě jako prevence vzniku syndromu vyhoření. Seminář bude předcházet vzniku podobných situací, jako tomu bylo u již zmíněného respondenta.

Syndrom vyhoření vzniká pomalým a plíživým tempem, bez prvotních významně patrných příznaků. Zejména postihuje profese, které denně v rámci své náplně přicházejí do kontaktu s lidmi. Zejména se jedná o profese v oblasti zdravotnictví, školství, telekomunikačních služeb nebo sociální péče. Na základě neustále se zvyšujících nároků na pracovníky ať již

z obecného hlediska pokroku společnosti nebo zvýšených nároků na výkon pracovníka dochází k rapidnímu nárůstu. Podmínka výskytu u jednoho či druhého pohlaví není dána. Dále také není podmínkou výskyt syndromu nebo jeho příznaků u pracovníků vykonávající danou profesi dlouhodobě, častý výskyt je také u absolventů. Absolventi jsou plni očekávání a nabití informacemi, ale bohužel střet s realitou jejich pracovní pozice, pracovní náplně nebo přístupem spolupracovníků urychleně vrátí jedince zpět do reality pracovního procesu.

Seminář bude probíhat v průběhu roku dle časových možností organizace a poskytovatele služeb. V rámci průzkumu poskytovatelů dané služby byla vybrána společnost zaměřující se na oblasti duševního zdraví a zvládnání stresu. Seminář bude probíhat v prostorech seminární místnosti organizace. Vybraná společnost poskytující semináře sídlí v místě působení organizace. V rámci nákladové analýzy nebude počítáno s náklady na dopravu ať již lektora nebo zaměstnanců. Seminář bude obsahovat představení syndromu vyhoření, fází syndromu vyhoření a jednotlivých příznaků. Další část semináře bude prezentovat možné techniky uvolnění a odpočinku mysli od okolního světa i s názornými ukázkami. Semináře slibují i aktivní zapojení jedinců do jednotlivých praktických nácviků. Seminář bude probíhat v časovém horizontu dvou hodin. Vzhledem k časové vytíženosti vybrané zdravotnické organizace bude časový termín zvolen obdobně jako u kurzu první pomoci, tedy v období účasti všech zaměstnanců v organizaci. Seminář není nutně vnímat pouze v podobě vzdělávací akce, ale také je možné vnímání účastní na semináři jako formu teambuildingové vzdělávací akce s vyšší přidanou hodnotou. Následující tabulka (Tabulka 21) prezentuje činnosti a náklady spojené se seminářem prevence syndromu vyhoření a technik odpočinku.

Tabulka 21 Akční plán – Seminář prevence syndromu vyhoření a technik odpočinku (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Seminář prevence syndromu vyhoření a technik odpočinku
<i>Cíl</i>	Preventivní působení organizace proti syndromu vyhoření, efektivní zvládnání stresu a osvojení si odpočinkových technik.
<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Průzkum u poskytovatelů seminářů v okolí místa působení organizace. • Zjištění finančních podmínek absolvování semináře a celkového průběhu. • Určení odpovědné osoby za zprostředkování semináře. • Návrh termínů pro absolvování semináře. • Představení průběhu kurzu a nákladů s ním spojených vedení organizace.

<i>Činnosti vedoucí k zajištění plánu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Představení semináře zaměstnancům. • Výběr a sjednocení termínu semináře dle přítomnosti všech zaměstnanců v organizaci a možností přednášejícího.
<i>Zodpovědná osoba</i>	Administrativní pracovnice. Vedení organizace.
<i>Časový plán</i>	Seminář bude probíhat jednou ročně za účasti všech zaměstnanců. Termín bude stanoven po dohodě všech zaměstnanců. Délka semináře bude stanovena na dobu dvou hodin.
<i>Náklady</i>	Náklady na cestu jak zaměstnanců, tak přednášejícího nebudou započteny, jelikož přednášející působí v místě působení organizace, kde požadavky na cestu neukládá. (Náklady byly vyčísleny na základě dostupných cenových nabídek) Cena na jednoho zaměstnance činí: 615 Kč (včetně 21 % DPH) Cena za celou organizaci činí: 615 * 13 (počet zaměstnanců) = 7 955 Kč Daň z příjmu (19%): 1512 Kč
<i>Celkové náklady</i>	9 467 Kč (vč. DPH)

Vybraná zdravotnická organizace chce možnost absolvování semináře poskytnout všem zaměstnancům, i z tohoto důvodu bude seminář probíhat v období pracovní doby. Jelikož je organizace pracovním vytížená i díky své rozsáhlé pracovní době je nutné neopomenout možné oportunitní náklady v případě uzavření kliniky na 2 hodiny. Čas semináře bude naplánován do období, kdy se všichni zaměstnanci nacházejí v organizaci. Zejména se jedná o časové možnosti od 12 do 14 hodin ve středu a čtvrtek.

Celkové vyčíslení nákladů zubní ordinace na jednu hodinu dle vedení organizace činí 3 000 Kč/h. V případě využívání ordinace zubní hygienistkou se jedná o částku 1 500 Kč/hodina.

Kalkulace oportunitních nákladů:

Náklady ordinace využívané zubním lékařem: 3000 Kč/hod (náklady ordinace v Kč/hodina)

* 3 (počet ordinací) * 2 (počet hodin kurzu) = 18 000 Kč

Náklady ordinace využívané zubní hygienistkou: 1500 Kč/hod * 1 (počet ordinací) * 2 (počet hodin kurzu) = 3 000 Kč

Celkové oportunitní náklady činní: 21 000 Kč

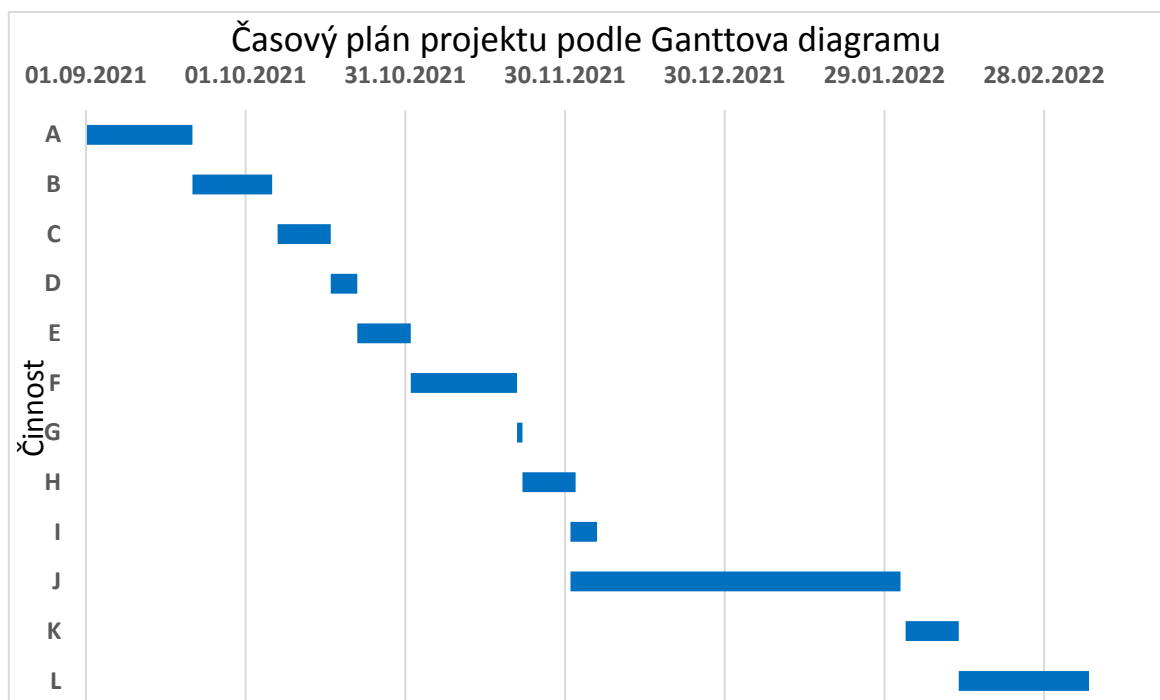
Vybraná zdravotnická organizace se samozřejmě bude snažit své klienty připadající na ošetření v období probíhajícího kurzu ošetřit v jiných časových oknech, tak aby co nejvíce snížila dopad oportunitních nákladů.

8.4 Časová analýza návrhu

Návrh zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci je nutné podrobit časové analýze. Počátek návrhu je naplánován na 1. 9. 2021. Časová náročnost návrhu je vypočtena přibližně na půl roku. Pro grafické plánování projektu byl použit tak zvaný Ganttův diagram. Návrh byl rozdělen do jednotlivých činností, které mají různou dobu trvání. Jednotlivé činnosti na sebe musí navazovat, tak aby byl zajištěn adekvátní průběh cesty návrhu. Pro vypracování časové analýzy návrhu byla využita metoda CPM (Critical Path Method) – metoda kritické cesty. Dále byl návrh vyhodnocen i pomocí software QM for Windows 5. Návrh byl rozdělen celkově do 12 činností (A–L), které jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 22) s prezentací v podobě Ganttova diagramu v následující obrázku (Obrázek 35).

Tabulka 22 Časový harmonogram návrhu včetně doby trvání (Vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání ve dnech	Předcházející aktivita
A	<i>Vypracování analýzy současného stavu stimulačního systému</i>	20	...
B	<i>Zhodnocení analýzy současného stavu</i>	15	A
C	<i>Seznámení vedení organizace s výsledky analýzy</i>	10	A, B
D	<i>Stanovení finančního rozpočtu návrhu</i>	5	B, C
E	<i>Sestavení systému odměňování</i>	10	D
F	<i>Vypracování projektové části návrhu zdokonalení stimulačního systému</i>	20	D, E
G	<i>Představení návrhu vedení organizace</i>	1	F
H	<i>Čas na zapracování případných připomínek k projektu od vedení organizace</i>	10	G
I	<i>Seznámení zaměstnanců organizace se změnami , které vyplynou ze zavedení návrhu (předpokládaná délka návrhu, zavedené benefity, součinnost zaměstnanců, ...)</i>	5	F
J	<i>Zavedení akčních plánů</i>	62	H
K	<i>Celková kontrola návrhu</i>	10	J
L	<i>Vyhodnocení návrhu</i>	25	K



Obrázek 35 Časový harmonogram projektu podle Ganttova diagramu (Výstup z programu QM for Windows)

Jak již bylo uvedeno výše, časová analýza projektu byla vyhodnocena za pomoci metody CPM. Úkolem metody CPM je najít tzv. kritickou cestu – tzn. je to taková cesta, při které lze dosáhnout nejkratší možné doby trvání daného projektu.

Z níže uvedené tabulky (Tabulka 23) lze vyčíst kritickou cestu. V prvních dvou sloupcích jsou vypsány jednotlivé činnosti projektu s délkou doby trvání. Ve třetím až šestém sloupci jsou uvedeny tak zvaná časná a pozdní data. Časná data neboli early start a early finish, představují nejranější možný datum, kdy může daná činnost nejdříve začít a zároveň i nejdříve skončit. Pozdní data neboli late start a late finish, představují poslední datum, kdy může být daná aktivita dokončena, aniž by došlo ke zpoždění dokončení celého projektu. V sedmém sloupci je uvedena možná časová rezerva, o kterou se může daná činnost zpozdít, aniž by došlo ke zpoždění dokončení projektu. Kritická cesta zahrnuje 11 činností, které nemají žádnou časovou rezervu. Pouze činnost pod písmenkem I se může opozdit až o 103 dní, aniž by došlo k celkovému prodloužení projektu. Pokud nedojde k opoždění žádné z 11 činností, lze splnit projekt za 188 dní. Jedná se o nejkratší časový úsek možného trvání návrhu.

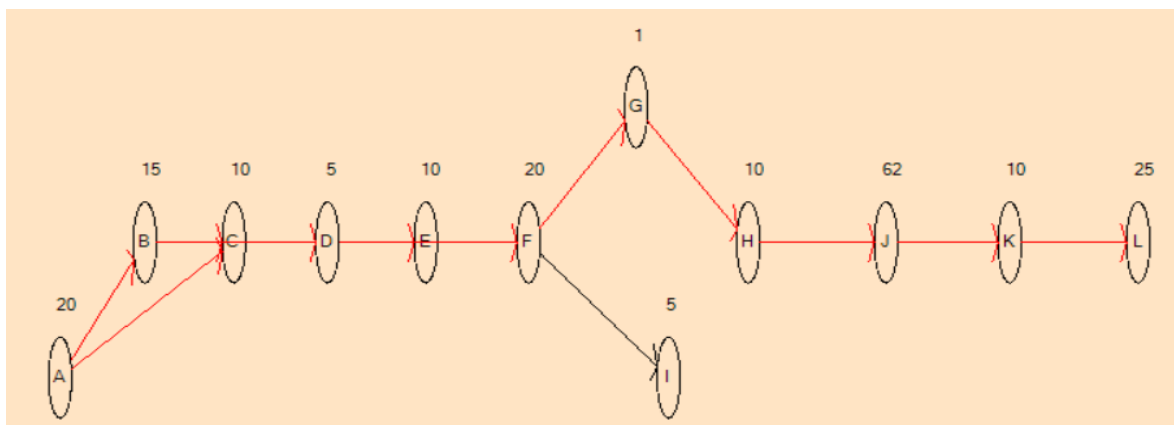
Tabulka 23 Výpočet délky trvání projektu a kritické cesty za pomoci software Windows QM (Výstup z programu QM for Windows)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	188					
A	20	0	20	0	20	0
B	15	20	35	20	35	0
C	10	35	45	35	45	0
D	5	45	50	45	50	0
E	10	50	60	50	60	0
F	20	60	80	60	80	0
G	1	80	81	80	81	0
H	10	81	91	81	91	0
I	5	80	85	183	188	103
J	62	91	153	91	153	0
K	10	153	163	153	163	0
L	25	163	188	163	188	0

Kritická cesta je znázorněna v podobě následujícího obrázku (Obrázek 36) do formy síťového zobrazení.

Byla stanovena kritická cesta v následujícím pořadí činností:

- **A → B → C → D → E → F → G → H → J → K → L.**



Obrázek 36 Kritická cesta v síťovém zobrazení (Výstup z programu QM for Windows)

8.5 Nákladová analýza návrhu

Před samotným navržením projektové části návrhu pro zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci byl po dohodě s organizací stanoven rozpočet návrhu na částku celkem 150 000 Kč. Navrženou finanční částku nebylo možné v rámci sestavení návrhové části překročit. Vyčíslení jednotlivých nákladových položek, bylo stanoveno na základě stanovených kalkulací po telefonické či e-mailové komunikaci s poskytovateli jednotlivých služeb. Nákladová analýza je vyčíslena na období jednoho roku. V případě, že bylo nutné přerušit činnost vybrané zdravotnické organizace v průběhu projektu, byly vyčísleny i oportunitní náklady vybrané zdravotnické organizace. Mzdové náklady jednotlivých odpovědných osob za plnění projektové části nebyly do nákladové analýzy započítány, jelikož se jedná o část jejich pracovní náplně. Následující tabulka (Tabulka 23) znázorňuje celkové náklady projektové části návrhu.

Tabulka 24 Vyčíslení celkových nákladů projektu (Vlastní zpracování)

Akční plán	Celkové náklady (vč. DPH)
<i>Volnočasové benefity</i>	48 560 Kč
<i>Příspěvek na pracovní obuv</i>	13 090 Kč
<i>Teambuilding</i>	27 797 Kč
<i>Kurz první pomoci a resuscitace</i>	8 196 Kč
<i>Vyhotovení komplexních materiálů</i>	6 500 Kč
<i>Seminář prevence syndromu vyhoření</i>	9 467 Kč
<i>Celkové náklady na projektovou část</i>	113 610 Kč

Celkové náklady projektové části návrhu splňují předem stanovenou výši finančních prostředků, které je vybraná zdravotnická organizace ochotna pro návrh poskytnout. Kalkulace výše navržených akčních plánů nepřekročila výši předem stanovené finanční částky, ale naopak 36 390 Kč nebylo vyčerpáno. Vzhledem k neustálému růstu cen i s ohledem na pandemii nemoci COVID-19 byla ponechána část finančních prostředků pro pokrytí možného nárůstu cen u jednotlivých akčních plánů. V rámci určitých akčních plánů byl také vypočítán možný vznik oportunitních nákladů v celkové výši 55 500 Kč. Vybraná zdravotnická organizace se samozřejmě bude snažit své klienty, kteří jsou objednáni k

ošetření v období probíhajícího akčního plánu ošetřit v jiných časových oknech, tak aby co nejvíce snížila dopad oportunitních nákladů.

Příspěvek na pracovní obuv a kurz první pomoci a resuscitace spadají do skupiny benefitů daňově uznatelných. Vzhledem k daňové uznatelnosti benefity organizaci dopomohou ke snížení poplatků za daň z příjmu, a tím může dojít k ovlivnění hospodářského výsledku.

Zavedení uceleného systému odměňování v podobě volnočasových benefitů není pro organizaci daňově uznatelným nákladem. Ale je výhodnější jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele než samotné navýšení mzdových podmínek. Pro zaměstnance i zaměstnavatele je tato forma benefitu oproštěna od sociálního a zdravotního pojištění a dále je pro zaměstnance osvobozena od daně z příjmu.

8.6 Riziková analýza návrhu

Před zahájením jakéhokoliv návrhu či projektu je potřeba zvážit veškerá rizika související s jeho realizací. Návrh je zatížen vznikem rizika od počátečních jednání až po finální dokončení. Výskyt rizik v jakékoli fázi návrhu s sebou nese vždy komplikace. Tyto komplikace se mohou projevit například zpožděním dokončení návrhu, rovněž často dochází k mnohonásobnému zvýšení předpokládaných nákladů a v nejhorším případě může dojít i k úplnému zrušení celého návrhu.

Z výše uvedených důvodů je důležité s možností vzniku rizik v průběhu realizace návrhu počítat. Před samotným zahájením návrhu je zapotřebí provést důkladnou rizikovou analýzu, která na případná rizika související s realizací návrhu připraví. Pokud byla před zahájením návrhu provedena riziková analýza, je větší šance na úspěšné zvládnutí návrhu, jelikož řešitel návrhu s možnými komplikacemi počítá a má pro vzniklé situace přichystána řešení. Mezi definovaná rizika návrhu zaměřeného na zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci lze zařadit:

- neochota organizace realizovat návrh.
- neochota zaměstnanců zúčastnit se aktivit.
- nedostatečná informovanost o připravovaných změnách.
- nezájem zaměstnanců o benefity.
- růst nákladů v průběhu realizace.
- krátkodobý účinek návrhových změn.
- nedostatek financí.
- zpoždění kritických částí návrhu.

Jednotlivé rizika jsou ohodnocena stupněm rizika a pravděpodobností vzniku rizika dle následující stupnice:

- nízké riziko – 0,25.
- střední riziko – 0,50.
- vysoké riziko – 0,75.

Následující tabulka (Tabulka 24) prezentuje míru jednotlivých rizik vzhledem k jejich pravděpodobnému vzniku.

Tabulka 25 Riziková analýza návrhu (Vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika			Pravděpodobnost vzniku rizika			Dopad
	Nízký	Střední	Vysoký	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
<i>Neochota organizace realizovat návrh</i>			X	X			0,1875
<i>Neochota zaměstnanců zúčastnit se aktivit</i>		X		X			0,1250
<i>Nedostatečná informovanost o připravovaných změnách</i>		X		X			0,1250
<i>Nezájem zaměstnanců o benefity</i>		X		X			0,1250
<i>Růst nákladů v průběhu realizace</i>		X				X	0,5625
<i>Krátkodobý účinek návrhových změn</i>			X		X		0,3750
<i>Nedostatek financí</i>		X		X			0,1250
<i>Zpoždění kritických částí návrhu</i>		X			X		0,2500

První potenciaální riziko, které může vzniknout, je neochota vybrané zdravotnické organizace realizovat návrh. Vzhledem k tomu, že během interview s vedením vybrané organizace byla zaznamenána vysoká iniciativa o realizaci navržených změn, byla pravděpodobnost vzniku tohoto rizika vyhodnocena jako nízká. Ke zvýšení pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika by mohlo dojít například změnou ve vedení organizace, kdy jeden z vlastníků se může rozhodnout pro prodej své poloviny podílu. Nový spoluvlastník organizace by se nemusel ztotožnit s myšlenkou zavádění benefitů a změn pro

své zaměstnance. Stupeň závažnosti je na škále hodnocení rizika vyhodnocen jako vysoký. V případě, že by došlo k neochotě organizace realizovat návrh, jednalo by se o jedno z největších možných rizik pro realizaci návrhu, které by mělo největší dopad na realizaci návrhu, a tím je úplné zrušení návrhu.

Další možné riziko při realizaci projektu představuje neochota zaměstnanců zúčastnit se navržených aktivit, které jsou součástí například teambuildingových akcí. Vzhledem k tomu, že se jedná o kolektiv mladých lidí, tak se předpokládá nízká pravděpodobnost vzniku tohoto rizika. Nicméně, v případě, že by došlo k neochotě zaměstnanců zúčastnit se navržených aktivit, mělo by to středně vysoký dopad na realizaci navrženého projektu. Samozřejmě není možné zaměstnance k akceptování změn přinutit, ale je důležitá forma a způsob představení navrhovaných změn. Vybrané návrhy mají sloužit k zvýšení motivace, odpočinku, ale také zvýšení efektivity a flexibility týmu, z čehož mohou profitovat všichni zaměstnanci.

Riziko spočívající v nedostatečné informovanosti o připravovaných změnách spočívá ve špatném předání informací od vedení společnosti. Nedostatečná informovanost zaměstnanců může vzniknout např. pracovním vyčerpáním osoby, která má chystaný projekt na starosti. Správně předané informace ohledně plánových změn jsou nedílnou součástí úspěšné realizace projektu. Většina zaměstnanců je zvyklá na své odzkoušené pracovní postupy a nové věci přijímá jen těžce. Proto je zapotřebí zaměstnancům změny představovat postupně a srozumitelně, poukazovat především na jejich vlastní profit z navrhovaných změn. Nezbytnou součástí úspěšné realizace tohoto bodu je vyhodnocení zpětné vazby a kontrola pochopení informací ze strany zaměstnanců. K snížení rizika dále přispívá fakt, že již nyní ve vybrané zdravotnické organizaci jednou týdně probíhá provozní schůze, které se účastní všichni zaměstnanci. Díky takto pravidelným schůzím je možné pravidelné informování zaměstnanců o nastalých změnách s možností využití nástěnných tabulí, kterými již organizace disponuje, kde budou změny názorně zaznamenány.

Další možné riziko, které může vzniknout při realizaci projektu je nezájem pracovníků o navržené benefity. Před tím, než došlo k vytvoření tohoto projektu, byl ve vybrané organizaci proveden průzkum za pomoci dotazníkového šetření. Průzkum byl zaměřen na stávající benefity v dané organizaci. V dotazníkovém šetření zaměstnanci vyjadřovali svůj postoj ke stávajícím benefitům a také měli možnost projevit o které benefity by měli zájem. Vzhledem k tomu, že navržené benefity byly vytipovány na základě výsledků z dotazníkového šetření, se pravděpodobnost vzniku tohoto rizika jeví jako nízká. Pro zabránění vzniku tohoto rizika je zapotřebí provést vyhodnocení spokojenosti s navrženými

benefity. V případě, že zaměstnanci nebudou s nějakým benefitem spokojeni, je možnost nahradit daný benefit alternativním řešením (nejlépe alternativou v podobné cenové relaci). Největší pravděpodobnost vzniku rizika při realizaci projektu představuje růst nákladů v průběhu realizace. Toto riziko stoupá s časovým odkladem realizace projektu. Při osobní konzultaci v rámci provedeného rozhovoru byl stanoven finanční strop projektu. Finanční strop představuje jedno z nejdůležitějších omezení daného projektu. Rozpočet byl v rámci vypracování projektu dodržen, nicméně jakékoliv odkládání projektu, popř. zpoždění jednotlivých činností projektu povede s největší pravděpodobností ke zvyšování předpokládaných nákladů.

Za střední riziko lze považovat fakt, že zavedené benefity budou mít pouze krátkodobý efekt. Zaměstnanci po zavedení benefitů upadnou relativně po krátké době do stereotypu, benefity začnou vnímat jako samozřejmost, a tím pádem původní motivující efekt ztratí smysl. Pro zabránění vzniku tohoto rizika je potřeba provádět nejlépe jednou ročně vyhodnocování spokojenosti s navrženými benefity. Právě jeden z akčních plánů je soustředěn na pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců. V rámci kterého je zmíněna i oblast zaměstnaneckých benefitů a zaměstnanci se budou moci k oblasti vyjádřit. Na základě zjištěných skutečností, bude moci vedení organizace přistoupit ke změně nabízených benefitů nebo úpravě forem poskytování. Je potřeba, aby zaměstnanci benefity brali po celou dobu jako něco navíc, co například u konkurenční organizace nedostanou. V případě, že tomu tak nebude, vznikají organizaci pouze zvýšené náklady, které na motivaci zaměstnanců přestávají mít vliv.

U rizika spojeného s nedostatkem financí na realizaci projektu byla pravděpodobnost vzniku rizika vyhodnocena jako nízká. V momentě, kdy byl zpracováván tento návrh, vykazovala vybraná zdravotnická organizace v předešlých obdobích zisky. Nicméně do budoucna nelze přehlížet možnou krizi, která může souviset například s celosvětovou pandemií COVID-19. V případě, že by nedošlo k realizaci návrhu v daném období, zvyšovala by se pravděpodobnost vzniku tohoto rizika na střední úroveň. Vybraná zdravotnická organizace by s největší pravděpodobností musela začít omezovat výdaje jen na nezbytně nutnou míru. S největší pravděpodobností by se krize dotkla i zavedení benefitů. Pokud by toto riziko vzniklo, jednalo by se o středně velké riziko pro realizaci projektu. Vzhledem k aktuální situaci, kdy dochází k neustálému růstu cen i s ohledem na pandemií COVID-19, nedošlo k vyčerpání celé výše finančních prostředků. Zbylé finanční prostředky jsou ponechány k pokrytí možného navýšení kalkulací jednotlivých návrhů.

Při plynulém navazování jednotlivých činností v návrhu, lze návrh splnit přibližně za půl roku. Jedná se o nejkratší možnou dobu trvání návrhu. V rámci návrhu byla zpracována tak zvaná kritická cesta. Z kritické cesty vyšlo najevo, že pouze u jedné činnosti (zpracování připomínek od vedení organizace k návrhu) v rámci celého návrhu může dojít ke zpoždění. Pokud dojde ke zpoždění jakékoliv jiné činnosti, dojde ke zpoždění celého návrhu. Jelikož 11 činností ze 12 nemá časovou rezervu, je zde střední pravděpodobnost, že dojde ke zpoždění celého návrhu. V případě, že začne docházet ke zpoždění návrhu, bude hodně záležet na tom, jestli ke zpoždění bude docházet hned na začátku návrhu, anebo až v jeho posledních fázích. Téměř s jistotou se dá říci, že čím dříve dojde ke zpoždění projektu, tím bude delší doba zpoždění celého návrhu. Zpoždění návrhu může nastat například nedodržením termínů od poskytovatelů benefitů, dále může dojít k pracovní neschopnosti na straně jednatelů (nelze odsouhlasit jednotlivé návrhy ani seznámit vedení s výsledky analýzy). Stejný problém může nastat na straně zpracovatele projektu a tak dále. Problémy, které jsou spojeny s nemocí a pracovní neschopností nelze ovlivnit, ani je nelze dávat nikomu za vinu. Výše uvedené důvody lze v rámci zpoždění návrhu tolerovat, nicméně i při toleranci těchto problémů vzniká časové zpoždění, se kterým může souviset například výše uvedený růst předpokládaných nákladů. I z těchto důvodů, nebyla poskytnutá finanční částka na realizaci návrhů vyčerpána v plné výši a část finančních prostředků bylo ponechána pro případné navýšení nákladů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu na zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Diplomová práce byla rozdělena na tři hlavní části. V první třetině došlo k vypracování literární rešerše, která sloužila k definování základních pojmů týkajících se stimulace a motivace, motivačních teorií, vývoje a hlavní činností řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu a jednotlivých faktorů ovlivňujících stimulační systém. Teoretické poznatky sloužily ke zpracování východisek pro praktickou část diplomové práce. Pro další část diplomové práce je charakteristická analýza současného stavu stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Data i informace byly získány za pomoci kvalitativních a kvantitativních metod. V rámci využití kvalitativních metod získání dat, byl použito polostrukturované interview s vedením vybrané zdravotnické organizace. Na základě interview byl vytvořeno anonymní a originálně sestavené dotazníkové šetření, které je typické pro získání dat kvantitativní formou. Získaná data byla dále zpracována pro přehlednější formu za pomoci programů Microsoft Office Excel a Microsoft Office Word. Výzkumné hypotézy byly dále podrobeny statistickému zpracování v programu Statistica 13. Poslední část diplomové práce je zaměřena na konkrétní a jasné návrhy vycházející ze získaných dat, které by měly vést ke zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Jednotlivé návrhy mají za cíl podpořit spokojenost a motivaci, zvýšit komfort při práci, preventivně působit proti odchodu zaměstnanců, sestavit ucelený systém poskytování zaměstnaneckých benefitů, zvýšit loajalitu, podpořit týmovou práci, zvýšit flexibilitu týmu a zefektivnit adaptační proces. Celkově bylo sestaveno osm akčních plánů, které se týkají poskytnutí volnočasových benefitů, dále teambuildingové akce, kurz první pomoci a resuscitace, rotaci zaměstnanců, seminář zabývající se syndromem vyhoření a technikami vhodného odpočinku, pravidelné hodnocení zaměstnanců a monitoring jejich spokojenosti, zlepšení adaptačního procesu a příspěvek na pracovní obuv. Návrh zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci byl dále podroben nákladové analýze, kde bylo nutné dodržet předem stanovený finanční rozpočet. Celková výše poskytnutých finančních prostředků byla vedením vybrané zdravotnické organizace vyčíslena na 150 000 Kč. V rámci navržených jednotlivých opatření nebyla částka překročena. Součástí kalkulace celkových nákladů jsou také započteny oportunitní náklady související s realizací určitých akčních plánů. Po analýze nákladové byla provedena časová analýza návrhu soustředěná na časovou osu. Celková časová osa byla vypočtena na celkem 188 dnů. Jedná se o nejkratší možnou délku trvání

návrhu. V závěru diplomové práce byla zpracována ještě riziková analýza návrhu zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. V rámci této analýzy bylo zjištěno nejvyšší riziko spojené s možným růstem nákladů v průběhu realizace návrhu. Navýšení nákladů může být spojeno s pozdržením určitých činností nutných k realizaci jednotlivých návrhů, ale také s neustálým růstem cen i ve spojitosti s celosvětovou pandemií nemoci COVID-19. V průběhu tvorby jednotlivých návrhů bylo s tímto rizikem již dopředu počítáno, a právě z těchto důvodů nebyly vyčerpány všechny poskytnuté finanční prostředky

V rámci zpracování diplomové práce byly použity nejen monografické publikace, ale také například webové stránky vybrané zdravotnické organizace, osobní zúčastněné pozorování či interview s vedením vybrané zdravotnické organizace.

Věřím, že diplomová práce bude sloužit vybrané zdravotnické organizaci v podobě návrhu k zdokonalení jejich stávajícího stimulačního systému.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANSHUMAN a BHATTACHARYA, 2017. *Strategic Human Capital Development and Management in Emerging Economies*. 1st ed. United States of America: IGI Global, 321s. ISBN 9781522519744.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-802-4752-587.

BAILEY, Catherine et al., 2018. *Strategic human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 416 s. ISBN 978-019-8705-406.

BISWAJEET a PATTANAYAK, 2020. *Human resource management*. 6th ed. Delhi: PHI Learning Private Limited, 804 s. ISBN 978-93-89347-75-3.

BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Albatros Media, 240 s. ISBN 9788072614349.

BLATNÝ, Marek, 2010. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BOTEK, Marek, 2018. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 169 s. ISBN 978-807-5981-028.

BRATTON, John a Jeff GOLD. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 5th ed. Palgrave Macmillan, 672 s. ISBN 978-0230580565.

BROWN, Phillip, Hugh LAUDER a Sin Yi CHEUNG, 2020. *The Death of Human Capital?: Its Failed Promise and How to Renew It in an Age of Disruption*. 1st ed. New York: Oxford University Press, 320 s. ISBN 9780190644307.

BUCHBINDER a Nancy SHANKS, 2016. *Introduction to Health Care Management*. 3th ed. Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers, 676 s. ISBN 9781284081015.

CAKIRPALOGLU, Panajotis, 2012. *Úvod do psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-4033-1.

- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DOLEŽAL, Jan a kolektiv, 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha: Grada, 424 s. ISBN 9788027190669.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 592 s. ISBN 978-807-4003-479.
- EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 228 s. ISBN 978-80-7408-215-3.
- GILBERT, Joaquina, 2020. *Human Resource Management Essentials You Always Wanted To Know*. 1st ed. Vibrant Publishers, 218 s. ISBN 9781949395846.
- HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-4032-4.
- HELUS, Zdeněk, 2018. *Úvod do psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 312 s. ISBN 978-802-4746-753.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2014. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 206 s. ISBN 978-802-4837-895.
- HRDLIČKOVÁ, Andrea, Pavel TOMŠÍK a Hana STOJANOVÁ, 2019. *Vybrané otázky z personální práce*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 138 s. ISBN 978-80-7509-638-8.
- JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Grada, 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 149 s. ISBN 978-802-4732-695.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KROUPOVÁ, Kateřina, 2016. *Slovník speciálně pedagogické terminologie: vybrané pojmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-802-4752-648.
- KUČERA, Dalibor, 2013. *Moderní psychologie: hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. 1. vyd. Praha: Grada, 216 s. ISBN 978-80-247-4621-0.

- KUČÍREK, Jiří, 2017. *Aplikovaná psychologie: vybraná témata: teleworking, leadership, sociálně psychologický výcvik*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-271-0187-0.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 108 s. ISBN 978-807-4022-821.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3. vyd. V Praze: Triton, 600 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-802-7103-331.
- PAAUWE, Jaap a Elaine FARNDALE, 2017. *Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 256 s. ISBN 978-0-19-880859-6.
- PANDE, Sharon a Basak SWAPNALEKHA, 2015. *Human Resource Management: Text & Cases*. 2nd ed. Vikas Publishing House, 620 s. ISBN 978-93259-8760-9.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. 1. vyd. Průhonice: Professional Publishing, 186 s. ISBN 978-808-8260-431.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-802-7106-295.
- PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- REES, Gary a Paul SMITH, 2017. *Strategic Human Resource Management: An International Perspective*. 2nd ed. London: SAGE, 616 s. ISBN 978-1-47396-931-5.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STOYANOV, Stoyan, 2017. *An Analysis of Abraham H. Maslow's A Theory of Human Motivation*. 1st ed. CRC Press, 98 s. ISBN 978-13-513-5009-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer, 207 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada. Manažer, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-802-7102-273.

VÁGNEROVÁ, Marie, 2016. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 416 s. ISBN 978-802-4632-681.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 178 s. ISBN 978-80-907809-1-0.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

VÝROST, Jozef, Slaměník IVAN a Eva SOLLÁROVÁ, 2019. *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 760 s. ISBN 9788024757759.

WIDARNI, Eny Lestari a Surya BAWONO, 2021. *The Basic Of Human Resource Management Book*. 3th ed. Singapore: Triple Nine Communication Press, 118 s. ISBN 978-1-6671-7232-3.

WIDARNI, Eny Lestari a Suryaning BAWONO, 2020. *Human resource management for student: First Book Human Resource Management for student*. 1st ed. Singapore: Triple Nine Communication Press, 121 s. ISBN 9783748766070.

ZACHAROVÁ, Eva a Jitka ŠIMÍČKOVÁ-ČÍŽKOVÁ, 2011. *Základy psychologie pro zdravotnické obory*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-4062-1.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ČESKÁ ASOCIACE TRANSAKČNÍ ANALÝZY, 2021. TRANSAKČNÍ ANALÝZA. *Česká asociace transakční analýzy* [online]. [cit. 2021-7-15]. Dostupné z: <https://ta-cata.cz/transakcni-analyza/>

ČESKO. Nařízení vlády č. 487 ze dne 16. listopadu 2020 o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2020. Dostupný také z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/977663/Na%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+v1%C3%A1dy+%C4%8D.+487_2020+Sb..pdf/34189e75-ea18-bdd7-c5a0-7a2511ba73b5

DENTALCARE, 2020. *Ekonomická ročenka stomatologa 2021*. *DentalCare* [online]. Dostupné z: https://www.dentalcare.cz/wp-content/uploads/2020/12/demo_ers-2021.pdf

PROFESIA, 2021. Nejžádanější benefity se mění. Roste zájem o příspěvky na zdravotní péči a donáškové stravování. *Profesia* [online]. Dostupné z: <http://firma.profesia.cz/aktuality/nejzadanejsi-benefity-se-meni-rostezajem-prispevky-zdravotni-peci-donaskove-stravovaci-sluzby-jake-jsou-dalsi-novinky/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Č. číslo.

ČR Česká republika.

ČSK Česká stomatologická komora.

DPH Daň z přidané hodnoty.

Tzv. Tak zvaný.

Tzn. To znamená.

Sb. Sbírka.

§ Paragraf.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Proces motivace (Vlastní zpracování dle Zacharové a Šimíčkové-Čížkové, 2011)	27
Obrázek 2 Teorie transakční analýzy (Vlastní zpracování dle McGranta, 2015)	36
Obrázek 3 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)	64
Obrázek 4 Věkové rozmezí respondentů (Vlastní zpracování)	64
Obrázek 5 Vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)	65
Obrázek 6 Profese respondentů (Vlastní zpracování)	65
Obrázek 7 Délka pracovního poměru respondentů (Vlastní zpracování)	66
Obrázek 8 Úvahy o změně zaměstnání (Vlastní zpracování)	67
Obrázek 9 Důvody možného odchodu z pracovní pozice (Vlastní zpracování)	68
Obrázek 10 Důvody setrvání na pracovní pozici (Vlastní zpracování)	68
Obrázek 11 Setrvání na pracovní pozici (Vlastní zpracování)	69
Obrázek 12 Obecná spokojenost (Vlastní zpracování)	70
Obrázek 13 Vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)	70
Obrázek 14 Pochvala za odvedenou práci (Vlastní zpracování)	71
Obrázek 15 Svěření se s problémem nařízenému (Vlastní zpracování)	71
Obrázek 16 Komunikace a předávání informací (Vlastní zpracování)	72
Obrázek 17 Zapojení do rozhodování (Vlastní zpracování)	72
Obrázek 18 Vybavení pracovního prostředí (Vlastní zpracování)	73
Obrázek 19 Podněty ke zlepšení a ulehčení práce (Vlastní zpracování)	73
Obrázek 20 Obměna pracovního oděvu (Vlastní zpracování)	74
Obrázek 21 Příspěvek na pracovní obuv (Vlastní zpracování)	74
Obrázek 22 Spokojenost s pracovní dobou (Vlastní zpracování)	75
Obrázek 23 Vedení adaptačního procesu (Vlastní zpracování)	75
Obrázek 24 Zpracování komplexních materiálů (Vlastní zpracování)	76
Obrázek 25 Spokojenost s poskytovanými benefity (Vlastní zpracování)	76
Obrázek 26 Výběr benefitů (Vlastní zpracování)	77
Obrázek 27 Spokojenost se stravenkovým paušálem (Vlastní zpracování)	78
Obrázek 28 Mzdové podmínky (Vlastní zpracování)	78
Obrázek 29 Rotace zubních instrumentárek (Vlastní zpracování)	79
Obrázek 30 Důvody nesouhlasu s rotací zubních instrumentárek (vlastní zpracování)	79
Obrázek 31 Umožnění profesního vývoje (Vlastní zpracování)	80
Obrázek 32 Pravidelní absolvování kurzu první pomoci (Vlastní zpracování)	80

Obrázek 33 Statistické znázornění poměru hygienických a motivačních faktorů (Vlastní zpracování).....	83
Obrázek 34 Krabicový graf důležitosti motivačních a hygienických faktorů (Vlastní zpracování).....	85
Obrázek 35 Časový harmonogram projektu podle Ganttova diagramu (Výstup z programu QM for Windows).....	120
Obrázek 36 Kritická cesta v síťovém zobrazení (Výstup z programu QM for Windows)	121

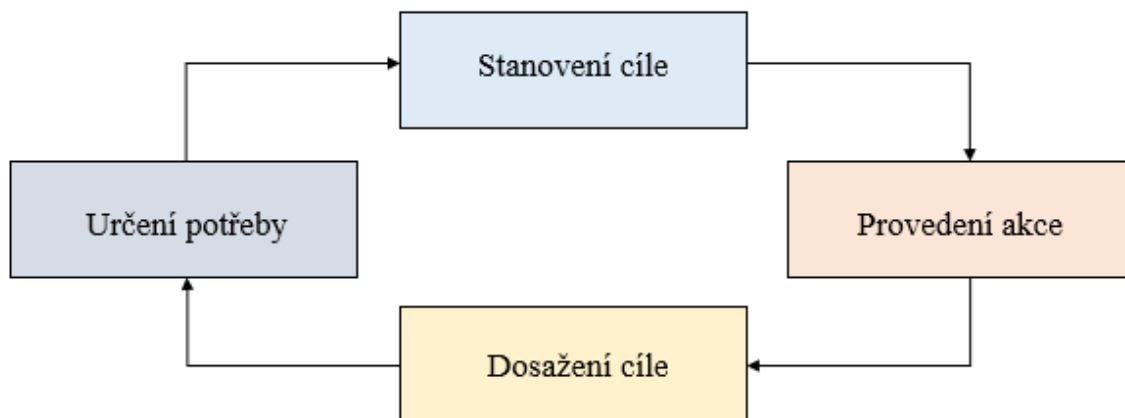
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Progres řízení lidských zdrojů (Vlastní zpracování dle Baileyho et al., 2018; Pandeho a Swapnalekhao, 2015)	21
Tabulka 2 Hygienické a motivační faktory (Vlastní zpracování dle McGrath, Bates, 2015)	30
Tabulka 3 Matice Ernstova modelu (Vlastní zpracování dle McGranta, 2015)	35
Tabulka 4 Růst výše minimální mzdy 2018–2021 (Vlastní zpracování dle Česko, 2020)..	51
Tabulka 5 Střední hodnoty hrubých mezd pro rok 2020 (Vlastní zpracování dle NSP, 2021)	52
Tabulka 6 Orientační ceník poskytujících služeb (Vlastní zpracování dle webových stránek vybrané zdravotnické organizace 2016–2021)	53
Tabulka 7 Důležitost hygienických a motivačních faktorů (Vlastní zpracování)	66
Tabulka 8 Četnosti pro stanovení hypotézy H1 (Vlastní zpracování)	81
Tabulka 9 Četnosti pro stanovení hypotézy H2 (Vlastní zpracování)	82
Tabulka 10 Statistické znázornění poměru hygienických a motivačních faktorů za pomoci Wilcoxonova párového testu (Vlastní zpracování)	84
Tabulka 11 Četnosti pro stanovení hypotézy H4 (Vlastní zpracování)	86
Tabulka 12 Rozdělení finančních prostředků pro jednotlivé profese (Vlastní zpracování)	93
Tabulka 13 Výhodnost zavedení volnočasových benefitů z pohledu zaměstnavatele (Vlastní zpracování dle Edenred, 2021)	98
Tabulka 14 Výhodnost zavedení volnočasových benefitů z pohledu zaměstnance (Vlastní zpracování dle Edenred, 2021)	98
Tabulka 15 Akční plán – zavedení volnočasových benefitů (Vlastní zpracování)	99
Tabulka 16 Akční plán – příspěvek na pracovní obuv (Vlastní zpracování)	100
Tabulka 17 Akční plán – pobytový teambuilding (Vlastní zpracování)	102
Tabulka 18 Akční plán – teambuilding – Paintball (Vlastní zpracování)	103
Tabulka 19 Akční plán – teambuilding – Motokáry (Vlastní zpracování)	104
Tabulka 20 Akční plán – Kurz první pomoci a resuscitace (Vlastní zpracování)	107
Tabulka 21 Akční plán – Seminář prevence syndromu vyhoření a technik odpočinku (Vlastní zpracování)	117
Tabulka 22 Časový harmonogram návrhu včetně doby trvání (Vlastní zpracování)	119
Tabulka 23 Výpočet délky trvání projektu a kritické cesty za pomocí software Windows QM (Výstup z programu QM for Windows)	121
Tabulka 25 Vyčíslení celkových nákladů projektu (Vlastní zpracování)	122
Tabulka 26 Riziková analýza návrhu (Vlastní zpracování)	124

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Schéma procesu motivace potřeb (Vlastní zpracování dle Armstronga, 2015).
- P II Pyramida potřeb (Vlastní zpracování dle Nákonečného, 2015).
- P III Přepis interview s vedením vybrané zdravotnické organizace.
- P IV Dotazník pro zaměstnance vybrané zdravotnické organizace (Vlastní zpracování).
- P V Formuláře pro hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců (Vlastní zpracování).
- P VI Formulář pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců (Vlastní zpracování).

**PŘÍLOHA P I: SCHÉMA PROCESU MOTIVACE POTŘEB
(VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE ARMSTRONGA, 2015)**



**PŘÍLOHA P II: PYRAMIDA POTŘEB (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ
DLE NÁKONEČNÉHO, 2015)**



PŘÍLOHA P III: PŘEPIS INTERVIEW S VEDENÍM VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE

Otázka: *Kolik máte zaměstnanců a jak dlouho vaše organizace funguje?*

Odpověď: Momentálně máme 13 zaměstnanců a oficiálně fungujeme od roku 2016

Otázka: *Máte v plánu dále organizaci rozšiřovat?*

Odpověď: Momentálně určitě nemáme v plánu organizaci rozšiřovat. I přesto, že prostory pro novou ordinaci by se u nás ještě našly, ale vzhledem k momentální časové vytíženosti a aktuální velikosti organizace určitě již nemáme v plánu tím dále rozšiřovat. Před časem jsme o takové možnosti ještě uvažovali, ale v dalším rozšiřování již nevidíme benefit, spíše nás aktuální vedení organizace maximálně vytěžuje. Spíše bychom uvažovali o přijetí dalšího lékaře na půl úvazku, který by částečně pokryl a časově odlehčil naše pracovní vytížení, ale další rozšiřování organizace určitě pro nás teď není aktuální. Vedení takto velkého týmu nás vytěžuje jak časově, tak i psychicky na maximum.

Otázka: *Jaké jsou aktuální vztahy v organizaci?*

Odpověď: Vzhledem k ženské převaze, a ne že bych chtěl ženy nějakým způsobem urazit nebo je očerňovat jsou u nás vztahy rychle proměnlivé. Vztahy prošli proměnou díky nově příchozím členům, kteří jsou plní energie, nového elánu a přístupu, který se samozřejmě od již zaběhlých spolupracovníků může lišit. Pověštinu konflikty vznikají z mého pohledu díky malichernostem, někdy netýmivosti a přehnanému řešení nepodstatností. Konflikt je často způsoben na podkladě nedostatečné připravenosti ordinací po předcházejícím týmu, nebo neuznání si vlastní chyby například při poškození věcí nebo při změně stávajících týmů, například při onemocnění nebo čerpání dovolené jedné z instrumentářek. Hlavně ženské osazenstvo má poté neustále potřebu věci řešit a vracet se k nim. Momentálně bychom určitě potřebovali tým více stmelit i na poli mimo pracovní prostory.

Otázka: *Domníváte se, že váš tým je dostatečně flexibilní?*

Odpověď: Záleží, jak přesně to myslíte. Určitě se snažíme, abychom šli s technickými pokroky, a kliniku vybavujeme nejmodernější technologií, tak abychom poskytovali co nejmodernější možnou péči. Vzhledem ke změnám je někdy horší udržet tým, aby byly změny dodržovány, snažíme se organizaci vést v přátelském duchu a ukočírovat zaměstnance je pro nás někdy obtížné. Flexibilita, co se týká jednotlivých týmů zubních sester a lékařů je určitě snižená. Každý lékař má svoji zubní instrumentárku a v případě dovolených nebo náhlých nemocí je záskok za ni určitě složitější. Jak ze stran lékaře, tak

i zubní instrumentářky. V tomto ohledu máme určitě nedostatky, vzájemně jsme si na sebe zvykli a již mezi sebou nemusíme komunikovat, což také samozřejmě není dobře.

Otázka: *Domníváte se, že zaměstnancům poskytujete dostatečné množství benefitů?*

Odpověď: Určitě ne, už v minulosti jsme přemýšlely, a chtěli bychom zavést pro naše zaměstnance volnočasové benefity. Ale způsobem, který pro nás bude nenáročný administrativně i časově. Když jsme se zajímali o komplexní nabídky cafeteria systému, tak jen pro naši organizaci by to bylo z našeho pohledu finančně nevýhodné jen za zavedení systému a provize společnosti bychom zaplatili vysoké částky. Sami jsme si nevěděli rady s rozdělením finančních prostředků. Přiznám se, že dále jsme neměli čas další možnosti zjišťovat. Pokud by se určitě našla pro nás výhodná a finančně přijatelná alternativa, rádi ji zaměstnancům dopřejeme. Organizace si prošla určitým vývojem a nedaří se nám vůbec špatně. Pracovní vytíženost je stále větší a chtěli bychom určitě i touto formou zaměstnance odměnit. Samy cítíme, že je nutné pro motivaci zaměstnanců něco dalšího nabídnout, jelikož zdravotnických pracovníků v soukromých sférách není stále dostatek. Vzhledem k benefitům máme stále co dohánět. Uvědomujeme si, že benefity momentálně poskytuje každá větší organizace a konkurence v našem odvětví určitě není málo. Okolo Vánoc míváme vánoční večírek, dříve jsme poskytovali stravenky, ale vzhledem k obchodním podmínkám a nízké využitelnosti u zaměstnanců jsme přešli na stravenkový paušál. Lékaře a dentální hygienistky se snažíme podporovat ve vzdělání, kdy po vzájemné dohodě jim na vzdělání přispějeme nebo jej uhradíme. V případě, že někoho ze zaměstnanců bolí zub, tak je jasné, že ho nenecháme trápit.

Otázka: *Poskytujete všem zaměstnancům zpětnou vazbu?*

Odpověď: Samozřejmě se o to snažíme. Žádné celkové hodnocení pracovníku u nás neprobíhá, ale v rámci seminářů dochází k určité interakci a předvedení prací lékařů a někdy i dentálních hygienistek, které poté společně hodnotíme.

Otázka: *Jak u vás probíhá adaptační režim?*

Odpověď: Adaptační režim u nás probíhá spíše dle aktuálních možností. Většinou je novou pracovní sílu nutné zaškolit, co nejdříve a často na to není dostatečná časová dotace. Samozřejmě se snažíme novému pracovníkovi vždy vše vysvětlit, ale zaškolení probíhá za plného provozu, což taky někdy není úplně ideální. Pokud se nám přihlásí více zájemců, snažíme se dle životopisu a osobního pohovoru vyzkoušet více zájemců než se soustředit jen na jednoho, který nám při zjištění pracovní náplně, pracovního tempa a fungování kliniky řekne, že to nezvládne a již v začátcích spolupráci ukončí.

Otázka: *Je něco, co byste chtěli ve vaší organizaci nově zavést?*

Odpověď: Je pravda, že jsme přemýšleli o pravidelném absolvování kurzu první pomoci. V poslední době se nám v organizaci nakupilo nenadálých situací a vzhledem k nově přichozím i nezdravotnickým zaměstnancům by to nemusel být špatný nápad. Někteří zaměstnanci takové situaci již zažili, ale rozhodně to není nic příjemného a na pracovní pohodě to zaměstnancům nepřidává.

Otázka: *Co očekáváte od diplomové práce?*

Odpověď: Sami jsme zvědaví, jak si naše organizace vede. Jsme si vědomi, že vzhledem k vyčerpání a vysokému pracovnímu tempu všech nestihneme vést organizaci, tak jak bychom si představovali. I z těchto důvodů byla nově přijata administrativní pracovnice, která by měla postupně přebírat potřebnou provozní a administrativní agendu. V poslední době jsou vztahy spíše napjaté, a ne všichni jsou určitě spokojeni i vzhledem k pracovní vyčerpání celého týmu. Klientů nám neustále přibývá a pracovní doba bývá často dlouhá, kdy se snažíme vše dohnat a klientům také vyjít vstříc. Chceme zjistit, co je potřeba zlepšit a co naši zaměstnanci chtějí. Také by nás zajímalo, jak dlouho u nás mají zaměstnanci v plánu zůstat.

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE VYBRANÉ ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Michaela Brantálová a jsem studentkou 3. ročníku magisterského oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku. Výsledky výzkumu budou využity při zpracování diplomové práce na téma Návrh zdokonalení stimulačního systému ve vybrané zdravotnické organizaci. Dotazník je zcela anonymní. Získané informace budou využity pouze pro účely zpracování diplomové práce a možného zlepšení Vaší pracovní spokojenosti. Závěrem bych Vás chtěla poprosit o otevřenost a upřímnost, i přesto, že se dotazník zabývá Vašimi pracovními aktivitami, hodnocením a vztahy. **Vaše anonymita bude zajištěna.** Vyplňte prosím všechny položky dotazníku.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

(Pokud není uvedeno jinak, vždy vyberte jen jednu odpověď)

1. Číselně označte jednotlivé položky v rozmezí od **1 do 17**, dle Vašich preferencí, důležitosti a pracovní motivace, kterou pociťujete. Číslo jedna označuje nejvíce důležité a motivující aspekty. Důležitost a motivace jednotlivých položek se s nárůstem číselné hodnoty snižuje, což znamená, že číslo 17 označuje nejméně důležitý a motivující pracovní aspekt. Každá položka bude číselně ohodnocena. Následující tabulka slouží pouze pro **názornou ukázkou** vyplnění tabulky. Jedná se pouze o ilustraci, Vaše bodové hodnocení bude **zcela rozlišné**.

	Číselné označení	Možnost osobního růstu	11
Uznání a pochvala	1	Prestíž organizace	17
Dostupnost do místa výkonu práce	9	Vztahy s nadřízenými	12
Pracovní odpovědnost	3	Účast při rozhodování o změnách	15
Platové ohodnocení	6	Technické zázemí a vybavení organizace	4
Odbornost práce	5	Zaměstnanecké výhody a benefity	7
Vztahy se spolupracovníky	14	Povaha a zajímavost práce	16
Významnost pracovní pozice	2	Jistota pracovní pozice	13
Samostatnost	8	Spokojenost klientů	10

	Číselné označení
Uznání a pochvala	
Dostupnost do místa výkonu práce	
Pracovní odpovědnost	
Mzdové ohodnocení	
Odbornost práce	
Vztahy se spolupracovníky	
Významnost pracovní pozice	
Samostatnost	
Možnost osobního růstu	
Prestiž organizace	
Vztahy s nadřízenými	
Účast při rozhodování o změnách	
Technické zázemí a vybavení organizace	
Zaměstnanecké výhody a benefity	
Povaha a zajímavost práce	
Jistota pracovní pozice	
Spokojenost klientů	

2. Uvažoval/a jste v poslední době o změně zaměstnání?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

2a. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a určitě ano, spíše ano, spíše nebo určitě ne, uveďte prosím důvody, které Vás k tomu vedly.

.....
.....

3. Jak dlouho uvažujete na stávající pracovní pozici setrvat?

- Do jednoho roku
- Do dvou let
- Do tří let
- Více než tři roky
- Dlouhodobě, pokud mi to bude umožněno

4. Ohodnoťte vztahy, které panují mezi zaměstnanci na pracovišti.

- Velmi přátelské
- Spíše přátelské
- Spíše nepřátelské
- Velmi nepřátelské

5. Dostane se Vám pochvaly, uznání nebo pocitu úcty od zaměstnavatele za dobře odvedenou práci?

- Určitě ano, chválí mě často
- Spíše ano, občas mě pochválí
- Spíše ne, chválí mě sporadicky
- Určitě ne, nechválí mě vůbec

6. Máte možnost se nadřízenému svěřit s jakýmkoliv problémem?

- Určitě ano, vždy si najde čas a má zájem
- Spíše ano, ale ne vždy má dostatek času a zájmu
- Spíše ne, často nemá čas a zájem
- Určitě ne, nemá dostatek času a zájmu

7. Ohodnořte komunikaci a předávání informací v rámci organizace.

- Velmi dobrá, komunikace i předávání informací probíhá vždy stoprocentně
- Spíše dobrá, komunikace i předávání informací občas vážne
- Spíše nevyhovující, komunikace i předávání informací spíše neprobíhá
- Velmi nevyhovující, komunikace i předávání informací zcela vážne

8. Jste spokojen/a s poskytovanými prostředky nezbytnými k výkonu Vaší práce?

- Určitě spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Určitě nespokojen/a

9. Uveďte věc, skutečnost nebo podnět, který by Vám významně ulehčil a zefektivnil Vaši práci?

.....
.....

10. Vyhovuje Vám momentálně nastavená pracovní doba?

- Určitě vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Spíše nevyhovuje
- Určitě nevyhovuje

11. Myslíte si, že dosavadní adaptační proces při přijetí nového pracovníka je dostačující?

- Určitě ano, adaptační proces probíhá poctivě a časový prostor je dostačující pro zaškolení nového pracovníka
- Spíše ano, adaptační proces probíhá spíše poctivě a časový prostor je spíše dostačující pro zaškolení nového pracovníka
- Spíše ne, adaptační proces neprobíhá zcela důkladně a časový prostor není zcela dostačující pro zaškolení nového pracovníka
- Určitě ne, adaptační proces neprobíhá

12. Uvítal/a byste, v rámci příjmu nových pracovníků, vytvoření ucelené dokumentace pro nově příchozího člena týmu? Dokumentace by detailně popisovala chod organizace, členy týmu, pracovní postupy, ovládání a péče o přístroje nebo například pracovní náplň nově příchozího pracovníka.

- Určitě uvítal/a, zjednodušilo by to zapojení nového člena a mohlo by to vést i k zvýšení sebedůvěry a motivace v práci
- Spíše uvítal/a, pravděpodobně by to zjednodušilo zapojení nového člena
- Spíše neuvítal/a, pravděpodobně by to spíše nezjednodušilo přijetí nového člena
- Ne neuvítal/a, pracovní proces by to nezjednodušilo
- Ne neuvítal/a, pravděpodobně bych se částečně musel/a podílet na dokumentaci a o to nemám zájem

13. Uvítal/a byste rotaci pracovníků, zejména by se týkala zubních instrumentářek?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

13a. Pokud jste u předchozí otázky odpověděl/a spíše nebo určitě ne, uveďte prosím důvody, které Vás k tomu vedly.

.....
.....

14. Měl/a byste zájem o obnovu uniformy, se zapojením loga organizace i jména na nových uniformách?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

15. Měl/a byste zájem o pravidelný příspěvek na pracovní obuv?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

16. Jste spokojen/a s benefity, které jsou Vám zaměstnavatelem nabízeny?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

17. Které z níže uvedených benefitů byste uvítal/a ve Vaší organizaci? (je možné označit více možností)

- Pravidelné teambuildingové aktivity
- Příspěvek na jazykové kurzy
- Vstupenky na koncerty, do divadla
- Vstupenky na bazén
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na dopravu
- Vstupenky do fitness centra
- Poukázka na masáž
- Poukázky do lékárny
- Poukázky do zdravotnických potřeb
- Poukázky do optiky
- Vstupenky do zábavních center
- Příspěvek na dovolenou
- Odměny při určité odpracované době
- Sick days
- Navýšení dovolené
- Jiný benefit.....

18. Vyhovuje Vám příspěvek na stravování v nynější podobě?

- Finanční příspěvek mi maximálně vyhovuje
- Finanční příspěvek mi spíše vyhovuje
- Spíše bych přivítal/a stravenky
- Určitě bych přivítal/a stravenky

19. Jste spokojen/a s Vaším mzdovým ohodnocením?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

20. Uvítal/a byste možnost pravidelného absolvování kurzu první pomoci a resuscitace?

- Určitě ano, byl/a bych si v případě nenadálé situace jistější ve svých postupech a využila bych jej i mimo pracovní prostředí
- Spíše ano, kurz by mi pravděpodobně pomohl v případě nenadálé situace
- Spíše ne, kurz bych spíše nevnímal/a jako přínosný
- Určitě ne, kurz při své práci nevyužiji
- Určitě ne, postup již dávno znám

21. Jak jste spokojen/a se svým současným zaměstnáním?

- Určitě spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Určitě nespokojen/a

22. Uveďte Vaše pohlaví:

- Žena
- Muž

23. Uveďte Váš věk:

- 18–22 let

- 23–27 let
- 28–32 let
- 33–37 let
- Nad 38 let

24. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Jiné:

25. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Zubní lékař
- Dentální hygienistka
- Zubní instrumentářka
- Administrativní pracovnice

26. Jak dlouho v organizaci pracujete?

- 0–6 měsíců
- 7 měsíců – 1 rok
- 2–3 roky
- 4–5 let

PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘE PRO HODNOCENÍ A SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení pracovníka:

Hodnocené období:

Hodnotitel:

Datum hodnocení:

Postupně ohodnoťte jednotlivé činnosti na stupnici od 1 do 4. Číselná stupnice je definována následovně:

Číslo 1: Výborný, číslo 2: Dobrý, číslo 3: Ucházející, číslo 4: Nedostatečný

Posuzované činnosti	Číselné ohodnocení	
	Vedoucí lékař x	Vedoucí lékař y
Odborné znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce	1 2 3 4	1 2 3 4
Kvalita odvedené práce	1 2 3 4	1 2 3 4
Celková míra zájmu o práci	1 2 3 4	1 2 3 4
Dodržování organizace práce nastavené vedením organizace	1 2 3 4	1 2 3 4
Schopnost ekonomického hospodaření při práci	1 2 3 4	1 2 3 4
Zájem o další rozvoj nebo vzdělání	1 2 3 4	1 2 3 4
Schopnost spolupráce v rámci týmu	1 2 3 4	1 2 3 4
Schopnost komunikace s vedením organizace	1 2 3 4	1 2 3 4
Schopnost komunikace na týmové úrovni	1 2 3 4	1 2 3 4
Schopnost komunikace s klienty	1 2 3 4	1 2 3 4
Přispívání k udržování pozitivního klimatu na pracovišti	1 2 3 4	1 2 3 4
Míra soběstačnosti v rámci pracovního procesu	1 2 3 4	1 2 3 4
Míra odpovědnosti v rámci pracovního procesu	1 2 3 4	1 2 3 4
Vlastní přínos pro organizaci	1 2 3 4	1 2 3 4
Zvládnutí změn a přístup k novým pracovním výzvám	1 2 3 4	1 2 3 4

Možnosti zlepšení výše hodnocených oblastí:

Jméno vedoucího organizace 1:

.....
.....

Jméno vedoucího organizace 2:

.....
.....

Komentář k výše hodnoceným oblastem:

Jméno vedoucího organizace 1:

.....
.....

Jméno vedoucího organizace 2:

.....
.....

.....

Podpis vedoucího organizace 1

.....

Podpis vedoucího organizace 2

SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení pracovníka:

Hodnocené období:

Hodnotitel:

Datum hodnocení:

Postupně ohodnoťte jednotlivé činnosti na stupnici od 1 do 4. Číselná stupnice je definována následovně:

Číslo 1: Výborný, číslo 2: Dobrý, číslo 3: Ucházející, číslo 4: Nedostatečný

Posuzované činnosti	Číselné ohodnocení
Odborné znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce	1 2 3 4
Kvalita odvedené práce	1 2 3 4
Celková míra zájmu o práci	1 2 3 4
Dodržování organizace práce nastavené vedením organizace	1 2 3 4
Schopnost ekonomického hospodaření při práci	1 2 3 4
Zájem o další rozvoj nebo vzdělání	1 2 3 4
Schopnost spolupráce v rámci týmu	1 2 3 4
Schopnost komunikace s vedením organizace	1 2 3 4
Schopnost komunikace na týmové úrovni	1 2 3 4
Schopnost komunikace s klienty	1 2 3 4
Prispívání k udržování pozitivního klimatu na pracovišti	1 2 3 4
Míra soběstačnosti v rámci pracovního procesu	1 2 3 4
Míra odpovědnosti v rámci pracovního procesu	1 2 3 4
Vlastní přínos pro organizaci	1 2 3 4
Zvládání změn a přístup k novým pracovním výzvám	1 2 3 4

Možnosti zlepšení výše hodnocených oblastí:

.....
.....
.....

Komentář k výše hodnoceným oblastem:

.....
.....
.....

Uved'te své silné stránky, které využíváte v rámci pracovního procesu na Vámi zastoupené pracovní pozici.

.....
.....
.....

Uved'te své slabé stránky, které Vás omezují v rámci pracovního procesu na Vámi zastoupené pracovní pozici.

.....
.....
.....

Uved'te možnosti nebo způsoby vedoucí k posílení slabých stránek ovlivňující Váš pracovní výkon.

.....
.....
.....

Uved'te představu dalšího profesního rozvoje a vzdělání pro následující hodnotící období.

.....
.....
.....

.....

Podpis zaměstnance

PŘÍLOHA P VI: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vyberte svou pracovní pozici:

- Zubní lékař
- Dentální hygienistka
- Zubní instrumentářka
- Administrativní pracovnice
- Recepční

Postupně ohodnoťte míru spokojenosti s jednotlivými oblastmi na stupnici od 1 do 4. Číselná stupnice je definována následovně: Číslo 1: Maximálně spokojený/á, číslo 2: Spíše spokojený/á, číslo 3: Spíše nespokojený/á, číslo 4: Nespokojený/á

<u>Hodnocené oblasti</u>	<u>Číselné ohodnocení</u>	<u>Možnosti změny nebo zlepšení oblasti</u>
Pracovní prostředí	1 2 3 4	
Vybavení organizace	1 2 3 4	
Prostředky a vybavení nezbytné k práci	1 2 3 4	
Pracovní doba	1 2 3 4	
Organizace práce v organizaci	1 2 3 4	
Pracovní náplň a povinnosti	1 2 3 4	
Vzdělání a vývoj		
Kvalita poskytovaných služeb	1 2 3 4	
Pracovní oděv	1 2 3 4	
Mzdové ohodnocení	1 2 3 4	
Zaměstnanecké výhody	1 2 3 4	
Komunikace s vedením organizace	1 2 3 4	
Předávání informací	1 2 3 4	
Komunikace v týmu	1 2 3 4	
Vztahy v organizaci	1 2 3 4	
Zpětná vazba na odvedenou práci	1 2 3 4	

Uveďte připomínky, podněty, nápady nebo návrhy, které by vedly k zjednodušení a zefektivnění Vaší práce:

.....
.....
.....

Děkujeme za Váš čas