

# **Projekt zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení**

Bc. Eliška Urbanová

Diplomová práce  
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška Urbanová**  
Osobní číslo: **M20665**  
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřenou na téma spokojenost zaměstnanců.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno.
- Na základě analýzy vypracujte projekt zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků.
- Zhodnoťte náklady, přínosy a rizika projektu.

### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
- BERMAN, Evan M. *Human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems*. Los Angeles: Sage, 2020, 565 s. ISBN 978-1-5063-8233-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Brno: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- VĚVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 2013, 160 s. ISBN 978-80-247-4732-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

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

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

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

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA 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:

Bc. Urbanová Eliška

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá spokojeností nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení. Hlavním cílem práce bylo vypracování projektu zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno. Pro naplnění hlavního cíle byla v teoretické části zpracována literární rešerše z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na téma spokojenost zaměstnanců. V praktické části proběhla analýza současného stavu spokojenosti vybraných pracovníků, z které vyšlo, že pracovníci jsou nespokojeni s omezenou komunikací na klinice, nedostatkem kvalitního vybavení a neprobíhající podporou při vzdělávání. Dále se praktická část diplomové práce zaměřuje na vyřešení těchto nedostatků pomocí tvorby projektu, který má za cíl zvýšit úroveň spokojenosti nelékařského zdravotnického personálu. Navrhované aktivity projektu jsou zavedení pravidelných porad mezi vedením a nelékařským zdravotnickým personálem a také zavedení porad mezi lékaři a nelékařským zdravotnickým personálem, tyto porady budou podpořeny tvorbou formulářů pro zápisy z porad. Dalším návrhem projektu je zajištění nových polohovacích pomůcek a školících kurzů. Projekt zavírá aktivita předložení závěrečného dotazníku. Celý projekt je zhodnocen z hlediska nákladů, přínosů a rizik.

**Klíčová slova:** pracovní spokojenost, nelékařský zdravotnický personál, zvýšení spokojenosti, zdravotnictví, faktory pracovní spokojenosti

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the satisfaction of non-medical health care workers in a selected health care facility. The main aim of the thesis was to develop a project to increase the satisfaction of non-medical health care workers at the Department of Radiology and Nuclear Medicine of the University Hospital Brno. In order to fulfil the main objective, the theoretical part of the study included a literature search in the field of human resources management with a focus on the topic of employee satisfaction. In the practical part, an analysis of the current state of satisfaction of the selected employees was conducted, which showed that the employees are dissatisfied with limited communication in the clinic, lack of quality equipment and lack of support in training. Furthermore, the practical part of the thesis focuses on addressing these shortcomings through the development of a project that aims to

improve the satisfaction level of non-medical staff. The proposed activities of the project are the introduction of regular meetings between management and non-medical medical staff and also the introduction of meetings between doctors and non-medical medical staff, these meetings will be supported by the creation of meeting minutes forms. Another project proposal is the provision of new positioning aids and training courses. The project concludes with the activity of submitting a final questionnaire. The whole project is evaluated in terms of costs, benefits and risks.

Keywords: job satisfaction, non-medical health personnel, increasing satisfaction, health care, job satisfaction factors

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Petře Benyahya, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, poskytnutí cenných rad a úsměvu v kritických situacích. Velmi si vážím její trpělivé pomoci.

Další poděkování patří pracovním kolegům, kteří mi vycházeli vstříc při tvorbě diplomové práce. Děkuji za jejich podporu, poskytnutí informací i za možnost výměny pracovních směn.

Poslední ale nemalé poděkování patří mé rodině a příteli, kteří mne podporovali v průběhu celého mého studia. Děkuji za jejich pevné nervy.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>13</b>
1.1 DEFINICE A VYMEZENÍ POJMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	14
<b>2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST .....</b>	<b>15</b>
2.1 DEFINICE A VYMEZENÍ POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	15
2.2 VZTAH PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE .....	20
2.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	22
2.4 SPECIFICKÉ FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	29
2.5 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI .....	30
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ .....</b>	<b>37</b>
4.1 PŘEDSTAVENÍ FAKULTNÍ NEMOCNICE BRNO .....	37
4.2 KLINIKA RADIOLOGIE A NUKLEÁRNÍ MEDICÍNY .....	39
4.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	40
4.4 NELÉKAŘSKÝ ZDRAVOTNICKÝ PERSONÁL .....	40
<b>5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ KLINIKY RADIOLOGIE A NUKLEÁRNÍ MEDICÍNY FAKULTNÍ NEMOCNICE BRNO .....</b>	<b>49</b>
5.1 CÍL ANALÝZY .....	49
5.2 METODY SBĚRU DAT A JEJICH ZPRACOVÁNÍ .....	49
5.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	54
5.4 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY A DÍLČÍCH CÍLŮ .....	69
5.5 VYHODNOCENÍ STANOVENÉ HYPOTÉZY .....	72
5.6 SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	73
<b>6 PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA KLINICE RADIOLOGIE A NUKLEÁRNÍ MEDICÍNY VE FAKULTNÍ NEMOCNICI BRNO.....</b>	<b>76</b>
6.1 CÍL PROJEKTU.....	76
6.2 SOUČASNÝ STAV A DŮVODY POTŘEBY ŘEŠENÍ.....	76
6.3 NÁVRHY PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ .....	78



6.4	NOSITELÉ OPRAVNĚNÉHO ZÁJMU .....	90
6.5	RACI MATICE .....	91
6.6	NÁKLADY PROJEKTU .....	92
6.7	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	96
6.8	RIZIKA PROJEKTU .....	96
6.9	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU.....	99
6.10	SHRnutí PROJEKTU .....	101
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>103</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>104</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>108</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>109</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>110</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>111</b>

## ÚVOD

Zdravotnický tým je složen z pracovníků s různým odborným vzděláním a různou kvalifikací, kteří se musí vzájemně doplňovat a jejich společné úsilí směřuje k poskytování kvalitní zdravotní péče. Pokud si čtenář představí takovýto tým, první, kdo přijde na jeho mysl, jsou lékaři. Tato práce se ale bude zaměřovat na složku pracovníků, bez které by lékaři nemohli dosáhnout komplexní péče – na nelékařský zdravotnický personál. Každý takovýto nelékařský zdravotnický pracovník má přesně vymezené činnosti, které na základě dosažené kvalifikace může provádět i bez indikace lékaře. Pro někoho je tato složka pracovníků neviditelná, ale za vykonáváním kvalitní péče stojí právě oni.

Bohužel v současné době se české zdravotnictví potýká s nedostatkem nelékařského zdravotního personálu a čelí problému, jak si udržet zkušený a spokojený tým. Monitoring pracovní spokojenosti tak nabývá na důležitosti a slouží jako důležitý indikátor funkčnosti zdravotnického systému a má významný vliv na setrvání zaměstnanců v práci a kvalitu poskytnuté péče pacientům.

Hlavním cílem diplomové práce je zjištění míry spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno a vypracování projektu, který zvýší jejich úroveň pracovní spokojenosti v podmínkách této kliniky.

Téma práce bylo zvoleno v souvislosti se vzrůstající nespokojeností mezi nelékařskými pracovníky ve zvoleném zdravotnickém zařízení. Byl zaznamenán zvyšující se počet stížností na nepříznivé pracovní prostředí, komunikaci s vedením, rozvoj kliniky, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí – v teoretické části bude zpracován literární průzkum pramenů z oblasti řízení lidských zdrojů, který se zaměří na pojmy ohledně pracovní spokojenosti zaměstnanců, tedy faktory, které na ni působí, její vztah s motivací k práci a také možnosti zjišťování míry spokojenosti. Bude přiblíženo téma managementu lidských zdrojů ve zdravotnictví a představena specifika pracovní spokojenost v tomto odvětví. V druhé části bude představena Fakultní nemocnice Brno a její Klinika radiologie a nukleární medicíny, kde bude provedena analýza současné situace spokojenosti nelékařských pracovníků. Na základě výsledků analýzy bude vytvořen projekt zvýšení spokojenosti analyzované skupiny zaměstnanců. Výsledný projekt bude zhodnocen ekonomicky a v oblasti rizik i přínosů.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování projektu zvýšení spokojenosti nelékařských zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení.

Pro naplnění hlavního cíle je nutné dodržet definované parciální cíle diplomové práce:

- Průzkum literárních pramenů a zpracování literární rešerše z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřenou na téma spokojenost zaměstnanců.
- Analyzování současného stavu spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno.
- Vypracování projektu zvýšení spokojenosti nelékařských pracovníků.
- Zhodnocení nákladů, přínosů a rizik projektu.

Teoretická část představuje seznámení s tématem řízení lidských zdrojů, jeho cíli a specifiky ve zdravotnictví a zaměřuje se na hlavní téma práce – pracovní spokojenost, vztah pracovní motivace a spokojenosti, faktory ovlivňující spokojenost. Budou zde blíže definována specifika pracovní spokojenosti ve zdravotnictví a způsoby měření pracovní spokojenosti. Tuto část diplomové práce uzavírá shrnutí teoretických poznatků.

Následovat bude praktická část, která bude rozdělena do dvou úseků. První úsek bude obsahovat analýzu aktuální úrovně pracovní spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Podkladem pro analýzu bude dotazníkové šetření, jemuž podobu poskytnou poznatky z teoretické části společně s aktuálními potřebami vybrané kliniky. Výstupy z analýzy budou základem pro praktickou část, tedy pro projekt zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků dané kliniky, který bude nákladově, časově a rizikově zhodnocen.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Prvními slovy je důležité si představit, co znamená pojem „lidské zdroje“ a proč se společnost zabývá jejich řízením. Především každý podnik a každá organizace ke svému životu a rozvoji nezbytně potřebují zdroje, jelikož jsou základními výrobními faktory a vstupy do produkčního procesu. Obecně lze rozdělit všechny zdroje, které má podnik k dispozici, na materiální, finanční, informační a lidské.

Lidské zdroje definují Zlámal and Horváth (2009, s. 5) jako nejdražší a nejcennější ekonomický zdroj ve všech zemích s tržním hospodářstvím, protože právě lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje a určují jejich využívání.

Ovšem Osterby a Coster (1992, s. 31) zkritizovali přirovnávání lidí ke zdrojům, jako by lidé byli totéž, co jiné výrobní faktory. Uvedli že, pojem **lidské zdroje** snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty.

Panuje přesvědčení, že lidské zdroje jsou nositeli kapitálu a potenciálu, a správné nakládání s nimi tedy jejich řízení je nezbytné pro fungování každého podniku nebo organizace (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 40).

### 1.1 Definice a vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je jako strategický a logicky **promyšlený přístup** k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong 2002, s. 27).

S Armstrongem souhlasí i Boxall, Purcell and Wright (2010, s. 1), kteří ve své publikaci uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje základní činnosti jakékoliv organizace zaměstnávající a využívající lidi k dosahování požadovaných výsledků. Tedy získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě osobního uspokojení zaměstnanců z vykonané práce, jejich personálního a sociálního rozvoje.

Watson (2010, s. 919) vymezuje řízení lidských zdrojů jako **manažerský přístup** k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

Koubek (2015, s. 15) doplňuje, že řízení lidských zdrojů je jádrem společnosti a zařazuje ho mezi nejdůležitější součást činnosti manažerů. Práci s lidskými zdroji považuje za **nástroj ke zvyšování výkonnosti firmy**. A určuje, že aby byla výkonnost firmy co nejvyšší, je potřeba neustále zlepšovat a rozvíjet schopnosti zaměstnanců podniku.

V současné době sílí přesvědčení, že hlavním významem řízení lidských zdrojů je starost o vlastní rozvoj samotného zaměstnance (Petříková, 2002, s. 18).

## 1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Nedílnou součástí tématu řízení lidských zdrojů jsou cíle. Koubek (2015, s. 16) tvrdí, že cílem řízení lidských zdrojů každé organizace je zvyšování produktivity či zlepšení výkonu a zabezpečit tyto úlohy lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Oproti tomuto tvrzení se odlišuje Armstrong (2002, s. 28), který udává, že cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétně stanovuje, že řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v oblastech zabezpečování a rozvoj pracovníků, ocenění pracovníků, tvorba pozitivních vztahů a vzájemné důvěry. Dvořáková (2004, s. 119) se neshoduje ani s jedním autorem a v jejím chápání cílů personálního řízení organizace se zaměřuje na tvorbu kvalitního a výkonného personálu jako jednoho z nejvýznamnějších faktorů konkurenčního boje a na rozvoj a spokojenost pracovníků.

## 1.3 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví

Tato práce se zaměřuje na obor, který se zaměřuje na péči o zdraví občanů a slouží k uspokojování zdravotnických potřeb obyvatelstva. Ve zdravotnickém sektoru je oblast řízení lidských zdrojů specifická.

Lidské zdroje jsou jednoznačně nejdůležitějším vstupem zdravotnictví, je zde zaměstnáno přibližně 10 % všech pracovníků z celé Evropské Unie a tři čtvrtiny z nich jsou dokonce ženy. V této oblasti, kde je hlavním smyslem vzájemný kontakt mezi lidmi, jsou zdroje lidské síly nenahraditelné a jejich správné řízení je klíčovým faktorem úspěchu. Náležitě vedené lidské zdroje mají vliv na snížení nákladů v celém systému zdravotnické péče, na kvalitu poskytnuté péče a bezpečí pacientů. Je proto vhodné ba i výhodné zabývat se pracovní spokojeností, motivací zdravotnických pracovníků a vytvářet nezbytné podmínky pro výkon povolání v tomto odvětví (Vévoda, 2013, s. 11).

## 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Nejzásadnější část diplomové práce představuje jeden z hlavních cílů řízení lidských zdrojů v organizacích a firmách – pracovní spokojenost. Pomocí této kapitoly Vám bude představeno vymezení pojmu pracovní spokojenosti, její vztah s pracovní motivací a také důležitá kapitola o determinantech pracovní spokojenosti. Další podkapitolou, která směřuje tuto diplomovou práci, budou specifické faktory spokojenosti v oblasti zdravotnictví. Celou tuto část práce zakončí kapitola o možnostech měření a zjišťování pracovní spokojenosti.

Pracovní spokojenost poskytuje vrcholovému managementu informaci o celkové úrovni spokojenosti v organizaci. Přináší benefity jako je zlepšení postojů, zvýšení produktivity, snížení počtu absencí, snížení čerpání nemocenské, zlepšení míry náboru a udržení zaměstnanců a s tím vším spojené úspory nákladů, snížení stresu pracovníků (Irabor, Okolie 2019). Pracovní spokojenost patří mezi faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi. Proměny současné společnosti i charakteru práce vedou k aktuálním průzkumům stále se proměňujících indikátorům spokojenosti s prací (Vévoda, 2013, s. 13).

*„Úspěch není klíčem ke spokojenosti. Spokojenost je klíčem k úspěchu. Pokud máte rádi, co děláte, budete úspěšní.“* cituje německý filozof Albert Schweitzer.

### 2.1 Definice a vymezení pojmu pracovní spokojenosti

I přes hojné užívání pojmu pracovní spokojenost v různých literárních zdrojích, není dosud vytvořena jednotná vědecká definice. V aktuální kapitole jsou představeny pohledy vybraných českých i zahraničních autorů.

Obecně spokojenost lze v souladu s jazykovým obyčejem chápat jako tzv. **stav nasycení** neboli spokojený je ten, jehož potřeby a přání se splnily (Deiblová, 2005, s. 77).

Důležité je i vymezení spokojenosti v souladu s obecnou ekonomickou definicí práce, jakožto cílevědomou činností člověka, která vytváří novou hodnotu. Podle Zinka (1984, s. 45) je pak celková spokojenost příjemný nebo **pozitivní emocionální stav**. (Armstrong 2016, s. 214) definuje pracovní spokojenost stejně a dodává, že je to emocionální stav vyplývající z hodnocení práce a jejich pracovních zkušeností.

Jako komplexní zážitkový jev, který je utvářený na základě hodnocení jednotlivých stránek, faktorů a podmínek určité práce či výkonu profese jako celku, definuje ve své práci Paulík

(2018, s. 97) a dodává, že smysluplně lze v užším smyslu rozlišit **spokojenost v práci** (zahrnutím širšího okruhu podmínek, včetně jejich vztahu k osobnosti) a **spokojenost s prací** (konkrétnější, významově užší podmínky určité činnosti).

K rozlišení pojmů spokojenosti s prací a spokojenosti v práci se přiklání i (Kollárik 2002, s. 124). Kde spokojenost v práci definuje jako obsahově širší pojem, zahrnující všechny komponenty, které působí při dané činnosti, začínající osobními kritérii, hodnotami a končící základními fyzikálními činiteli na pracovišti. A jde tedy o pojem, který zahrnuje i spokojenost s prací, jako činnost, kterou pracovník vykonává.

O pracovní spokojenosti mluví (Mikuláščík 2015, s. 133) jako o **potěšení** nebo pozitivním emočním stavu z pracovní zkušenosti z hodnocení zaměstnání. A dodává, že toto pojetí se odvolává na různorodost práce a obvykle zahrnuje pracovní podmínky, finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, možnosti kariérního růstu, seberealizační pocity a vnitřní aspekty práce samotné, tedy její poznatkovou úroveň, pocity uspokojení ze zručnosti a uspokojení ze zvidavosti.

Bedrnová, Jarošová, Nový (2012, s. 252) upozorňují na často chybějící přesnou definici pojmu **pracovní spokojenost**, a proto autoři uvádějí tři možné interpretace. První možný význam spokojenosti zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami představuje *kritérium hodnocení personální politiky podniku*, druhý význam pak souvisí s uspokojením ze smysluplné práce a uvádí ho jako *pocit naplnění*. Konečný třetí význam se týká *uspokojení nízkých cílů člověka*.

S tímto rozdělením souhlasí i Horvátová, Blaha, Čopíková (2016, s. 19) a rozvíjejí definici tří možných variant spokojenosti s prací:

- **Popis stavu:** Spokojenost pracovníků s prací a pracovními podmínkami je jako *kritérium hodnocení s prací personální politiky organizace* a z tohoto hlediska vyplívá přímá uměřenost: čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své pracovníky stará.
- **Hnací síla:** Spokojenost pracovníků je podmínka efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, *pocit naplnění* či radost z vlastního uplatnění.
- **Překážka výkonu:** Člověk může dosáhnout spokojenosti díky *uspokojení z dosažení nízkých cílů*. V tomto případě lze tedy spokojenost interpretovat jako brzdu



žádoucího pracovního výkonu. Někteří lidé jsou sami o sobě, třeba z povahy své osobnosti, spokojeni se svou prací a nejsou inspirováni k tomu, aby se více angažovali, pracovali pilněji nebo lépe. Tito lidé si mohou najít jiné způsoby, jak uspokojovat svoje potřeby.

Naopak ve slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2004, s. 119) je pracovní spokojenost uváděna jako souhrnné vyjádření toho, do jaké míry jsou osobní a pracovní cíle pracovníků splněny. Ale souhlasí, že pracovní spokojenost je předpokladem pro záruku výkonnosti, pracovní ochoty a dalších kladných pracovních postojů a vztahů k organizaci ze strany zaměstnanců. A její nerespektování může vést ke ztrátě loajality zaměstnanců k organizaci, nezájmu o další rozvoj pracovních kompetencí a v konečném důsledku i k jejich odchodu.

S tím souhlasí Horváthová, Bláha and Čopíková (2016, S. 19) a podle nich spokojenost s prací ukazuje, do jaké míry jsou pracovníci celkově spokojeni či nespokojeni se svojí prací a pracovním prostředím. Týká se postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci.

Jako **mnohorozměrný sociální jev** definují pracovní spokojenost Mužik a Krpálek (2017, s. 56), který zahrnuje aspekty psychosomatické, ekonomické, sociologické, právní, organizační a zdravotní a že je součástí celkového pocitu životní spokojenosti.

Spokojenost s prací v odborné literatuře definuje i Armstrong (2007, s. 228), který uvádí, že termín se týká postojů a pocitů, které lidi mají ve vztahu ke své práci a dále uvádí základní požadavky, které se spokojenosti týkají, ty podle něho mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce.

Armstrong (2016, s. 172) udává, že důležité pro pochopení významu pojmu pracovní spokojenosti je pochopení vztahu spokojenosti a motivace. Kde odkazuje na Hertzbergovu dvoufaktorovou teorii pracovní motivace, kde se rozlišují vnější a vnitřní faktory spokojenosti (hygienické faktory a motivátory), přičemž jen ty druhé se přímo vztahují k motivaci, zatímco první z nich, podle autora, ovlivňují pouze úroveň spokojenosti pracovníků.

Americký psycholog Frederic I. Herzberg (1923-2000) si všiml, že na pracovišti existují zmíněné dva druhy faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost nebo nespokojenost. První

skupina faktorů, tzv. motivátory, mezi které řadíme uznání, úspěch, zodpovědnost, růst, rozvoj, povýšení, vyvolávají u zaměstnanců spokojenost (Kvasničková a Berka, 2010, s. 13). Motivátory podle Urbana (2017, s. 18) vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením.

Na druhé straně máme tzv. hygienické faktory. Označení založené na analogii s péčí o zdraví. Nedostatečná hygiena může zdraví zhoršit, její dodržování však samo o sobě ke zlepšení zdravotního stavu pracovníka nevede (Urban, 2017, s. 18). Patří sem například pracovní podmínky, plat, mzda, bezpečí, mezilidské vztahy, firemní politika atd. Kvasničková and Berka (2010, s. 12) tvrdí, že jejich nepříznivý vliv vyvolává u zaměstnanců nespokojenost. S tímto souhlasí i Forsyth (2009, s. 18) a zmiňuje, že špatné hygienické faktory přímo vedou k negativním pocitům.

Herzbergerova teorie motivujících a demotivujících faktorů, jak ji představují Kolman, Rymešová and Chýlová (2012, s. 46) je dle jejich názoru poněkud postarší, ale přesto některé závěry, ke kterým se na jejím základě dospělo, patří i v současnosti k základním postupům užívaným v rámci motivačních programů v organizacích.

Urban (2017, s. 19) představuje první závěr, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s obtížemi, a pokud ano, bývá jejich motivace dražší. Nespokojenost v práci je totiž vede k tomu, že ji chápou jako méně významnou součást svého života. Příliš se v ní nesnaží, pracují pod úrovní svých možností nebo nemají zájem si je zvýšit. Druhým závěrem Herzbergovy teorie je, že odstranění nespokojenosti nemusí vést k jejich motivaci. Organizace, které chtějí, aby zaměstnanci byli spokojenější a zároveň výkonnější, by se měly zaměřit na to, aby zaměstnanci byli ve své práci úspěšní.

Další z teorií, které pomáhají definovat pracovní spokojenost, tak Slouka (2017, s. 107) předpokládá, že k pocitu uspokojení vede naplnění určitých potřeb a odkazuje na Abrahama H. Maslowova a jeho obsahovou teorii z roku 1943. Na základě Maslowovy hierarchie nacházíme základní, vesměs fyziologické potřeby. Maslow předpokládal, že tyto potřeby musejí být v dostatečné míře uspokojeny, aby mohlo dojít na potřeby na vyšší úrovni (Kolman, Rymešová and Chýlová, 2012, s. 48). Teorie je též známá pod názvem Maslowova pyramida, kde jsou potřeby uspořádány do pěti skupin, přičemž fyziologické potřeby spolu s potřebami jistoty a bezpečí jsou označovány jako nejnižší a zbylé tři skupiny, jako jsou sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace, tvoří vyšší potřeby (Kvasničková and Berka, 2010, s. 10).

Oproti Slukovi má odlišný názor Provazník (2002, s. 142) a Plevová (2012, s. 162), kteří se přiklání k jednofaktorové teorii zobrazení pracovní spokojenosti. Vyobrazují ji jako stupnici, která začíná pozitivní částí, přechází přes nulovou hodnotu až k negativnímu konci. Nulovou hodnotu bereme jako neutrální vztah člověka k práci čili lhostejnost. Pak podle osobního ohodnocení každého pracovníka lze na stupnici určit míru spokojenosti. Za optimální míru je považována mírná spokojenost. V určitých případech však bývá žádanější i tzv. „zdravá nespokojenost“, která působí jako stimulující faktor potřebné změny. Obě krajnosti, nadměrná spokojenost i nadměrná nespokojenost, jsou považovány za škodlivé.

K tématu se souhlasně vyjadřuje i Matoušková (2009, s. 121) ale upřesňuje, že spokojenost a nespokojenost si můžeme představit jako dva konce kontinua, v němž se každá osoba pohybuje. Celková spokojenost na jednom konci nebo nespokojenost na konci druhém je výslednicí dynamické souhry dílčích uspokojení a frustrací. Člověk může být spokojen s platem a pracovním zařazením, ale ne s nadřizenými či se sociálním prostředím a naopak.

### Nespokojenost

Podle Bedrnové (2007, s. 392) není celková spokojenost nebo nespokojenost člověka jednoznačná, závisí na tom, které elementy spokojenosti jsou pro člověka subjektivně důležité. Za zřejmé známky pracovní nespokojenosti lze považovat např. pokles výkonnosti, častější výskyt kratších nemocí, absence, přetahování přestávek, časté stížnosti.

Vyjdeme-li z Herzbergovy teorie motivace a pracovní spokojenosti, pak nespokojenost znamená **menší porci spokojenosti**, nýbrž je způsobena jinými podmínkami, které nazýváme faktory frustrace. Takovými frustrátory pak jsou nedostatečné odměňování, špatné mezilidské vztahy, špatné fyzické pracovní podmínky, nedemokratický styl řízení atd. (Deiblová, 2005, s. 80).

Nespokojenost dle Paulíka (2018, s. 98) prožívá jedinec zpravidla v situaci, kterou vyhodnotil jako:

- příliš náročnou, vyčerpávající, přesahující jeho adaptivní možnosti,
- nezajímavou, monotónní, nudnou bez potřebných podnětů, nedostatečně využívající jeho pracovní kapacitu,
- neposkytující dostatek příležitostí k saturaci základních potřeb, hodnot, zájmů,
- nebezpečnou, ohrožující potřeby, hodnoty, sebepojetí apod.,

- neposkytující potřebný prostor pro vlastní rozhodování při vysokém stupni kontroly a zodpovědnosti.

## 2.2 Vztah pracovní spokojenosti a motivace

Pro účely této kapitoly je prvně potřeba vymezit pojem **motivace**. Podobně jako u pracovní spokojenosti neexistuje jednotná definice tohoto pojmu v literatuře.

Marques, Jirásek (2009, s. 72) ve své naučné knize o řízení lidských zdrojů definují motivaci jako **intuitivní proces**, který vede k aktivizaci potenciálu pracovníka, tedy ke zvýšení jeho pracovního nasazení.

Motivace má původ v latinském slovu *movere* s významem pohybovat, hýbat. Jednoduše řečeno, motivace je označení pro všechny vnitřní a vnější podněty, neboli potřeby, které nás vedou k určité činnosti nebo k určitému cíli (Kvasničková and Berka, 2010, s. 5). A Locke, Latham (2004, s. 388) dodali, že vnitřní faktory motivace pohánějí k činnosti, a vnější faktory mohou sloužit jako pobídka k činnosti.

Souhlasí i Plevová (2012, s. 149), která odkazuje na vnitřní hybné síly (podněty, pohnutky), které aktivují, směřují a udržují lidské chování. A shrnuje celkovou definici motivace jako důvod pro to, abychom něco dělali.

### Vztah pracovní spokojenosti a motivace

Pracovní spokojenost úzce souvisí s motivační sférou jedince. Představuje kvalitní složku výkonu jedince či skupiny. Motivační sféru jedince tvoří složitý komplex vnitřních pohnutek (uvědomovaných, často i neuvědomovaných), které ve spojení s vnějším incentivy (tj. objekty, které jsou schopny vnitřní pohnutky- potřeby-uspokojit) a situací aktivizují a zaměřují jedincovo chování a jednání (Matoušková 2009, s. 121).

Kollárik (2002, s. 125) spokojenost v práci definuje jako dynamický jev, který také úzce souvisí s motivací člověka a jeho hybnými, aktivizujícími složkami. Člověk nepracuje jen z ekonomických důvodů. Pracovní činnosti umožňuje člověku dosahovat vyšších cílů a uspokojovat vyšší potřeby. Člověk přeci nevykonává práci v izolaci od druhých, styk s nimi mu totiž umožňuje uspokojovat mnohé osobní i sociální potřeby, umožňuje mu též plnit stanovené úkoly, spolupracovat s jinými lidmi, vytvářet pozitivní mezilidské vztahy atd. To vše je významným zdrojem spokojenosti všech, kteří se v pracovním procesu navzájem potkávají, ovlivňují a motivují.

V souvislosti s pracovní motivací si Paulík (2018, s. 87) klade otázku, proč lidé pracují? A odpovědí odkazuje na již zmíněné teorie uspokojování lidských potřeb. Primární motivací je uspokojení a zabezpečení základních prostředků pro život (strava, bydlení, ošacení). Dále rozvíjí svoji myšlenku, že motivace práce poskytuje lidskému životu určitý smysl a řád. Je zdrojem tvořivosti a formování dovedností, uspokojování ze samotného průběhu práce a dosažení ocenění.

Z psychologického pohledu Deiblová (2005, s. 57) tvrdí, že když už se musí pracovat, pak by bylo účelné mít také z práce radost a jak známo, práce těší jen tehdy, když je k tomu člověk motivovaný (buď jiným, nebo sám sebou).

Armstrong (2016, s. 218) vidí vztah mezi motivací a pracovní spokojeností tak, že lidé jsou motivovaní, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení cíle a získání hodnotné odměny – taková která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.

Jiný úhel pohledu má Urban (2013, s. 76), který se zaměřuje rovnou na nespokojenost a tvrdí, že účinně lze pracovníky motivovat jen tehdy, netrpí-li nespokojeností, která brání v jejich motivaci. Úvahám, jak lépe motivovat, by proto mělo vždy předcházet zamyšlení, zda spokojenost pracovníků nesnižují faktory, které by mohla organizace poměrně snadno odstranit.

Vztah motivace a uspokojení zajímavě pojali a shrnuli Marques, Jirásek (2009, s. 89), kteří sestavili matici vzájemné vazby těchto dvou pojmů.

MOTIVACE A USPOKOJENÍ: MOŽNÉ VZTAHY			
		Uspokojení	
		Ano	Ne
Motivace	Ano	I.	III.
	Ne	II.	IV.

Obrázek 1 *Vztah motivace a uspokojení podle Marquese a Jiráska (Marques, Jirásek 2009, s.89)*

### Popis matice:

**I. pole** odpovídá situaci, kdy nastává současně **uspokojení** i **motivace**: v tomto případě je osoba obklopena odpovídajícím pracovním prostředím (plat, spolupracovníci atd.) a má vyhovující pracovní náplň (motivující práce). Toto je samozřejmě ideální situace.

**II. pole** představuje jedince, který je **spokojen**, ale **není dostatečně motivován**. Jedinec je zde spokojen s pracovními podmínkami, platem a spolupracovníky, ale nemá přílišný zájem o svou práci.

**III. pole** představuje opa předchozí situace: zájem a potěšení jednotlivce z práce není v souladu s jeho pracovním prostředím (jeho vztah k ostatním pracovníkům není uspokojivý, jeho plat je nízký atd.). Je tedy **motivován**, ale **není spokojen**.

**IV. pole** je nejméně žádoucí situace ze všech, a to jako pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Člověk není svou prací motivován ani není spokojen s podmínkami, ve kterých pracuje. Z hlediska jedince je tato situace obzvláště nepříjemná a prakticky představuje potřebu odejít pracovat jinam.

Pracovní spokojenost se dává do souvislosti s motivací k práci, i když se názory na jejich podmíněnost liší. Zatímco spokojenost s pracovními podmínkami má jen nepřímý pozitivní vliv na motivaci, spokojenost s prací jako takovou motivaci pozitivně ovlivňuje přímo, shrnuje kapitolu (Rudá 2016, s. 37).

### 2.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost zaměstnanců není dána pouze jedním faktorem. Pryč jsou doby, kdy se usuzovalo, že spokojenost s prací je dána souladem mezi atributy práce a potřebami zaměstnanců. Kapitola představuje důležitost a rozmanitost faktorů, na kterých je pracovní spokojenost budována.

Nedávné výzkumné studie Irabora, Okolie (2019) odhalily, že determinanty pracovní spokojenosti jsou složité. Význam faktorů a pořadí jejich důležitosti pro utváření spokojenosti, popřípadě nespokojenosti, je proměnlivé a závisí na okolnostech, jež jsou dány specifiky práce:

- V oblastech společenské praxe (zdravotnictví, obchod, doprava, ...),
- jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např.: zdravotník ve statním nebo v soukromém sektoru),
- individuálními závislostmi na osobních preferencích (např.: větší důraz na péči klientů než na platové ohodnocení) (Štikar et al. 2000, s. 115).

Mezi jednotlivé dílčí sledované faktory pracovní spokojenosti, z nichž je vyvozována i celková spokojenost, podle Štikara (2003, s. 91) jsou nejčastěji řazeny tyto: fyzikální prostředí, bezpečnost a hygiena práce, druh a charakter práce, finanční odměna, sociální prostředí, osobnost vedoucího pracovníka a jeho styl řízení a objektivní osobnostní faktory pracovníka, které vykazují některé charakteristické podoby vztahu k pracovní činnosti (např. věk, pohlaví, délka zaměstnání v organizaci a rodinný stav).

Pracovní spokojenost se liší v závislosti na jednotlivých osobách a je ovlivněna řadou faktorů, které se na celkové pracovní spokojenosti podílejí v různé míře a v jisté podobě přispívají k souhrnné úrovni životního uspokojení (Plevová 2012, s. 163). A na rozdíl od Štikara udává rozdělení faktorů na dvě skupiny – **vnější a vnitřní faktory**.

Kollárik (2002, s. 149) má stejný názor jako Plevová a přesněji specifikuje faktory. Vnější faktory se váží na konkrétní pracoviště s jeho specifickými charakteristikami a z hlediska spokojenosti mohou mít pozici buď významných regulátorů spokojenosti, nebo mohou být ke spokojenosti irelevantní. Tyto faktory nemají přímočarý ani jednoduchý vliv na spokojenost práce, ale jsou přímo podmiňovány druhou složkou faktorů tedy vnitřními faktory. Druhá složka faktorů je podmíněna osobností každého pracovníka a váže se na jejich individuální dispozice. Uznává, že osobnost zaměstnance je významným faktorem při dosahování úrovně pracovní uspokojení.

### **Vnější – objektivní faktory pracovní spokojenosti:**

Jsou charakteristikou a podmínkami daného pracoviště.

#### **A. Fyzikální prostředí**

Pracovní prostředí fyzikálního charakteru zahrnuje základní faktory, jako je osvětlení, hluchost, čistota a proudění vzduchu, prašnost, estetické vybavení, které v souhrně vytvářejí podmínky celkové kultury práce. Běžná praxe i výzkumy dokazují, že pracovníci se lépe cítí na pracovišti s optimálním osvětlením a hluchostí, v barevně vhodně řešeném, čistém a příjemném prostředí. Práce v příjemném prostředí více přitahuje lidi a ti mají tendence vytvořit si k ní pozitivní vztah a být v ní spokojeni (Kollárik 2002, s. 149). A Štikar et al. (2000, s. 117) dodává, že význam těchto faktorů vzrůstá tehdy, jestliže jsou nepříznivé, vytvářejí nepohodu a vyvolávají nespokojenost.

## **B. Bezpečnost práce a hygiena**

Existuje předpoklad, že zejména vysoko rizikové pracoviště vytváří silný tlak na psychiku pracovníků, který se často přenáší v jejich nespokojenost. Dlouhodobá práce v takovýchto podmínkách získává stresový charakter, což ovlivňuje emocionalitu pracovníků, který ho považují za nepříjemný a rušivý znak práce (Kollárik 2002, s. 150).

## **C. Druh práce a její charakter**

Na pracovní spokojenost má vliv její druh a charakter; zajímavá a pestrá práce, která poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu a možnost seberealizace, nepochybně přispěje k jeho spokojenosti (Plevová 2012, s. 163). Provasník (1996, s. 185) dodává, že méně spokojeni bývají lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích. Zaměřují se v této situaci obvykle na náhradní upokojení prostřednictvím uspokojení úrovně některého z dalších činitelů.

## **D. Odměna/plat/mzda**

Finanční odměna za práci je specifickým faktorem pracovní spokojenosti. A to tak, že nedostatečné odhodnocení může vést k nespokojenosti, ale zatímco subjektivně vnímaný dostatek peněz nezajišťuje ještě dlouhodobou spokojenost. Vliv finanční odměny na spokojenost pracovníka i jeho motivaci může být značně rozdílný, peníze zkrátka uspokojují a motivují různé lidi různou měrou (Plevová 2012, s. 163). Pomocí spravedlivosti a přehlednosti odměňování docílíme spokojenosti zaměstnanců, při opaku pak pozorujeme u podhodnocených nebo nadhodnocených pracovníků zvyšující se mírou nespokojenosti (Kollárik 2002, s. 150).

## **E. Sociální prostředí/pracovní skupina/mezilidské vztahy**

Sociální prostředí pracovní skupiny je velmi různorodé a bohaté. Obsahuje síť formálních a neformálních vztahů, zahrnuje různé formy kooperace, má svou atmosféru pohody nebo napětí, může vytvářet příznivě emociální zázemí svým členům a v neposlední řadě umožňuje svým členům získat prestiž, postavení a ocenění. Dílčí spokojenost s pracovní skupinou silně ovlivňuje globální pracovní spokojenost. Ale nespokojenost vyvolanou tímto faktorem lze velmi obtížně kompenzovat (Štikar et al. 2000, s. 117). Zejména pro ženy jsou spolupracovníci



často jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující pracovní spokojenosti (Pauknertová 2006, s. 184). Zaměstnanecký vztah Armstrong (2007, s. 193) vysvětluje jako vzájemné propojení zaměstnavatele a pracovníků nebo pracovníků navzájem na pracovišti. Prezentuje čtyři možné postoje, které může řízení lidských zdrojů využít a přispět ke spokojenosti (popřípadě nespokojenosti) pracovníků (Armstrong 2007, s. 193):

- **Sdílení moci** – Společné rozhodování pracovníků a vedení o každodenním a strategickém rozhodování.
- **Partnerský** – Vedení si zachová své právo řízení, ale zapojí své pracovníky do tvoření a realizace oblasti politiky.
- **Tradiční** – Vedení podniku prezentuje návrhy a pracovníci firmy mají možnost reakce.
- **Nepřátelský** – Nejhorší možný postoj. Zde firma rozhoduje a neočekává interakci ze strany pracovníků. Ve většině takovýchto případů dochází ke zvyšování nespokojenosti.

#### F. Styl vedení/nadřízení

Spokojenost zaměstnanců zpravidla do značné míry ovlivňuje jejich nadřízený pracovník, který spoluvytváří sociální klima v podniku. Jeho negativní vliv může být zapříčiněn zvoleným stylem vedení, nerozhodností, nespravedlností či nedůstojností, zatímco pozitivně může vedoucí pracovník působit na spokojenost svých podřízených, je-li sociálně citlivý, spravedlivý a rozhodný (Plevová 2012, s. 164). Kollárik (2002, s. 151) dodává, že všeobecně platí, že nejvíc spokojenosti poskytuje svým podřízeným ten manažer, který si všímá potřeb, zájmů, postojů svých podřízených, který je víc sociálně orientovaný a předpokládá se, že úspěšný manažer je tehdy, když dokáže zabezpečit výkonost skupiny i spokojenost jejich členů.

#### G. Péče o pracovníky

Smyslem poskytování zaměstnaneckých výhod je pak podle Armstronga a Taylora (2014, s. 366) získat a udržet kvalitní pracovníky, posilovat jejich oddanost vůči instituci. Takové formy péče o pracovníky přispívají ke spokojenosti a stabilizaci

zaměstnanců. Mezi faktory péče o zaměstnance patří příspěvky zaměstnavatele na stravování, penzijní připojištění, kulturu, sport, rekreaci či ubytování. V této souvislosti je důležitý rozdíl mezi takovouto dobrovolnou péčí o pracovníky a právními předpisy (Pauknertová 2006, s. 164).

### **Vnitřní – osobnostní/mimopracovní faktory pracovní spokojenosti:**

Kollárik (2002, s. 152) podrobněji rozděluje vnitřní faktory na objektivní a subjektivní osobnostní faktory, obojí jsou charakteristikami jedince, které formují vztah a postoj k práci a musí se brát do úvahy jejich přítomnost a podíl na pracovní spokojenosti. Tyto faktory jsou důležité pro analýzu spokojenosti pracovníků na každém pracovišti. I Tokar a Subich (1997) ve svém výzkumu stanovili osobnost jako základní prediktor spokojenosti, naopak (Furnham et al. 2002) dospěl k závěru, že osobnost nemá silný vliv na pracovní spokojenost..

#### **1. Objektivní osobnostní faktory:**

##### **A. Věk**

Všeobecně se uznává, že mladší pracovníci mají větší tendenci být v práci nespokojeni a postupně s věkem jejich spokojenost roste (Kollárik 2002, s. 152). Jurovksý (1971, s. 117) zjistil, že u mladších zaměstnanců je ukazatel pracovní spokojenosti kolísavý a že změny ustávají až kolem čtyřicátého věku člověka.

##### **B. Seniorita zaměstnání**

Významem slova seniorita se zde myslí čas, jak dlouho člověk pracuje v aktuálním zaměstnání. Při starších výzkumech, byla dokázána tendence, že spokojenější jsou pracovníci, kteří jsou zaměstnání v dané práci delší období, než ti s kratším intervalem (Jurovksý 1971, s. 118). Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele signifikantně souvisí s pracovní spokojeností, kdy se s trváním zaměstnání spokojenost snižuje, prokazují novějším výzkumem (Mrhálek, Kajanová 2018). Obecně platí, že kritické jsou považovány první tři roky v podniku, které souvisí s nutnou adaptací člověka (Kollárik 2002, s. 152).

##### **C. Pohlaví**

Porovnání míry spokojenosti mezi muži a ženami se nepřiklání jednoznačně v prospěch žádného pohlaví. Zdá se, že výrazný vliv mají rozdíly v postavení

hodnot u mužů a žen, a tím rozdílů mezi jejich očekávání. Muži všeobecně většinou preferují možnost osobního prosazení se, uplatnění, postupu a ocenění. Kdežto ženy vidí hlavní motivační zdroje zejména v sociálních aspektech práce, jako je uznání, oblíbenost spolupracovníků, dobré mezilidské vztahy a demokratický styl vedení (Kollárik 2002, s. 152).

Uvažuje se o dvou alternativních vysvětleních relativně pozitivních postojů žen k práci. Za prvé, ženy mohou dospět k vyšší úrovni pracovní spokojenosti než muži na základě použití odlišných srovnávacích skupin. Za druhé, muži mohou být ochotnější verbalizovat nespokojenost s prací z důvodu odlišné socializace. Nejpravděpodobnějším vysvětlením je, že tyto procesy působí společně a vedou k větší spokojenosti s prací u žen (Hodson 1989).

#### **D. Rodinný stav**

Tento faktor se jeví jako rozporuplný. Kollárik (2002, s. 153) uvádí více pohledů. Prvně tvrdí, že by manželství mělo přispět k pracovní spokojenosti a dodat osobní a pracovní stabilitu a celkovou životní vyrovnanost. Oproti tomu však nadnáší myšlenku, že se sňatkem přibývá pocitu zodpovědnosti pro zabezpečení rodiny. Odlišný pohled je na svobodné pracovníky, kteří zažívají menší sociální nátlak a žijí ve volnějším vztahu k zaměstnavateli, proto může u nich být jednodušší v případě nespokojenosti změnit zaměstnavatele.

#### **E. Úroveň vzdělání**

Jurovksý (1971, s. 123) se domnívá, že školní vzdělání nediferencuje lidi v pracovní spokojenosti, tedy spokojení i nespojení můžou být lidi se základní školou, tak i vysokoškoláci, protože jejich spokojenost s prací se víc váže na jiné činitele než právě na školské vzdělání.

## **2. Subjektivní osobnostní faktory:**

### **A. Potřeby**

Jsou nejdůležitějšími osobnostními faktory ve vztahu ke spokojenosti v práci a jejich působnost je všeobecně akceptovaná. Druh konkrétních individuálních potřeb je důležitým moderátorem v předvídání spokojenosti v práci. To znamená, že úroveň spokojenosti se rozdílně projeví u subjektů s rozdílnými typy potřeb.

Mnozí odborníci však dospěli k závěru, že při sledování spokojenosti v práci je třeba brát do úvahy významnost jednotlivých faktorů z pohledu pracovníka. Platí, že celková spokojenost v práci většinou závisí na postoji pracovníka k těmto významným aspektům. (Kollárik 2002, s. 155).

### **B. Osobní vlastnosti**

Některé vlastnosti jsou vrozené, jiné mohou být naučené. Impulzivnost, podrážděné a prudké reagování na jakýkoliv negativní projev ostatních zpravidla snižují spokojenost všech v okolí i vznětlivce samotného. Vlastnosti jako zvědavost, pečlivost nebo vstřícnost jsou skupinou brány kladně, proto přispívají ke zvyšující se spokojenosti (Bělohlávek 2016, s. 12).

### **C. Schopnosti/dovednosti**

Schopnosti jako inteligence a osobní tempo jsou předpokladem pro pracovní spokojenost. Pokud zaměstnanec dokáže zvládat složité úkoly snáze a efektivněji než ostatní, zvyšuje se předpoklad vyšší spokojenosti. Naopak v důsledku delšího setrvávání v práci a dokončování své práce po pracovní době dochází ke snižování spokojenosti (Bělohlávek 2016, s. 11).

Kromě výše uvedeného o pracovní spokojenosti podle (Irabor, Okolie 2019) rozhodují ještě další proměnné:

- **Očekávání** – tam, kde pracovník očekával, že bude práce náročná, a ona není, bude pravděpodobně nepokojený a naopak.
- **Vztahy mezi vstupy a výstupy** – spokojenost s prací může být odrazem toho, jak vnímá vztah mezi tím co do práce vnáší (vstup) a tím, co z ní dostává (výstup). Pokud se mu tedy navzdory usilovné práci (vstupu) nepodaří dosáhnout požadovaného výstupu, bude méně spokojený, než kdyby vynaložil pouze poloviční úsilí.
- **Sociální normy a srovnání** – pokud považují pracovníci práci za dobrou a důležitou, bude jejich pracovní morálka vysoká, a tím i jejich spokojenost. Zde hraje roli porovnávání se s ostatními kolegy, pokud má pracovník práci méně důležitou, než kdyby všichni byli na stejné lodi, bude méně spokojený.

Pracovní spokojenost je závisle proměnná na jednotlivých faktorech a podmínkách, které ji ovlivňují, tudíž je výsledkem vlivu různých podmínek. Dostává se do pozice jednoho

z hlavních cílů celé naší společnosti. Jde o vliv komplexu podmínek, které spokojenost ovlivňují v pracovním i mimopracovním prostředí ve větší i menší míře, působí na jednotlivce a ve vzájemné spojitosti podmiňují i určují míru osobního vyrovnání se se situací (Kollárik 1983, s. 175).

Zajímavý pohled vyslovila Matoušková (2009, s. 142), uvádí, že pracovní spokojenost má mnoho podob, čeho se konkrétně týká. Má mnohorozměrnou strukturu, která je složena z velkého množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co člověka obklopuje, ať jsou to lidé, události, podmínky nebo vztahy. Souhrnná spokojenost nebo nespokojenost není aritmetickým součtem jednotlivých spokojeností či nespokojeností, ale dostává výslednou podobu podle toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité.

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnějšími motivačními faktory (kvalitou řízení, sociálními vztahy a pracovní skupinou) a vnitřními tedy mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní (Pauknertová, 2006, s. 176).

## 2.4 Specifické faktory pracovní spokojenosti ve zdravotnictví

Ve zdravotnictví jsou motivace a pracovní spokojenost studovány již od 30. let 20. století. Jedním z prvních šetření vůbec byla Nahmova studie z roku 1940, která zjistila, že proměnné jako délka pracovní doby, postoj k práci, vztah managementu, rovnováha pracovního a osobního života, příjem a příležitost k postupu odlišují spokojenou sestru od nespokojené (Vévoda 2013, s. 19).

Dle novějšího Hartova výzkumu z roku 2001 je faktorem pracovní spokojenosti ve zdravotnictví **velikost a forma pracovního úvazku**. Pracovníci klinik fakultních (univerzitních) nemocnic jsou spokojenější než ti pracující v oblastních (městských) nemocnicích či jiných zařízeních. Stejně tak jsou spokojenější zdravotničtí pracovníci pracující na plný úvazek než na částečný. Naopak méně spokojeni jsou zdravotničtí pracovníci pracující pouze na noční či noční a denní směny než pracující jen na denní směny.

Dalším faktorem ovlivňující pracovní spokojenost ve zdravotnictví je **vztah sestra-lékař**, a v tomto hledisku existuje mnoho třecích ploch. Tabak, Orit (2007) považují jako zdroj možného konfliktu skutečnost, že ošetrovatelství je stále převážně doménou žen, zatímco lékařství mužů. Manojlovich (2005) ve svém výzkumu potvrzuje, že komunikace mezi

lékařem a sestrou je signifikantním prediktorem pracovní spokojenosti sester nezávisle na ostatní proměnné.

Hlavním klíčovým specifikem při motivaci a následně spokojenosti zdravotnických pracovníků je faktor **péče o pacienty**, tedy motivační faktor práce samotné. Původ upřednostňování toho faktoru lze nalézt při samotné volbě tohoto povolání (McNeese-Smith 1999). Péče o pacienty je podle mnoha dalších výzkumů největším důvodem spokojenosti či nespokojenosti s prací. Spokojenost je v tomto kontextu ve vztahu například ke kvalitnímu poskytování zdravotnické péče, k ocenění práce pacienty, ke zlepšení zdravotního stavu pacienta, ale také k autonomii zdravotníka při péči o pacienta. Důvody k nespokojenosti naopak pramení z chyb v poskytování zdravotnické péče, nečekaných komplikací, hrubých urážek pacientem či pacientovou rodinou (Vévoda 2013, s. 24).

Posledním trendem je požadavek zdravotních sester a nelékařských pracovníků na **zvýšenou autonomii**, tj. zvyšující se zájmen řešit samostatně a s vlastní odpovědností problémy profese. S vyšším požadavkem autonomie je spojený trend zvyšující se prestiže povolání ve zdravotnictví, a to jak prestiže, kterou zdravotníkům připisuje společnost, tak vlastního uvědomění si důležitosti své profese (Curtis 2007).

Důležitými specifiky, které ovlivňují práci ve zdravotnictví, jsou i faktory související s konkrétními podmínkami, v nichž pracovní činnost probíhá. Jedná se o podmínky, jako jsou směnnost, nemožnost dodržet rytmicitu práce a odpočinku, relativně vyšší četnost výskytu problémových či konfliktních situací, nebezpečí ohrožení života, zdraví, nutnost utajovat informace o práci, pracovní zařazení, rizikovitost vykonané činnosti, složitost pracovního zařízení ne vždy odpovídající materiální podmínky (Matoušková 2009, s. 126).

## 2.5 Měření pracovní spokojenosti

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců by měly být základem každé strategie řízení lidských zdrojů. Využití pravidelného měření může pomoci zjistit celkový stav organizace i hlubší porozumění tomu, co vytváří nedostatky v procesech a co brání potřebné produktivitě. Tato kapitola prezentuje informace o zjišťování úrovně pracovní spokojenosti.

Je nepochybné, že míra spokojenosti je výsledkem synergického působení celé řady vlivů, kam patří možnost rozmanitosti práce, ohodnocení práce, míra zpětné vazby při zhodnocování aktivity jedince, pracovní podmínky, pracovní prostředí. Z toho vyplývá že,

pracovní spokojenost není jednoznačná veličina a měla by být ověřována v problémových týmech pravidelně a také jednou za rok nebo dva u všech zaměstnanců (Mikuláščík 2015, s. 134).

Kollárik (1983, s. 182) ve své publikaci uvádí, že pro sledování míry pracovní spokojenosti používá více postupů zadávání dotazníků. Za nejjednodušší považuje **přímou otázku** s použitím verbální, číselné nebo grafické stupnice. Ale uvádí, že nevýhodou této metody jsou rozdílné rozsahy škál stupnic, a proto je obtížné porovnání s ostatními výzkumy. Vyzdvihuje naopak jednoduchost realizace, nenáročnost na čas a prostor pro toto měření. Další možnou metodou získávání míry spokojenosti zmiňuje **součet spokojenosti jednotlivých faktorů** práce a pracoviště. Přitom předpokládá, že celková pracovní spokojenost je výsledkem uspokojení jednotlivých potřeb a působením faktorů práce. Jde říci, že jde o určitý nepřímý postup a pravdou je, že nevýhoda spočívá v tom, že výsledkem je pouze celkové skóre pracovní spokojenosti. Proto je vhodné tento postup používat souběžně s jinými metodami, které umožňují sledovat jednotlivé faktory spokojenosti. Nejobtížnější metoda zjišťování míry spokojenosti je založena na složitém **statistickém vypočítávání**, operacích – součinech, hypotetických vzorcích a operačních definicích. U této metody se musí vycházet zejména z následujících aspektů problému: současná úroveň sledovaného jevu, důležitost sledovaného jevu pro jednotlivce, vyžadovaná úroveň daného jevu, očekávaná úroveň daného jevu, spokojenost s daným jevem. Použití této poslední metody statistických výpočtů předpokládá sledovat problematiku spokojenosti z více aspektů. To však způsobuje, že dotazníky bývají rozsáhlé, což u respondentů vyvolává neochotu odpovídat nebo dochází k volbě náhodných nepravdivých odpovědí. Pokud však jsou dotazníky dokončeny správně, jejich výhodou bývá dosažení pohledu na míru spokojenosti z různých aspektů, to do určité míry zvyšuje přesnost získaných údajů.

Štikar et al. (2000, s. 91–92) tvrdí, že pro komplexní zjištění pracovní spokojenosti a jejich determinantů a je nutné využít kombinace více postupů, které se navzájem doplňují. A při vytváření souboru na zjišťování míry spokojenosti se zaměřuje na uspokojování potřeb (ocenění, seberealizace, sociální potřebám, finanční odměna, přístup nadřízených...), celkovou míru spokojenosti založenou na základě zjištěných postojů, preference jednotlivých faktorů, popisu znaků práce, které respondenti hodnotí vysoce pozitivně nebo negativně.

Štikar (2003, s. 91) ve své pozdější publikaci doplňuje metody zjišťování míry spokojenosti, které jsou vhodné kombinovat pro dosažení požadovaných výsledků:

- **Metoda kritických situací** – popis pracovních situací, které se podílí na vzniku pracovní spokojenosti nebo i nespokojenosti. Je založena na analýze obsahu příčin, které ovlivňují postoje k práci.
- **Individuální interview/rozhovor** – přímá osobní konfrontace pracovníka, která slouží především k hloubkovému zjišťování příčin pracovní spokojenosti a k postižení širších souvislostí tohoto jevu.
- **Dotazníková metoda/přímé otázky** – dotaz na celkovou spokojenost pomocí číselné nebo slovní stupnice. Stejně lze zkoumat i dílčí spokojenost, z jejichž součtu vyhodnocujeme obecnou míru spokojenosti.

Pauknertová (2006, s. 182) i Williams, Cooper (1998) souhlasí se zmíněnými autory, ale dodávají i další možnosti zjišťování pracovní spokojenosti v praxi u nás i v zahraničí.

- **Job Description Index (JDI)** - popisný index práce, který se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost postupu, nadřízený, práce samotná a spolupracovníci. Škála je jednoduchá, účastníci odpovídají buď ano, ne, nebo se nemohou rozhodnout a označí „?““. V reakci na to, zda dané výroky přesně vystihují práci člověka (Nahar et al. 2013).
- **Job Satisfaction Survey (JSS)** - průzkum spokojenosti s prací, který se zabývá formou škálování pracovní spokojenosti. Jedná se o multidimenzionální dotazník o 36 položkách, který měří devět aspektů spokojenosti s prací a to: plat, podporu, nadřízené, benefity, odměny, pracovní postupy, spolupracovníky, práci a komunikaci (Spector 1985).
- **Nurse Satisfaction Scale (NSS)** – specializovaný nástroj pro zjišťování spokojenosti s prací, který má 24 položek a byl vyvinut cíleně pro zdravotní sestřičky. Úroveň odpovědí je zaznamenávána na sedmibodové Linkertově stupnici, kde 1 znamená „rozhodně souhlasím“ až 7, které představuje „silně nesouhlasím“ (Healy, McKay 1999).
- **McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMSS)** – univerzálnější nástroj měření pracovní spokojenosti sester, který může být využit i pro všechna povolání



v ošetrovatelství. Zahrnuje 31 položek hodnocených na pětistupňové Linkertově škále, seskupených do osmi podškál – rovnováha práce/rodina, spolupracovníci, pracovní vztahy, profesionální příležitosti, cena uznání, kontrola, odpovědnost (Mueller, McCloskey 1990).

Mikuláščík (2015, s. 133) ve své publikaci uvádí stejné metody jako Pauknertová a navíc dodává, že je nezbytné při použití v našich tuzemských podmínkách, aby byla ověřena jejich validita, reliabilita a zda byly použité metody standardizované.

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Lidské zdroje jsou nejcennější a nejdražší položkou každé organizace, bez které nemůže žádný podnik existovat. Jejich zásadní funkcí je dovednost rozpohybovat a určit směr využití všech ostatních zdrojů, jako jsou materiální, finanční a informační. Promyšleným přístupem vedení těchto nejdůležitějších statků se zabývá obor řízení lidských zdrojů. Tento manažerský proces vede zaměstnance podniku k vykonávání svých povinností směrem, který míří ke zvyšování výkonnosti firmy a její perspektivní budoucnosti. Pak nejdůležitějším významem řízení lidských zdrojů v organizacích je právě starost o rozvoj vlastních zaměstnanců, tedy tvorba kvalitního a výkonného personálu jako nejvýznamnějšího faktoru konkurenčního boje. Cíle jsou preferenčně v zabezpečování, rozvoji a oceňování pracovníků, zvyšování jejich motivace i spokojenosti, a také v tvorbě vzájemné důvěry zaměstnancům k managementu a naopak. V oblasti zdravotnictví jsou patrné specifické prvky řízení lidských zdrojů, i zde jsou pracovníci nejvýznamnějším zdrojem, ale ještě důležitější je zaměření se na jejich pracovní podmínky, které jsou základem pro kvalitní poskytování zdravotní péče a bezpečí pacientů, taktéž pro snížení nákladů v celém systému zdravotnictví.

Jedním z hlavních zaměření řízení lidských zdrojů je starost o potřeby svých zaměstnanců, kde jejich saturace vede k pracovní spokojenosti, jako faktoru tvorby produktivního, kvalitního a spolehlivého zaměstnance. Pracovní spokojenost je v literatuře velmi často popisována, aniž by bylo přesně definováno, co se spokojeností vlastně rozumí. Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska je uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará. Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce pro efektní využívání pracovní síly. Pracovní spokojenost lze uvádět jako souhrnné vyjádření toho, do jaké míry jsou osobní a pracovní cíle zaměstnanců plněny. A jejich nerespektování může vést ke ztrátě loajality zaměstnanců k organizaci, nezájmu a vzniku nespokojenosti.

Aby se zaměstnavatel vyvaroval vzniku nespokojeného chování u svých zaměstnanců, je důležité sledovat a popřípadě upravovat faktory působící na pracovní spokojenost. Upravitelné faktory jsou vnější neboli objektivní charakteristiky pracovního prostředí, kam patří fyzikální prostředí, bezpečnost a hygiena práce, druh práce a její charakter, finanční odměna, sociální prostředí, povaha vedení nebo péče o pracovníky. Tyto faktory pak nemají

přímočarý ani jednoduchý vliv na pracovní spokojenost a je nutné zohlednit i druhou složku faktorů – vnitřní neboli osobnostní. Pro tuto skupinu se někdy používá i název mimopracovní faktory, protože jsou podmíněny individuálními dispozicemi pracovníků, zařazujeme zde věk, délku v zaměstnání pohlaví, rodinný stav, úroveň vzdělání, osobní vlastnosti a schopnosti. Pokud se zaměříme na zdravotnictví, tak zde jsou doplňující faktory pracovní spokojenosti přidružené k odlišnostem těchto povolání. Speciální činitel je vidět v nutnosti péče o pacienty, která sama o sobě přináší každý den nové aspekty, protože každý pacient má jiné potřeby a vždy se osobnostně liší. Další faktory také souvisí s pracovními podmínkami, jako je délka pracovní doby, směnnost, vztahy s autoritami na pracovišti a důraz na zvyšující se autonomii zdravotníků.

Pracovní spokojenost je závisle proměnná na jednotlivých faktorech a je výsledkem různých podmínek a také úzce souvisí s motivací jedince. Motivace je hybnou složkou pro uspokojení potřeb jedinců, pracovníci tak lépe dosahují pracovních výsledků, ze kterých očekávají nějaký profit pro ně samotné. Motivace práce poskytuje lidem určitý směr, smysl a řád. Ideální situace nastává, pokud se rovnoměrně doplňuje pracovní spokojenost a motivace, v takovém stavu je pracovník zahrnut odpovídající pracovním prostředím.

Pokud jde o zjišťování míry pracovní spokojenosti zaměstnanců, tedy její měření, využívá se několik metod. Nejčastějším způsobem bývá vypracování dotazníkového šetření, který obsahuje přímé otázky s různě škálovanými odpověďmi, a i otázky otevřené pro doplnění osobního názoru dotazovaných. Takovéto dotazníky mohou být standardizované, jejichž výhodou je možná porovnatelnost s jinými studiemi, nebo mohou být vytvořeny speciálně na míru dotazovanému souboru osob. Následující možnosti analýzy může být forma rozhovoru, diskuzní skupiny a metoda kritických situací, kde jsou řešeny problémové situace formou dialogu. Žádoucí je použít více metod, které se navzájem doplní a dosáhnout tak váženého výsledku šetření.

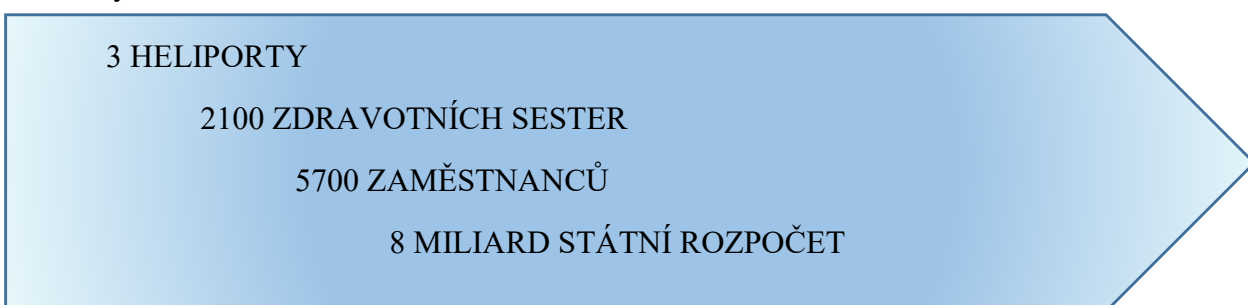
## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

Tato kapitola slouží k představení vybraného zdravotnického zařízení, kterým je Klinika radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Pro prezentaci samotné kliniky je potřeba představit celou Fakultní nemocnici Brno, jelikož samotná klinika je řízena dokumenty jí vydanými a odráží její ekonomické, personální a hodnotové smýšlení. Dále pak v této kapitole je přímo uvedena Klinika radiologie a nukleární medicíny a její nelékařští zdravotničtí pracovníci, jenž budou hlavním předmětem následné analýzy pracovní spokojenosti.

### 4.1 Představení Fakultní nemocnice Brno

Fakultní nemocnice Brno je největším zdravotnickým zařízením na Moravě. Pacientům Všechných věkových kategorií poskytuje specializovanou a superspecializovanou péči ve všech oborech medicíny v souladu s dostupnými poznatky současné lékařské vědy. Moderní vybavení, týmy erudovaných odborníků, komplexní diagnosticko-léčebné zázemí a úzká vědecko-výzkumná spolupráce s Masarykovou univerzitou v Brně řadí Fakultní nemocnici Brno na jedno z předních míst českého zdravotnictví. Zřizovatelem FN Brno je Ministerstvo zdravotnictví ČR. Základním zdrojem financování FN Brno jsou příjmy získané za poskytovanou léčebnou péči od zdravotních pojišťoven. Fakultní nemocnice Brno má tři pracoviště: pracoviště Nemocnice Bohunice a Porodnice a pracoviště Dětská nemocnice. V roce 2021 bylo ve FN Brno ošetřeno 1.660.205 pacientů a bylo zde hospitalizováno 60.721 nemocných.



Obrázek 2 Přehled významných sumačních informací (vlastní zpracování)

#### Mise a vize společnosti

FN Brno poskytuje lékařskou a ošetrovatelskou péči v celém rozsahu dnešní medicíny. Pro určené strategické období, zpravidla 3 až 5 let, určuje strategii, která vytyčuje základní směr

a plány nemocnice. Při zajišťování hlavních úkolů se nemocnice řídí několika základními hodnotami. FN Brno ctí následující základní hodnoty:

- Pacient/klient je vždy na prvním místě.
- Zaměstnanec FN Brno vykonává veškerou svou činnost s ohledem na zájmy a dobré jméno nemocnice a pacienta.
- Zaměstnanec FN Brno jedná ve shodě s obecně uznávanými mravními principy.

### **Cíle firemní kultury**

Stejně jako kulturu člověka, politické scény či dokonce celé společnosti, nelze ani kulturu firmy nebo organizace nařídit či nastolit. Není to akt rozhodnutí, je to proces vývoje, budování a nakonec jednoty. Cílem implementace firemní kultury je komplexní jednotu FN Brno, a to nejen formální, ale především obsahová.



MOTTO FN BRNO: ŽIJEME PRO VAŠE ZDRAVÍ

Obrázek 3 *Motto Fakultní nemocnice Brno (vlastní zpracování)*

### **Úkoly FN Brno**

FN Brno je vybraným zdravotnickým a vzdělávacím zařízením určeným MZ.

- Vnější funkce FN Brno vyplývají především z povinnosti zajistit v rostoucí kvalitě dostupné zdravotní služby. FN Brno se podílí na výchově a vzdělávání studentů vysokých škol a ostatních vzdělávacích institucí, které je připravují k výkonu zdravotnických i ostatních povolání.
- Vnitřní funkce zajišťuje FN Brno stanovením optimální organizační a řídicí struktury a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců jednotlivých útvarů za procesy, zabezpečující chod FN Brno jak v oblasti zdravotnických, tak i provozních činností. Vedení FN Brno všech úrovní řízení vytváří podmínky pro postupnou aplikaci požadavků norem systému řízení kvality ve všech procesech, vykonávaných zaměstnanci FN Brno.

## 4.2 Klinika radiologie a nukleární medicíny

V následujících kapitolách se diplomová práce bude věnovat samotné Klinice radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnici Brno, v textu bude uváděna i pod zkratkou KRNM. Tato klinika byla zvolena v souvislosti se vzrůstající nespokojeností mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníky. Byl zaznamenán zvyšující se počet stížností na nepříznivé pracovní prostředí, komunikaci s vedením, rozvoj kliniky, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Pro vedení by mělo být důležité, zabývat se spokojeností nelékařského personálu, který počtem 115 pracovníků tvoří více jak tři čtvrtiny všech zaměstnanců na klinice.

Klinika představuje spojené pracoviště radiologie a nukleární medicíny. Poskytuje kompletní spektrum radiologických zobrazovacích metod. K dispozici je klasická RTG skiografie, sonografie včetně sonografie s kontrastní látkou podanou nitrožilně, počítačová tomografie (CT), magnetická resonance (MR), mamografie. Provádí širokou škálu radiologických intervenčních vaskulárních a nevasculárních výkonů. Na pracovišti nukleární medicíny provádí vyšetření a léčebné zákroky pomocí radionuklidů. Zaměřuje se na diagnostiku nádorů a funkční vyšetření některých orgánů. V radionuklidové diagnostice nádorů a metastáz využívá techniky planárního scanu, SPECT, SPECT/CT, PET/MR. Klinika je v současné době jedním ze dvou pracovišť v České Republice, které disponuje PET/MR přístrojem. PET/MR patří mezi nejnovější a nejmodernější hybridní zobrazovací techniky a kombinuje přednosti pozitronové tomografie a magnetické rezonance.

Organizační schéma KRNM je v grafickém provedení přiloženo v příloze (Příloha P IV). Z ekonomického pohledu lze prezentovat kliniku pomocí vybraných nákladů a ambulantních ukazatelů (Tab. 1 a 2). Ostatní náklady se interně nerozlišují a přímo souvisí s celým zařízením Fakultní nemocnici Brno.

*Tabulka 1 Vybrané náklady 2021 (novější nebyly dosud zpracovány)*

Vybrané náklady 2021	
Léky	27 394 259 Kč
Centrové léky	0 Kč
Speciální zdravotnický materiál	62 396 890 Kč
Celkové náklady	338 459 628 Kč

Tabulka 2 Ukazatele ambulantní části z roku 2021 (novější nebyly dosud zpracovány)

Ukazatele – ambulantní část 2021	
Ambulantní body	130024283
Ambulantní ZUP	35258123

K převedení bodů na konkrétní finanční částku by bylo potřeba přesné portfolio výkonů, které by bylo rozepsané na výkony s přidělenými identifikačními čísly a odbornostmi, které byly na klinice vykonány. Klinika takovéto rozdělení neuvádí, z toho důvodu nelze body převést na přesnou finanční částku. Dále ambulantní ZUP jsou zvláštní účtované položky nebo zvlášť účtované léčivé přípravky/prostředky. Jedná se o speciální vstupy používané pouze u některých výkonů, většinou se typicky jedná o dražší vstupy a materiál (KRNM především instrumentárium angiografického a intervenčního pracoviště).

### 4.3 Řízení lidských zdrojů

Celkově tuto funkci ve Fakultní nemocnici Brno zajišťuje nemedicínský útvar Odbor personálních záležitostí, který má na starosti uzavírání a ukončování pracovních poměrů, zajišťování agendy výběrových řízení, provádění platového zařazení zaměstnanců, zpracovávání výkazů práce zaměstnanců FN Brno, vyřizování refundace platu za zaměstnance FN Brno, provádění srážek z platu dle usnesení soudů a úřadů, provádění srážek penzijního/soukromého životního pojištění a jiných srážek, zajišťuje nábor zaměstnanců, spravuje evidenci uchazečů o zaměstnání, sleduje a vyhodnocuje stavy zaměstnanců FN Brno.

Přímo pro Kliniku radiologie a nukleární medicíny je přidělena jedna personalistka, která obstarává všechnu tuto administrativní a manažerskou práci pro správný chod kliniky. Pod její řízení spadá zdravotnický nelékařský i lékařský personál, celkem 183 zaměstnanců.

### 4.4 Nelékařský zdravotnický personál

Každý nelékařský zdravotnický pracovník má přesně vymezené činnosti, které na základě dosažené kvalifikace může provádět samostatně bez indikace lékaře, na základě indikace nebo pod dohledem či přímým vedením lékaře a dalších určených pracovníků. Nelékařská zdravotnická povolání jsou upravena zákonem Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých



souvisejících zákonů. Dále v textu bude používána pro nelékařské zdravotnické pracovníky i zkratka NLZP.

Na KRNM je zaměstnáno celkem 115 nelékařských zdravotnických pracovníků (Příloha P V), pracovníky je možné rozdělit podle pracovních pozic, přesné rozdělení je znázorněno následující tabulkou (Tab. 3):

*Tabulka 3 Rozdělení pracovníků podle pracovní pozice (vlastní zpracování)*

Pracovní pozice	Absolutní četnost (počet)	Relativní četnost (%)
Radiologický asistent	74	64,35
Sanitář	9	7,82
Farmaceutický laborant	3	2,61
Všeobecná sestra	7	6,09
THP	22	19,13
<b>Celkem</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

Z Organizačního řádu kliniky je možné zjistit výčet činností, za které jsou nelékařští zdravotničtí pracovníci odpovědní a také jejich pracovní náplně, včetně jejich pravomocí. Kvalifikační požadavky jsou odrazem zákona č.236/2016 Sb., v platném znění a také již zmíněného zákon č.96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních. Každá pracovní pozice na Klinice radiologie a nukleární medicíny má odlišnou pracovní náplň a tudíž i odlišné vnímání pracovní spokojenosti. Bez žádného z těchto oborů by se radiologická klinika druhé největší nemocnice v České republice neobešla. V organizačním řádu KRNM je znění takovéto:

- **THP (technicko – hospodářský pracovník) sekretářka**

Na KRNM tuto funkci zastupuje pouze jedna pracovnice, je zařazena do kategorie TH pracovníků.

Povinnosti THP sekretářky:

- Zajišťuje veškerou písemnou agendu kliniky – eviduje, zakládá a archivuje korespondenci.
- Zajišťuje informační, organizační a evidenční práce sekretariátu a chod kliniky po stránce administrativně technické.

- Vede personální evidenci lékařů.
- Zajišťuje administrativní práce spojené s přípravou přednášek, posterů a publikací z kliniky.
- Zajišťuje a kontroluje archivování zdravotnické dokumentace dle Spisového řádu FN Brno.
- Zajišťuje statistická hlášení jednotlivých oddělení a jejich předávání příslušným zaměstnancům.
- Plní další pracovní úkoly, kterými ji v rámci její způsobilosti pověří přednosta KRNM nebo zástupce přednosta kliniky pro LPP.
- Je přímo řízena přednostovi KRNM, který ji stanovuje úkoly a kontroluje jejich plnění (Organizační řád KRNM).

Sekretářka je denně v kontaktu se lékařskými i nelékařskými zaměstnanci kliniky. Osoba vykonávající tuto funkci je přímo závislá na toku informací je jedním z hlavních zdrojů komunikace na klinice.

#### • **Vedoucí THP**

Také tuto funkci na KRNM vykonává pouze jedna osoba a je možným zástupcem za THP sekretářku při dlouhodobé nepřítomnosti.

Je přímo podřízena vedoucímu radiologickému asistentovi a v případě zařazení do provozu v rámci jednotlivých oddělení, úsekovému radiologickému asistentovi.

Povinnosti vedoucího TH pracovníka:

- Seznamuje THP s jejich osobními úkoly, zpracovává týdenní rozpis THP na jednotlivé úseky, který schvaluje vedoucí radiologický asistent, včetně jeho případných změn.
- Dohlíží, aby THP na klinice dodržovali pracovní kázeň a pracovní dobu. Účastní se pravidelných schůzí širšího vedení kliniky (Organizační řád KRNM).

Vedoucí THP zajišťuje předávání komunikace vedení za technicko hospodářské pracovníky. Je denně v kontaktu s nelékařským zdravotnickým personálem, jelikož ke své administrativní práci vykonává i běžné úkoly technicko hospodářského pracovníka, které jsou zmíněni v dalším odstavci.

#### • **Technicko – hospodářský pracovník**

TH pracovník zajišťuje administrativní činnost na KRNM:

- Zodpovídá za objednávání klientů na centrálním objednávání, za sběr, evidenci, zpracování a archivaci dat vykazovaných zdravotním pojišťovně i jiným útvarům FN Brno.
- Zodpovídá za aktualizaci interního ceníku výkonů (Organizační řád KRNM).

Na KRNM je zaměstnáno 20 technicko-hospodářských pracovníků, 19 žen a jeden muž. Všichni tito zaměstnanci sdílí společné pracovní prostory dohromady s dalšími nelékařskými zdravotnickými zaměstnanci. Vzájemná spolupráce mezi TH pracovníky a dalšími NLZP pracovníky je důležitá pro odpovídající pracovní výkon.

#### • **Vedoucí radiologický asistent**

I tato pracovní pozice je na KRNM pouze pro jednoho zaměstnance, který musí mít odbornou způsobilost k výkonu povolání radiologického asistenta požadované zákonem č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, v platné znění.

Činnosti vedoucího radiologického asistenta jsou stanoveny OŘ FN Brno, a to jsou následující:

- Organizuje a zajišťuje chod kliniky po stránce NLZP.
- Odpovídá za plánování a zabezpečování léků a zdravotnického materiálu.
- Zajišťuje a vybavuje zaměstnance kliniky předepsanými osobními ochrannými pracovními prostředky.
- Kontroluje a vede agendu docházky, vede personální evidenci NLZP, přijímá nové zaměstnance kategorie NLZP, sestavuje harmonogram pracovního zařazení na jednotlivé úseky, sestavuje rozpis pohotovostních služeb, plán dovolených, čerpání náhradního volna, kontroluje vykazování výkonových hodin u PS, vede požární knihu KRNM, zápisy o pracovních úrazech zaměstnanců, kontroluje a řeší čerpání mzdových prostředků dle přidělených limitů, vystavuje požadavky na nákup, dohlíží na dodržování BOZP, sestavuje plán seminářů NLZP, hodnocení zaměstnanců, schvaluje požadavky na opravy a služby, zpracovává a sestavuje statistická hlášení o činnosti KRNM (Organizační řád KRNM) .

Tato pracovní pozice zodpovídá za komunikaci mezi vedením a nelékařským zdravotnickým personálem na klinice, za pracovní prostředí a rozdělování odměn NLZP.

- **Úsekový radiologický asistent**

Tuto pracovní pozici na vybrané klinice vykonává celkem 6 pracovníků, kteří musí mít odbornou způsobilost k výkonu povolání radiologického asistenta stanovené zákonem č. 96/2004 Sb., a každý zodpovídá svůj úsek (Angiografie a intervenční radiologie, Počítačová tomografie, Magnetická rezonance a PET/MR, Skiagrafické oddělení a sonografie, Denzitometrie, KRNM na Porodnici).

Povinnosti úsekového radiologického asistenta:

- Provozně, personálně a materiálně zajišťuje chod svěřeného úseku. Je řízen ve vymezeném rozsahu vedoucím radiologickým asistentem, vyjma působnosti příslušející vedoucímu lékaři oddělení (Organizační řád KRNM).

Tito úsekový vedoucí se přímo zodpovídají vedoucímu radiologickému asistentovi a mají na starost pracovníky, kteří jsou přiděleni na jejich úsek kliniky.

- **Radiologický asistent**

Nejpočetnější skupina nelékařských zdravotnických pracovníků KRNM, na této pozici pracuje 74 pracovníků, z toho 51 žen a 23 mužů.

Musí mít odbornou způsobilost k výkonu povolání radiologického asistenta požadované zákonem č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, v platném znění.

- Povinnosti vyplývají z pracovní náplně. Je řízen ve vymezeném rozsahu úsekovým radiologickým asistentem, vyjma působnosti příslušející lékaři (Organizační řád KRNM).

Radiologičtí asistenti jsou denně v kontaktu s ostatními nelékařskými zdravotnickými zaměstnanci a jejich vzájemná spolupráce je zásadní pro správný chod kliniky. Zajišťují nepřetržitý chod kliniky, pracují dvanáctihodinové, noční, denní a odpolední směny. Vybraní jedinci udržují i pohotovost mimo pracoviště a v případě nutnosti jsou v jakoukoliv denní dobu zavoláni k výkonu do nemocnice.

- **Farmaceutický asistent**

Musí mít odbornou způsobilost k výkonu povolání farmaceutického asistenta stanovenou zákonem č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, v platném znění. V době jeho nepřítomnosti jej zastupuje vedoucím Úseku přípravy radiofarmak určený zástupce.

Povinnosti farmaceutického asistenta:

- Plní povinnosti podle stupně dosažené kvalifikace dle vyhlášky č. 55/2011 Sb., pracovní náplně a harmonogramu práce. Je přímo řízen vedoucím Úseku přípravy radiofarmak, který mu stanovuje úkoly a kontroluje jejich plnění (Organizační řád KRNM).

Na celé klinice pracují pouze 3 farmaceutičtí asistenti, a to převážně na pracovišti Nukleární medicíny. Převážnou většinu své pracovní doby stráví v laboratoři, kde z hygienických důvodů pracují sami. Zbylou pracovní dobu tráví s ostatními nelékařskými zdravotnickými pracovníky, se kterými sdílí společné zázemí.

#### • **Staniční sestra**

Tuto pozici zastupuje pouze jedna vybraná všeobecná sestra, která přijímá k těmto úkolům i povinnosti řídící staniční sestry.

Musí mít odbornou způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry stanovené zákonem č. 96/2004 Sb.

Povinnosti staniční sestry:

- Seznamuje podřízené NLZP – všeobecné sestry s jejich osobními úkoly, zpracovává týdenní rozpis svých podřízených zaměstnanců na jednotlivá oddělení, který schvaluje vedoucí radiologický asistent, včetně jeho případných změn.
- Odpovídá za organizaci a koordinaci činnosti NLZP oddělení tak, aby byla personálně a odborně zajištěna činnost NLZP potřebná pro bezchybný chod oddělení (dohlíží, aby NLZP – všeobecné sestry kliniky dodržovaly pracovní kázeň a pracovní dobu, eviduje nemocnost a dovolené a zajišťuje zástup za nepřítomné, kontroluje agendu docházky).

Je ve vymezeném rozsahu podřízena vedoucímu radiologickému asistentovi, a v případě zařazení do provozu v rámci jednotlivých oddělení, úsekovému radiologickému asistentovi příslušného oddělení a vedoucímu lékaři příslušného oddělení (Organizační řád KRNM).

Na KRNM staniční sestra pracuje na směnný provoz a pohotovostí mimo pracoviště.

#### • **Všeobecná sestra**

Na celé KRNM pracuje 7 všeobecných sester na všech odděleních, kde jsou potřeba u specializovaných výkonů.

Musí splňovat podmínky zákona č. 96/2004 Sb. pro odbornou způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry.

Povinnosti všeobecné sestry na KRNM jsou tyto:

- Odpovídá za správné a bezpečné uložení léků.
- Aplikuje podkožní a nitrosvalové injekce.
- Aplikuje nitrožilní injekce s písemným souhlasem lékaře.
- Přípravuje nitrožilní injekce a infuze, asistuje lékaři při jejich aplikaci.
- Přípravuje instrumentarium k intervenčním výkonům.
- Zodpovídá za správnou desinfekci a sterilizaci zdravotnického materiálu.
- Asistuje u intervenčních výkonů za předpokladu dodržení radiační ochrany.
- Asistuje při sonografických vyšetřeních a vede administrativní chod tohoto úseku.

Je ve vymezeném rozsahu podřízena příslušné staniční sestře a ve vymezeném rozsahu podřízena příslušnému úsekovému radiologickému asistentovi oddělení, na který byla rozpisem staniční sestry pracovně zařazena (Organizační řád KRNM).

Na klinice všeobecné sestry sdílí společné prostory s ostatním nelékařským zdravotnickým personálem. Jejich pracovní řád zahrnuje ranní, odpolední a dvanáctihodinové směny. Při nočních směnách drží pouze pohotovost mimo pracoviště na úseku angiografie.

#### • **Sanitář/ka**

Na této pracovní pozici pracuje celkem 9 pracovníků, složení tvoří 7 žen a 2 muži.

Tito pracovníci musí mít odbornou způsobilost k výkonu povolání sanitáře dle zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, v platném znění.

Povinnosti sanitáře/ky jsou tyto:

- Provádí manipulaci s čistým a špinavým prádlem a zajišťuje odvoz a dovoz prádla podle zásad hygienického režimu.
- Zajišťuje pochůzky po jiných útvarech FN Brno pro potřeby kliniky.
- Doprovází nebo převáží klienta k vyšetření v rámci kliniky; vykonává pomocné práce podle pokynů úsekového radiologického asistenta.
- V případě nutnosti zajišťuje stabilitu nemocných při RTG vyšetření za předpokladu dodržení podmínek radiační ochrany.
- Asistuje NLZP na pracovišti sonografie, angiografie a intervenčních metod.

Je ve vymezeném rozsahu řízen příslušným úsekovým radiologickým asistentem, vyjma působnosti lékaře (Organizační řád KRNM).

Všichni sanitáři jsou denně v kontaktu se všemi NLZP a lékaři. Zajišťují jednosměrný provoz a střídají se po kalendářních měsících na jednotlivých úsecích mezi sebou.

Náplň práce jednotlivých zmíněných oborů dokazuje, že každý nelékařský zdravotnický zaměstnanec Kliniky radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno je denně vystaven kontaktu s pacienty a jejich rodinami. Portfolio pacientů má velký záběr. Každý den NLZP pracují s pacienty z onkologického, neurologického, traumatologického, chirurgického, ortopedického, psychiatrického, čelistního, gastro-enterologického, neurochirurgického, popáleninového oddělení a dalších, tedy ze všech oddělení i ambulancí, které Fakultní nemocnice Brno má. Všechny kliniky mají vlastní nároky na péči o pacienty a tu jim nelékařští zdravotničtí pracovníci denně poskytují.

Nelékařské pracovníky Kliniky radiologie a nukleární medicíny lze charakterizovat i podle zastoupení mužů a žen, které prezentováno v následující tabulce (Tab. 4).

*Tabulka 4 Zastoupení NLZP mužů a žen na KRNM (vlastní zpracování)*

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Muž	26	22,61
Žena	89	77,39
Celkem	115	100

Tento fakt lze ilustrovat využitím indexů maskulinity a feminity (Tab. 5), který dokládá, že na klinice pracuje o poznání větší množství žen než mužů. Index maskulinity udává počet mužů připadající na 100 žen a index feminity udává počet žen připadající na 100 mužů.

*Tabulka 5 Index feminity a maskulinity KRNM (vlastní zpracování)*

Index feminity	Index maskulinity
342,3	29,2

Soubor nelékařských zdravotnických pracovníků může být popsán i pomocí věkového rozdělení (Tab. 6).

*Tabulka 6 Zastoupení věkových kategorií NLZP na KRNM (vlastní zpracování)*

Věkové kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
0-20	0	0
21-30	30	26,09

31-40	19	16,52
41-50	29	25,22
51-99	37	32,17
Celkem	115	100

Závěrem lze tedy říci, že Klinika radiologie a nukleární medicíny přichází o pracovníky v hlavním produktivním věku, a je zde zřejmé, že na klinice vyvstává problém, který má za příčinu odliv mladých pracujících lidí a je nutné, najít jeho příčinu a nalézt řešení.



## 5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ KLINIKY RADIOLOGIE A NUKLEÁRNÍ MEDICÍNY FAKULTNÍ NEMOCNICE BRNO

### 5.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy je zjistit současný stav pracovní spokojenosti nelékařského personálu na Klinice Radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Na základě literárních poznatků a konzultace s personálním oddělením byla stanovena výzkumná otázka a hypotéza.

#### **Výzkumná otázka:**

Jaká je celková spokojenost nelékařských zdravotnických pracovníků?

Společně s výzkumnou otázkou byly stanoveny i dva dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem je zjistit podíl pracovníků, kteří se denně setkávají s agresivními pacienty či jejich rodinami. Tento cíl byl zvolen na základě teoretických poznatků z oblasti specifických faktorů ovlivňujících spokojenosti pracovníků ve zdravotnictví. Kde Matoušková (2009, s.126) tvrdí, že pracovní spokojenost zdravotníků je ovlivněna právě výskytem problémových a konfliktních situací při poskytování zdravotní péče.

Druhým dílčím cílem je určit podíl zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s výší finančního ohodnocení. Tento cíl je podložen teoretickými poznatky o faktoru odměňování. Plevová (2012, s. 163) tyto poznatky prezentuje tak, že nedostatečné finanční ohodnocení může způsobit pracovní nespokojenost zaměstnanců.

#### **Hypotéza:**

Celková úroveň spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků Kliniky radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno závisí na finančním ohodnocení. Volba hypotézy diplomové práce je založena na pozorování Kollárika (2002, s. 150), který u podhodnocených či nadhodnocených pracovníků zjistil zvyšující se míru nespokojenosti.

### 5.2 Metody sběru dat a jejich zpracování

Pro dosažení hlavního cíle analýzy byly použity tyto metody:

- průzkum interních dokumentů
- vlastní zkušenosti autorky z výkonu práce na KRNM
- nestrukturované rozhovory

- dotazníkové šetření spokojenosti NLZP KRNM (Příloha P I.)

### **Průzkum interních dokumentů**

Pomocí průzkumu interních dokumentů bylo zjišťováno fungování péče o zaměstnance v celé Fakultní nemocnici Brno se zaměřením na Kliniku radiologie a nukleární medicíny. Byly zkoumány dosud již proběhlé průzkumy spokojenosti zaměstnanců se zaměřením na nelékařskou složku pracovníků. Studium bylo zaměřeno na organizační řády nemocnice i kliniky, kde byly prověřeny pracovní předpisy na pracovní prostředí, odměňování, komunikaci, pracovní režim a povinnosti.

Dokumenty, které byly prozkoumány jako podklad analýzy a pro co byly použity:

- Webová stránka Fakultní nemocnice Brno
  - pro představení FN Brno a KRNM
- Organizační řád Fakultní nemocnice Brno
  - pro zjištění fungování a provázanosti povinností jednotlivých úseků FN Brno
- Organizační řád KRNM
  - pro zjištění fungování kliniky a náplně práce jejích zaměstnanců
- Výroční zprávy Fakultní nemocnice Brno
  - pro zjištění aktuálního ekonomického stavu nemocnice i samotné KRNM
- Vyhodnocení spokojenosti FN 2015-2019
  - pro průzkum proběhlých šetření spokojenosti v rámci celé nemocnice
- Pracovní řád Fakultní nemocnice Brno
  - pro definování povinností pracovníků kliniky
- Platový řád Fakultní nemocnice Brno
  - pro zjištění nároků na odměny a finanční odhodnocení zaměstnanců KRNM
- Spisový řád FN Brno
  - pro zjištění náležitostí spisů, které se podílejí na chodu nemocnice a návaznost jednotlivých celonemocničních procesů

### **Vlastní výkon povolání na KRNM**

Na Klinice radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno autorka diplomové práce pracovala od roku 2019. Autorka dokázala pomocí pozorování a vlastních zkušeností stanovit problémové oblasti, které na klinice nefungují. Dostala se také k průzkumu interních dokumentů, které jsou pro zaměstnance přístupné v aplikaci Lotus Notes.

### **Nestrukturované rozhovory**

Cílem této metody získávání dat bylo zaměřit se přesněji na oblasti, které autorka potřebovala detailněji vysvětlit a popsat. Díky těmto specifickým dotazům nestrukturovaných rozhovorů bylo docíleno detailnějšího a hlubšího poznání podstaty spokojenosti a nespokojenosti nelékařských zdravotnických zaměstnanců na Klinice radiologie a nukleární medicíny. Rozhovorů bylo celkem dvanáct. Pro rozmanitost vzorku byly dotázáni pracovníci různého věku, pohlaví, pracovních pozic ze všech úseků kliniky. Bylo důležité dodržet jejich anonymitu, proto vzhledem k relativně malé klinice, vysoké známosti mezi pracovníky a volné přístupnosti diplomové práce nejsou uvedené přesné identifikace dotazovaných. Rozhovory nejsou kódované, ač by měly podle pravidel metod průzkumů být, ale probíhaly krátce, věcně a v přátelské rovině mezi dotazovanými a autorkou práce. Vždy byl dotazovaný konfrontován určitými cílenými otázkami, na které v soukromí odpověděl. Témata otázek se týkala nedostatků pracovního zázemí a vybavení, nespravedlnosti při odměňování, hodnocení a výběru pracovníků na vzdělávání. Dále autorka cílila své dotazy na formy komunikace na klinice a chování vedení kliniky k nelékařským zdravotnickým pracovníkům a způsoby zvyšování spokojenosti, které klinika aktuálně vykonává nebo by měla vykonávat. Autorka si tvořila osobní poznámky, nebyl použit diktafon. Při takto vedených nestrukturovaných rozhovorech byla výhodou přátelská otevřenost odpovídajících. Při rozhovorech bylo cíleno na témata jako celková spokojenost na klinice, důvody spokojenosti a nespokojenosti, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, komunikace, odměňování a hodnocení, osobní rozvoj, přání na zlepšení a zvýšení spokojenosti.

### **Dotazníkové šetření**

Hlavní metodou sběru dat pro analýzu spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků byla kvantitativní forma průzkum pomocí dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální úroveň pracovní spokojenosti nelékařských

zdravotnických pracovníků Kliniky radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Měření pracovní spokojenosti s využitím dotazníku bylo tvořeno na míru podmínkám zdravotnického zařízení KRNM.

Nespornou výhodou a také důvodem proč byl dotazník zvolen, byla jeho relativně lehká příprava a distribuce, která proběhla přes interní e-mailovou komunikační síť rozesláním elektronického odkazu. Dotazník byl vytvořený v Google Forms. Metoda nese následující pozitivní stránky, které jsou nízké náklady, anonymita respondentů, vyplnění mimo zaměstnání tázaných (pomocí mobilních telefonů či jiných elektronických zařízení), ekologický přístup bez použití nadměrného množství papíru.

Znění otázek dotazníku autorka práce tvořila vlastní, proběhlé celonemocniční průzkumy spokojenosti použila jako volnou inspiraci. Tvorba dotazníků se opírá také o prostudování teoretických poznatků z kapitoly faktory ovlivňující pracovní spokojenost. Oblasti šetření, na které byl dotazník pomyslně rozdělen, byly stanoveny v tomto pořadí:

- Šetření spokojenosti v oblasti pracovního prostředí (6 otázek)
- Šetření spokojenosti v oblasti komunikace (6 otázek)
- Šetření spokojenosti v oblasti vztahů na pracovišti (5 otázek)
- Šetření spokojenosti v oblasti osobního rozvoje (6 otázek)
- šetření spokojenosti v oblasti odměňování a hodnocení (4 otázky)

Dotazník začíná úvodním slovem, které seznamuje respondenty s pravidly a samotným účelem vzniku šetření spokojenosti na klinice. Volně navazuje otázkou na celkovou úroveň spokojenosti v rozsahu odpovědí minimální až maximální reprezentované číselnou stupnicí 1-5. Při odpovědi s hodnotou 3 a nižší je respondentům předložena první otevřená otázka pro možnost vyjádření názoru, proč je jejich odpověď neutrální až záporná. Druhá otázka v pořadí zjišťuje, zdali zaměstnanci uvažují o změně pracovního místa do dvou pracovních let. Následující otázky už jsou zaměřené na výše zmíněné oblasti, celkem je takovýchto otázek položeno 27. Dotazník zakončují dvě otevřené otázky, které dávají nelékařským zaměstnancům možnost vyjádřit se ke konkrétním důvodům spokojenosti i nespokojenosti, které budou dále sloužit jako podpora k následné části diplomové práce – Projektu zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků vybraného zdravotnického zařízení. Soubor otázek uzavírají identifikační údaje – pohlaví, délka pracovníka v zaměstnání,

pracoviště, na kterém se pracovník vykonává službu nejčastěji. Celý dotazník je k dispozici jako příloha diplomové práce (Příloha I).

Dotazník byl rozeslán všem 115 nelékařským zdravotnických pracovníků kliniky. Ti, kteří dotazník vyplnili, tvoří vzorek respondentů analýzy. Vyplněný dotazník odevzdalo 73 pracovníků, podařilo se tak dosáhnout návratnosti 63,5 %.

Zásahu na relativně vysoké návratnosti mělo několik faktorů. Možnost vyplnění dotazníků bylo otevřené od pátku 3. 2. 2023 až do pátku 10. 2. 2023, tedy přesně kalendářní týden. Prvním z faktorů, který pravděpodobně napomohl zvýšenému zájmu o vyplnění dotazníků byla situace, která se odehrála na operačních sálech v pátek 3. 2. 2023. Sloužící radiologičtí asistenti vznesli protest ohledně nelibého chování ze strany sloužících sester jiné kliniky, nedostatku C-ramen a naddimenzovaného operačního programu, který není s aktuálním vybavením možné zvládat. Stížnost poslali vedení kliniky s prosbou vyřešení této situace (pozn.: o řešení rozkazovačného, nepřátelského chování ze strany zdravotních sester operačních sálů nejmenované kliniky prosí laboranti již minimálně dva roky, ale vedení situaci ještě nijak nevyřešilo). Tedy dotazník byl autorkou poslán několik minut po předložení stížnosti z centrálních operačních sálů, tedy ve chvíli, kdy byly radiologičtí asistenti rozzlobeni neřešenou, stále se opakující situací. Tento termín rozeslání nebyl úmyslně zvolen a autorka práce si je vědoma, že tato situace mohla ovlivnit výsledky dotazníkového šetření. Druhým příjemnějším ovlivňujícím faktorem, který již byl autorkou naplánován na poslední den, kdy bylo možné dotazník vyplnit, tedy na pátek 10. 2. Bylo rozdání sladké odměny na všech úsecích kliniky společně s poděkováním autorky a připomenutím, že pokud by někdo ještě rád do půlnoci dotazník vyplnil, tak bude autorka velmi vděčná. K vyplnění takového počtu dotazníků mohlo vést i průběžné oslovování a připomínání nelékařským zdravotnických pracovníků, které autorka na klinice ve zkoumaném týdnu potkávala. Výsledky jsou prezentovány v tabulce (Tab. 7).

*Tabulka 7 Reverzibilita dotazníků analýzy (vlastní zpracování)*

Dotazníky	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Vydáno	115	100
Vráceno	73	63,5

Na poměry kliniky je návratnost vyšší, než se očekávalo. Vzhledem ke skutečnosti, že dosud speciálně jen pro kliniku nikdy cílený průzkum spokojenosti nelékařských pracovníků neprobíhal. A také při osobních neformálních rozhovorech pracovníci vykazovali skeptické pohledy na významnost dotazníkového šetření. Zaměstnanci nevěří, že průzkum bude mít nějaký větší vliv na zlepšení situace na klinice.

### Složení respondentů

Tato tabulka (Tab.8) prezentuje rozložení respondentů podle pohlaví, pracovní pozice a celkové délky zaměstnanců na pracovišti.

*Tabulka 8 Celkového zastoupení respondentů (vlastní zpracování)*

Identifikační údaje	Respondenti (počet)	Relativní četnost (%)
Žena	58	79,5
Muž	15	20,5
<b>Celkem respondentů podle pohlaví = 73</b>		
Radiologický asistent	43	58,9
Sanitář	4	5,5
Farmaceutický laborant	1	1,4
Všeobecná sestra	10	13,7
THP	15	20,5
<b>Celkem respondentů podle pracovních pozic = 73</b>		
Méně než 5 let	25	34,2
5-10 let	19	26,1
10 let a více	29	39,7
<b>Celkem respondentů podle délky zaměstnání = 73</b>		

### 5.3 Analytická zjištění spokojenosti zaměstnanců

Tato kapitola představuje konkrétní zjištěné výsledky analýzy spokojenosti nelékařských zdravotnických zaměstnanců Kliniky radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Kapitola je členěna posloupně podle oblastí, které byly v dotazníku šetřeny od současné úrovně pracovní spokojenosti přes pracovní prostředí, komunikaci, vztahy na pracovišti, osobní rozvoj až po odměňování a hodnocení.

Po rozhovoru s personálním oddělením a průzkumu interních dokumentů bylo zjištěno, že zaměstnavatel nemá žádný program, který by se zabýval přímo spokojeností zaměstnanců. Jediný program, kterým disponuje jako příspěvková organizace, je Fond kulturních a sociálních potřeb.

### **Šetření spokojenosti celkově**

Ve Fakultní nemocnici Brno šetření spokojenosti zaměstnanců neprobíhá pravidelně. Žádost o zjišťování spokojenosti zaměstnanců přichází na požadavek vedení, pokud se někde v nemocnici nachází podezření na nějakou nefunkční oblast či hrozbu. Šetření probíhá pomocí anonymních dotazníků, které jsou distribuovány buď podle potřeby na nefunkční oddělení, kliniku, případně celou nemocnici, nebo také mohou být dotazníky šířeny podle pracovního zařazení zaměstnanců – podle pracovních pozic. Výsledky šetření poté bývají předány úzkému vedení, které na základě závěrů přijme opatření vedoucí k vyřešení vzniklých hrozeb.

Poslední dotazníkové šetření, které bylo v nemocnici uskutečněno, proběhlo v roce 2019. Z vyjádření personálního oddělení nebylo další šetření zatím realizováno, z důvodu nepříznivé situace pandemie onemocnění SARS-CoV-2 a rozsáhlého kybernetickému útoku s jehož následky se nemocnice potýká od roku 2020.

Následující výsledky analytického šetření prezentované v této kapitole se budou týkat jen Kliniky radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno, kde šetření pracovní spokojenosti proběhlo vůbec poprvé. Analýza pracovní spokojenosti je zaměřena pouze na nelékařský zdravotnický personál.

### **Šetření spokojenosti v oblasti pracovního prostředí**

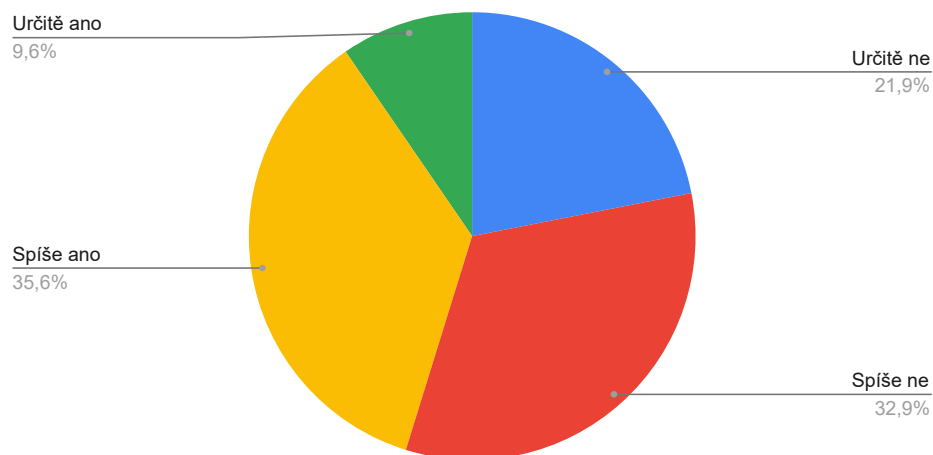
Pracovní prostředí je nedílnou součástí každého zaměstnání, z teoretických poznatků jeho kvalita hluboce ovlivňuje celkovou spokojenost. Vedení kliniky uznává, že pracovním prostředím zabývá převážně na úrovni technického vybavení. V oblasti zázemí se vedení kliniky snaží zvýšit spokojenost zaměstnanců pouze pravidelným vymalováním místností a obměnou nábytku. Ovšem dodává, že pro jakékoliv změny, například jen nákup nových židlí, je potřeba schválení vedení nemocnice. Vždy je nutné, aby výběr prošel soutěžním řízením a byla vybrána nejpříjemnější varianta.

Personální oddělení přiznává, že nejčastěji je přijat nejlevnější návrh. Dále v hovoru bylo do personalistky zjištěno, že ergonomií pracovišť se žádné oddělení nemocnice nezabývá a do budoucna ho vedení nemocnice ani neplánuje zařizovat.

Na klinice lze pracovní prostředí rozdělit na místa zdravotního/pracovního výkonu, kam řadíme vyšetřovny, čekárny, kanceláře a popisovny nebo na zázemí pro zaměstnance tedy denní místnosti, sociální zařízení a šatny. Při šetření této oblasti vzešlo více negativ, než bylo po rozhovoru s vedením předpokládáno.

Zázemí, které je sdíleno všemi zaměstnanci (lékařskými i nelékařskými), nevyšlo v šetření kladně. Při výzkumu respondenti odpovídali na otázku č. (Obr. 5) „Jste spokojen/a se zázemím na klinice (denní místnost, šatny, kanceláře)?“ následovně: 24 respondentů, že Spíše ne a k tomu 16 respondentů odpovědělo, že Určitě ne. Kladnou odpověď Spíše ano udalo 26 odpovídajících a čistě kladnou odpověď Určitě ano zmínilo pouhých 7 respondentů. Můžeme tedy říci, že více jak polovina respondentů má negativní pohled na zázemí.

Jste spokojen/a se zázemím na klinice (denní místnost, kuchyňka, šatny, kanceláře)?



Obrázek 4 Jste spokojena/a se zázemím na klinice (denní místnost, kuchyňka, šatny, kanceláře)?

Při osobním pozorování byly zjištěny závažné nedostatky, které navazují na teoretickou část diplomové práce. V denní místnosti na centrálním rentgenu není denní světlo, okno zde je, ale toto jediné okno je zastavěné skříní. V souvislosti se zatarasením místnost nelze ani větrat, a tak v případě porad nelékařského personálu dochází k vydýchání čerstvého



vzduchu. Tímto je porušováno nařízení vlády č.361/2007 Sb., kterým jsou stanovovány podmínky ochrany zdraví při práci a kde je napsáno, že musí být zajištěna dostatečná výměna vzduchu, přirozeným, nuceným nebo kombinovaným větráním. Větrat nelze ani na společných toaletách, které jsou na pracovišti centrálního rentgenu pouze dvě. Při denním provozu, toalety sdílí minimálně přes 11 žen a 11 mužů. což také porušuje nařízení vlády č.361/2007 Sb., které stanovuje podmínky ochrany zdraví při práci, kde se uvádí, že počet záchodů se stanoví podle počtu zaměstnanců nejsilnější směny takto: 1 sedadlo na 10 žen, 2 sedadla na 11 až 30 žen, na každých 30 žen 1 další sedadlo, 1 sedadlo na 10 mužů, 2 sedadla na 11 až 50 mužů, na každých dalších 50 mužů další sedadlo. Zásadní je i zjištění, že TH pracovník na invalidním vozíku musí používat toalety pro pacienty, jelikož v zázemí pro zaměstnance není bezbariérová toaleta. Dalším hrubým nedostatkem podle nařízení vlády č.361/2007 jsou společné šatny pro muže a ženy, ve kterých je tak málo prostoru, že pokud by zaměstnanci všichni přišli na stejnou směnu, tak by se nevešli. V nařízení vlády je uvedeno, že šatna musí být zřízena pro zaměstnance, který musí nosit pracovní oděv a nemůže se z hygienických, epidemiologických nebo jiných důvodů převlékat v jiném prostoru. Takovéto šatny musí být odděleny podle pohlaví. Tuto situaci zachraňuje pouze fakt, že klinika pracuje s nepřetržitým provozem a nikdy se všichni zaměstnanci ve společné šatně najednou nepotkají, přesto ale mají v šatně málo prostoru viz obrázek (Obr.5).



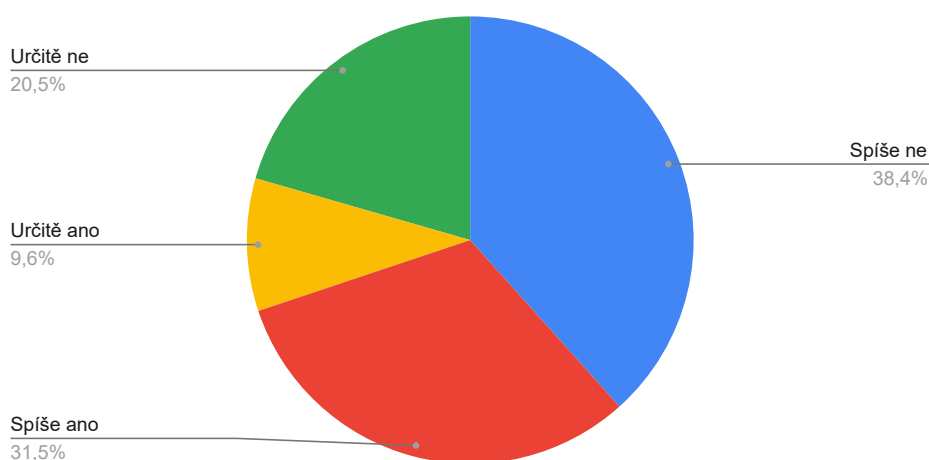
Obrázek 5 Fotografie šaten zaměstnanců KRNM (vlastní zpracování)

V otevřených otázkách, kam se mohli nelékařští zdravotničtí zaměstnanci anonymně vyjádřit, co jim přináší nespokojenost, lze citovat konkrétní odpovědi pro oblast pracovního prostředí: „chybí kvalitní zázemí, na poradě si nemám kam sednout, nelíbí se mi společné šatny pro muže a ženy, zastaralé zázemí (za třicet let se pramálo změnilo), sprchy by chtěly umývat častěji, neškodilo by utřít pořádně prach, chybí klimatizace“. Při neformálním rozhovoru se zaměstnankyní byl zmíněn z její strany i problém, že na úseku mamografie „není týden, kdy bych nevolala údržbáře/opraváře na nefunkční toaletu a vedení tuto situaci stále neřeší“.

Je důležité zmínit, že klinika je rozdělena na několik úseků. Úseky centrálního rentgenu, rentgenu na staré zástavbě nemocnice a mamografie získávají od zaměstnanců největší kritiku pracovního zázemí. Naopak na úseku magnetické resonance a angiografie, které jsou na klinice nejnovější, jsou pracovníci podle výzkumu se zázemím velmi spokojeni.

Obdobně je tomu i při výzkumu pracovního prostředí jako celku. Při nestrukturovaných rozhovorech zaměstnanci zmiňují, že by se cítili lépe, kdyby klinika působila více reprezentativněji. Respondentů byla položena také důležitá otázka, která obecně zjišťovala stav spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků kliniky s pracovními podmínkami v konfrontaci s obecnou představou podmínek a náležitostí statutu fakultní nemocnice. Otázka č. 6 (Obr.6) „Hodnotíte své pracovní podmínky celkově jako vhodné úrovni fakultní nemocnice?“ přinesla překvapivé odpovědi.

Hodnotíte své pracovní podmínky celkově jako vhodné úrovni fakultní nemocnice?



Obrázek 6 Hodnotíte své pracovní podmínky celkově vhodné úrovni fakultní nemocnice?  
(vlastní zpracování)

Výsledky této odpovědi nejsou dobré, více jak polovina odpovídajících shledává pracovní prostředí nevhodné úrovní fakultní nemocnice. Podkladem pro takovato tvrzení ohledně hodnocení vybavení pracoviště, se kterým musí personál pracovat jsou zmíněna v otevřených otázkách dotazníků, kde zaměstnanci uváděli odpovědi jako „*zastaralá technika a zastaralé pracovní postupy, nedostatečné nebo poruchové přístrojové vybavení, vybavení je v havarijním stavu a o nákupu nových přístrojů se neustále mluví v budoucím čase, špatné technické vybavení, nedostatek kvalitních polohovacích pomůcek.*“

Vedení při rozhovoru uvedlo, že se o zlepšení pracovních podmínek snaží, ovšem při schvalování takto nákladných investic, jako jsou nové radiodiagnostické přístroje je proces složitý a časově náročný. Aktuálně na klinice probíhá projekt zajištění nových skiaskopicko-skiagrafických systémů, které by měly zlepšit a zjednodušit pracovní podmínky zaměstnanců. Druhým schváleným a již probíhajícím projektem je koupě nových rtg C-ramen na centrální operační sály, které vyřeší jejich aktuální nedostatek vzhledem k stále obsáhlejšímu operačnímu programu.

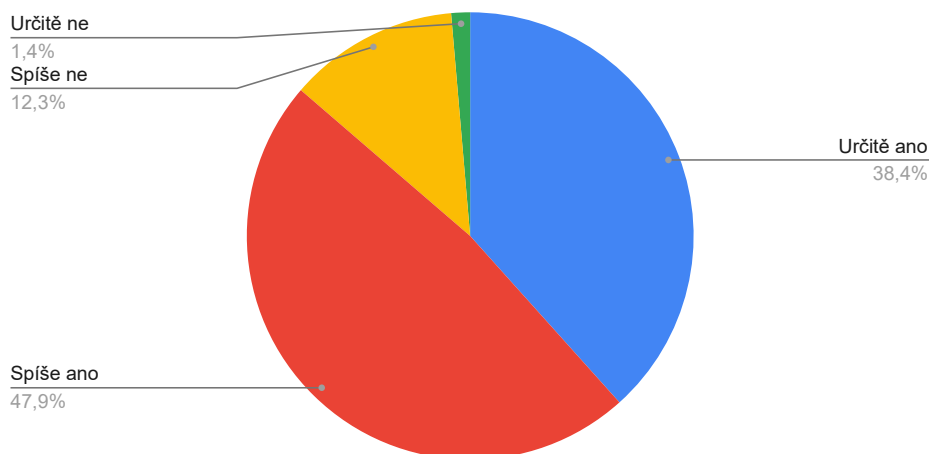
### **Šetření spokojenosti v oblasti komunikace**

Komunikace na Klinice radiologie nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno má svá pravidla. Podle Organizačního řádu probíhají pracovní porady nelékařského personálu minimálně jednou měsíčně v denní místnosti. Vzhledem k nutnosti zajistit nepřetržitý provoz není účast nelékařského zdravotnického personálu na poradách povinná. Následný záznam z uskutečněné porady a její výstupy přichází všem nelékařským pracovníkům na pracovní e-mail.

Za poslední dva roky v průběhu pandemie SARS-CoV-2 nebyla žádná porada uskutečněna osobně ani jednou. V akutních situacích dodat potřebné informace pracovníkům byl poslán e-mail s popisem situace a jejím řešením. Podle pozorování aktuálně porady ani žádné sezení mezi lékařským a nelékařským personálem stále neprobíhají.

V dotazníkovém šetření z oblasti komunikace vyplynuly určité informace, které mohou mít zásadní vliv na spokojenost nelékařských zaměstnanců. Komunikace ze strany nadřízeného, kterou se zabývala otázka č.7 (Obr.7) „Uvítal/a byste častější poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného?“. Určitě ano, by si uvítalo 28 respondentů. Nutnost zpětné vazby podpořilo odpovědí Spíše ano 35 respondentů. Pouze 10 respondentů z celku se k tomuto dotazu postavilo negativně, kde 9 dopovídajících tvrdí, že Spíše ne a výlučně 1 odpovídající tvrdí Určitě ne.

Uvítal/a byste častější poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného?



Obrázek 7 Uvítal/a byste častější poskytování zpětné vazby se strany nadřízeného (vlastní zpracování)

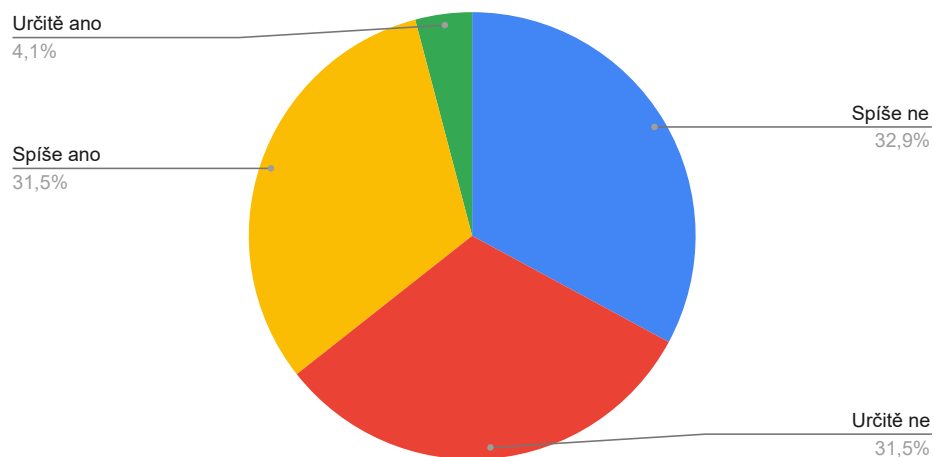
Výsledky tohoto dotazu jsou nepříznivé. Z rozhovorů s nelékařskými zdravotnickými zaměstnanci bylo zjištěno, že by většina uvítala větší komunikaci ze strany nařízeného. Konkrétně zaměstnanci udávali, že se cítí málo informovaní a někteří mají dokonce pocit, že o informace se musí dožadovat. Z toho vyplývá, že komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci není běžnou aktivitou, na kterou by se klinika měla zaměřit. Z důvodu nekomunikace pak vznikají situace, kde zaměstnanci například neví, že nějaký přístroj nefunguje a jeho nefunkčnost zjistí až ve chvíli, kdy ho potřebují použít. Což se v urgentních situacích stává zásadním problémem. Dalším příkladem problému vznikající z nedostatku komunikace je změna vyšetřovacích postupů, které vedení schválí ale nelékařský zdravotnický personál není již informován. A po provedení vyšetření dle starých standardů přijde od vedení dotyčnému zaměstnanci výtka.

Nefungující komunikaci dokládá i otázka č.9 (Obr.8) „Jste spokojen/a s celkovým stavem komunikace na klinice mezi vedením a zaměstnanci?“. Úroveň komunikace hodnotilo negativně 23 odpovídajících jako Určitě ne a 24 odpovídajících uvedlo, že Spíše ne. Záporný pohled na situaci má více než polovina respondentů, pouze 3 respondenti odpověděli, že Určitě ano a shodně jako na první možnost odpovědělo 23 respondentů Spíše ano. Více jak polovina reakcí na tento dotaz byla také odmítavých, nelékařští zdravotničtí pracovníci mají negativní zkušenosti a pohled na stav komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Při

konzultaci s vedením bylo zjištěno, že se pravidelné porady plánují opět zavést. Dosud tomu nebylo dostáno.

Situace na klinice v oblasti komunikace není příznivá, je nutno ji vyřešit a nastavit řád, kde budou definovány jeho podmínky a způsoby dodržování.

Jste spokojen/a s celkovým stavem komunikace na klinice mezi vedením a zaměstnanci?



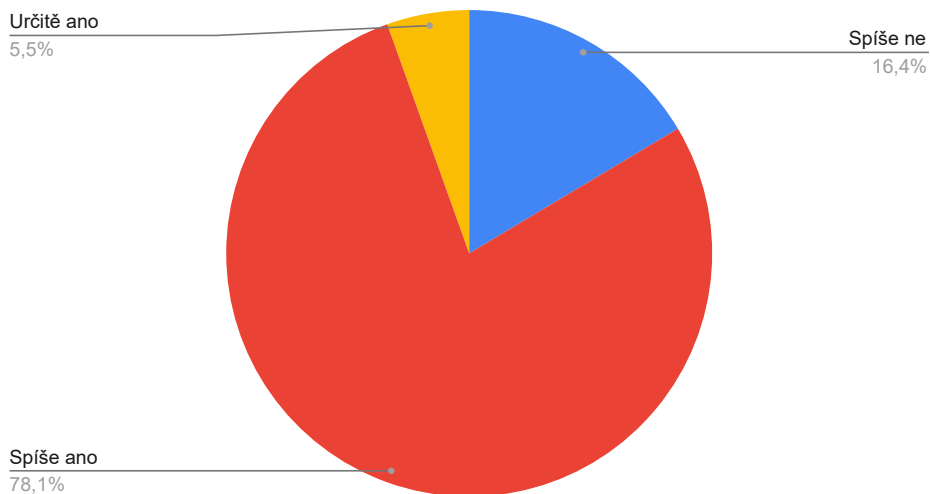
Obrázek 8 Jste spokojen/a s celkovým stavem komunikace na klinice mezi vedením a zaměstnanci (vlastní zpracování)

### Šetření spokojenosti v oblasti vztahů na pracovišti

Na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno pracuje 115 nelékařských pracovníků různých věkových skupin, pohlaví, názorů a smýšlení. Vzájemná nutnost spolupráce mezi všemi pracovníky vytváří atmosféru na pracovišti. Povaha atmosféry na klinice je závislá na míře vzájemné důvěry, způsobu jednání mezi pracovníky, způsobu řešení konfliktů, oddanosti pracovníků a vzájemné spolupráci lékařského a nelékařského zdravotnického personálu.

Atmosféru zjišťovala otázka č.13 (Obr.9) „Je podle Vás atmosféra na pracovišti přátelská?“. Tato otázka se se svými výsledky stala nejúspěšnější. Ač jen 4 odpovídající uvedli odpověď Určitě ano, tak celých 57 pracovníků odpovědělo, že Spíše ano a 12 zbylých odpovídajících uvedlo, že Spíše ne.

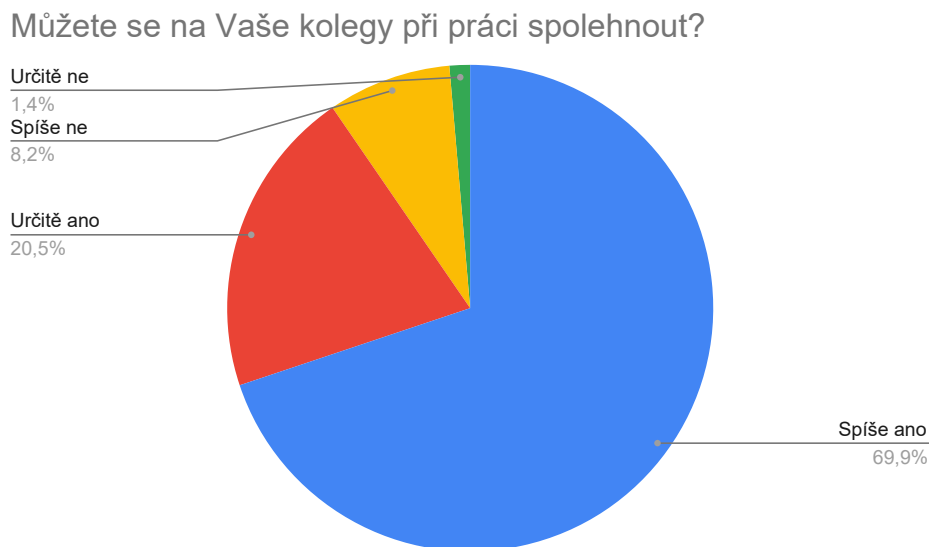
Je podle Vás atmosféra na pracovišti přátelská?



Obrázek 9 Je podle Vás atmosféra na pracovišti přátelská (vlastní zpracování)

Většina respondentů se shoduje, že atmosféra na pracovišti je přátelská. Tento fakt dokládají i odpovědi otevřených otázek dotazníků, kde respondenti udávali důvody, s čím jsou na klinice spokojeni: „Mladší kolektiv kolegů je velmi přátelský a sdružený, spolupráce a komunikace s některými kolegy, s kolegy, pomáháme jeden druhému, co to jde, bezva kolektiv, ten je hlavním důvod, proč setrávám nadále ve svém zaměstnání, spokojenost s přátelským a ochotným přístupem kolegů a kolegyně“.

Mezi nelékařským personálem panuje přátelské rozpoložení. Občas existují neshody, které si ale nelékařský personál vyřeší mezi sebou a kolektiv se může na vzájemně na sebe spolehnout, jak dokládá i otázka č.17 (Obr.10) „Můžete se na Vaše kolegy při práci spolehnout? “. Kde 51 respondentů odpovědělo Spíše ano, 15 respondentů Určitě ano. Negativně odpovídalo pouze 7 respondentů v rozložení 6 pro Spíše ne a 1 odpovídající zvolil překvapivě odpověď Určitě ne.



Obrázek 10 Můžete se na Vaše kolegy při práci spolehnout (vlastní zpracování)

Ač většinové hodnocení v oblasti vztahů na pracovišti je kladné, pomocí pozorování lze přiblížit možné důvody negativních odpovědí respondentů. Jeden z faktorů pracovní spokojenosti zdravotnického personálu je komunikace s lékaři. Na klinice bylo vyzporováno a dokládají to i rozhovory se zaměstnanci, že od vybraných lékařů není komunikace na profesionální úrovni. Stává se, že sloužící lékař neumí vyřešit problémovou situaci bez křiku a v soukromí. Dochází tak ke ztrapňování nelékařských zdravotnických zaměstnanců (často i nadávkami), kteří se takto dostávají ještě více do stresové situace, které by bylo radno se ve zdravotnictví, jako již tak zátěžovém zaměstnání, vyvarovat. K takovýmto konfliktům dochází mezi lékařským a nelékařským personálem přímo na klinice a často také mimo kliniku na operačních sálech. V návaznosti na takovéto situace nelékařský personál uváděl jako důvod nespokojenosti, absenci zastání a pomoci od vedení. Oblast pracovních vztahů na pracovišti vychází jako důvod spokojenosti, pokud se zaměříme pouze na nelékařský personál a jejich vzájemnou spolupráci. Při osobních rozhovorech bylo zjištěno, že komunikace mezi sanitáři, TH pracovníky, radiologickými asistenty, zdravotními sestrami a farmaceutickými laboranty je na velmi dobré úrovni. Nasvědčuje tomu i fakt, že kolektivy z úseků jednotlivých klinik se setkávají i mimo pracovní dobu. Mnoho nelékařských zaměstnanců udává, že dobrý kolektiv je jeden dvou důvodů, proč na KRNM zůstávají (druhým důvodem je dobré a jisté finanční zajištění). V této oblasti by bylo

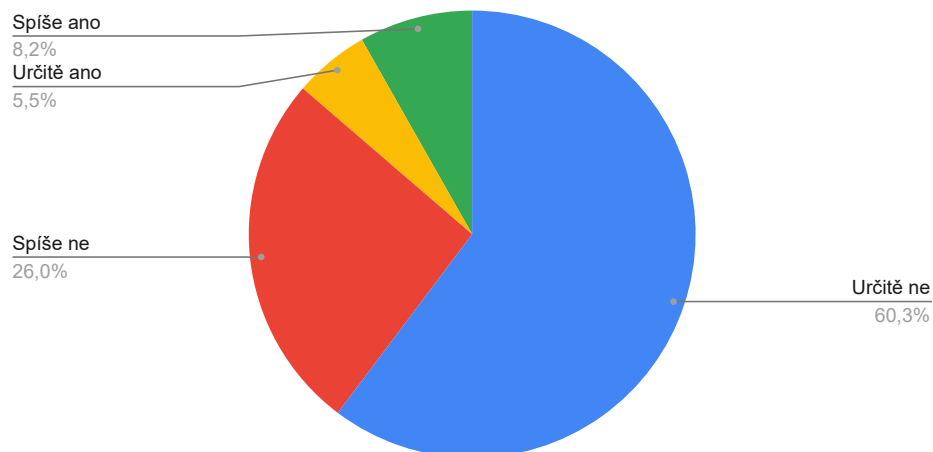
nutné vyřešit přístup lékařského personálu a vedení k řešení konfliktům, které na klinice i mimo ni vznikají.

### Šetření spokojenosti v oblasti osobního rozvoje

Aktuálně na Klinice radiologie a nukleární medicíny neprobíhají žádné možnosti vzdělávání, které by sama klinika zaštiťovala a svým nelékařským zaměstnancům nabízela. Existuje zde však podpora od vedení Fakultní nemocnice Brno, pokud si některý pracovník rozšiřuje své znalosti v Národním centru ošetrovatelství a nelékařských oborů v Brně v podobě poskytnutí studijního volna.

Z rozhovorů s nelékařskými zdravotnickými zaměstnanci bylo zjištěno, že každý na tento typ vzdělávání nemá nárok. Vedení kliniky samo navrhuje pracovníky, kteří se budou kurzů účastnit a výběr nemá přesně stanovená pravidla. Malou podporu vzdělávání nelékařských zdravotnických zaměstnanců na klinice dokládají výsledky otázky č.18 (Obr.11) „Mluvil s Vámi někdo během posledních šesti měsíců o Vašem rozvoji?“, kde celých 44 respondentů uvedlo odpověď Určitě ne, dalších 19 odpovědělo Spíše ne. Spíše ano vedlo rozhovor o rozvoji 6 dotázaných pracovníků a pouze 4 pracovníci odpověděli že Určitě ano.

Mluvil s Vámi někdo během posledních šesti měsíců o Vašem rozvoji?



Obrázek 11 Mluvil s Vámi někdo během posledních šesti měsíců o Vašem rozvoji (vlastní zpracování)

Po rozhovoru se zaměstnankyní, která pracuje na klinice již 17 let, se autorka práce dozvídá, že důvodem, proč dosud nebyla zaměstnankyně doporučena na absolvování kurzu, je její

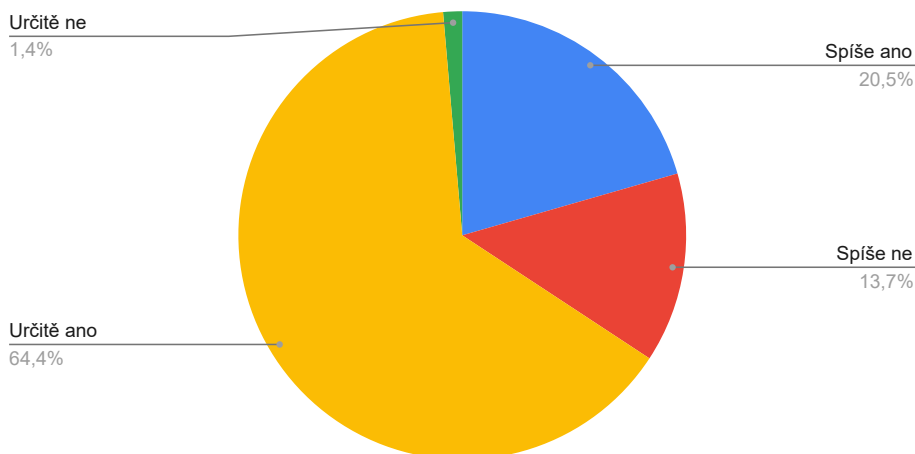


neperspektivita. A dále v zaměstnankyně uvádí, že všichni její kolegové, kteří byli vedením doporučení a kurz dokončili, již na klinice nepracují. Po cíleném dotazu na tuto situaci bylo vedením řečeno, že šanci na vzdělání mají všichni, kdo projeví zájem. Z pozorování a dalších rozhovorů je zřejmé, že především mladší zaměstnanci si zvyšují kvalifikaci a nabírají zkušenosti pro to, aby mohli brzy odejít od stávajícího zaměstnavatele a hledat pracovní pozici někde, kde budou lépe ohodnoceni za svou snahu.

Personální oddělení potvrzuje, že klinika neposkytuje žádné odměny zaměstnancům, kteří si ve svém volném čase zvyšují svoji kvalifikaci. A z vlastní praxe autorky je doloženo, že žádná odměna ani pochvala nepřichází. Pozitivně však autorka i ostatní nelékařští zaměstnanci, kteří se ve svém volném čase sami vzdělávají, pozitivně hodnotí chování vedení v plánování směn a dovolené. Pokud to provoz umožňuje, je zaměstnancům schválena dovolená nebo naplánována noční směna, po které následuje den volna.

Nelékařští zdravotničtí pracovníci by ovšem uvítali nějakou možnost vzdělávání, což dokládají odpovědi respondentů na otázku č.22 (Obr.12), která v dotazníku zněla „Uvítal/a byste, kdyby Vám klinika poskytla příležitost absolvovat nějaké školení, které by vedlo k Vašemu profesnímu rozvoji (např.: kurz první pomoci, kurz sebeobrany, kurz odborného cizího jazyka)?“ Určitě ano odpovědělo 47 pracovníků. Skutečnost, že by nějaká forma vzdělávání byla nelékařským zdravotnickým pracovníkům příjemná, dokládají i respondenti kteří odpověděli Spíše ano, kterých bylo 15 Více jak polovina dotázaných pracovníků by se ráda vzdělávala a osobně rozvíjela, kdyby k tomu klinika poskytla možnost. Na druhé straně Spíše ne odpovědělo 10 a jeden pracovník by Určitě nechtěl školení. Autorka hovořila s vybranými kolegy a ti, kteří odpověděli na tuto otázku negativně, uvádějí, že již se vzdělávají sami a nemají vzhledem k vysokému počtu směn dostatečný čas na rodinu. Mají strach, že další vzdělávání by narušilo jejich již tak omezený volný čas. Někteří uvádějí, že už takto v práci mají vysokou hladinu stresu a nechtějí absolvovat další zkoušení. Všichni dotázaní se shodují, že pokud absolvují nějaký kurz/školení, bojí se, že nároky na jejich práci ještě více vzrostou a již teď se cítí finančně i nefinančně nedoceny za vykonávanou práci. Zdravotnictví je rozvíjející se obor a není dne, kdy by se zdravotničtí pracovníci nemuseli vzdělávat. Zaměstnavatel v oboru zdravotnictví by měl mít zájem na rozvíjení rozhledu, udržování kvalifikace a prohlubování vědomostí svých zaměstnanců a měl by podporovat každého, kdo je snaží jít cestou sebevzdělávání.

Uvítal/a byste kdyby Vám klinika poskytla příležitost absolvovat nějaké školení, které by vedlo k Vašemu profesnímu rozvoji?



Obrázek 12 Uvítal/a byste kdyby Vám klinika poskytla příležitost absolvovat nějaké školení, které by vedlo k Vašemu profesnímu rozvoji (vlastní zpracování)

### Šetření spokojenosti v oblasti odměňování a hodnocení

Strategie odměňování na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno je závislá na celém komplexu nařízení vedení Fakultní nemocnice Brno. V měsíci, kdy byl dotazník distribuován, došlo ke vstřícnému kroku vedení a došlo k malému zvýšení osobního odhodnocení.

Fakultní nemocnice Bohunice je příspěvkovou organizací, zaměstnanci jsou vypláceni podle tabulkového platu. Konkrétní výši platu určuje zařazení zaměstnanců do platového tarifu, který se stanovuje kombinací platové třídy a platového stupně. K platu nelékařských zdravotnických zaměstnanců na Klinice radiologie nukleární medicíny jsou přidávány příplatky:

- osobní příplatek (dostává každý NLZP)
- příplatek za vedení (dostává pouze vedení, úsekoví laboranti, vedoucí THP)
- příplatek za noční práci (dostávají všichni NLZP, kteří slouží noční směny)
- příplatek za práci v sobotu a neděli (dostávají ti NLZP, kteří v daném měsíci odsloužili část víkend)
- příplatek za ztížené pracovní prostředí- práce v záření (dostávají všichni NLZP)

- příplatek za směnnost (dostávají NLZP nepřetržitého provozu)
- příplatek za pohotovost (dostávají NLZP, kteří drží pohotovostní služby)
- příplatek přesčasový (dostávají všichni NLZP)

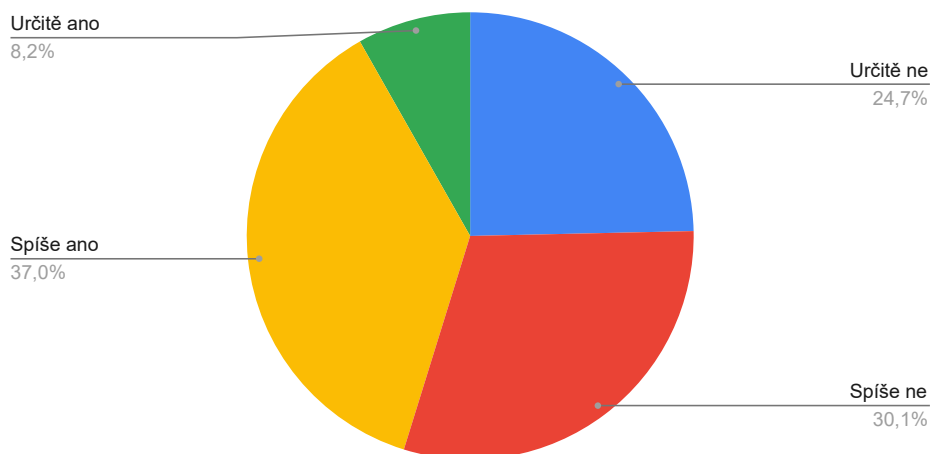
Další složkou platu nelékařských zdravotnických pracovníků bývají i odměny:

- |                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| - za zajištění provozu    | - mimořádná odměna  |
| - za zastupování          | - za inventury      |
| - za služby               | - motivační fond    |
| - za výjezd v pohotovosti | - čtvrtletní odměny |

Odměny se na KRNM dostávají nelékařští zdravotničtí zaměstnanci v omezené míře. Vedení tvrdí, že balíčky odměň jsou omezené vzhledem k zadlužení celé nemocnice. Nejčastější odměny jsou za výjezd v pohotovosti, ty jsou vypláceny všem NLZP, kteří drží pohotovost a museli ten měsíc vyjet k akutnímu výkonu. Výše odměny je 1000Kč za každý první výjezd v měsíci, pokud se dopraví pracovník do nemocnice sám. Nehledě na to, kolikrát v měsíci zaměstnanec v rámci pohotovosti musí vyjet, vždy bude odměna stejná. Je zde možnost zavolat si pro dopravu sanitku, ale zaměstnanec poté ztrácí nárok na odměnu i kdyby v tom měsíci jel svým dopravním prostředkem k dalšímu výkonu. K této odměně se vyjádřili zaměstnanci v rozhovorech nevesele. Při dnešních vysokých nákladech na dopravu se držet pohotovosti nevyplácí. Z rozhovoru se zaměstnankyní, která drží pohotovosti byla vyňata tato výstižná citace: „*V dnešní době na pohotovostech více projedu, než vydělám. Už se mi to nevyplácí, když přihlédnu k tomu, kolik času mi to bere*“. Zajímavý na klinice je fakt, že u lékařů je vyplácena odměna 1000Kč za každý výjezd. Další odměny nejsou na klinice nijak podmíněné.

Spokojeností s platovým ohodnocením se zabývala otázka č.24 (Obr.13) „Je platové ohodnocení spravedlivé a odráží Vaše každodenní nasazení při pracovních povinnostech?“ ukázaly skutečnost, že 18 respondentů Určitě nesouhlasí s tímto výrokem, k odmítavému názoru dospělo i 22 odpovídajících. Naproti negativním náhledům odpovědělo i 6 respondentů, že jsou Určitě spokojeni a 27 respondentů uvedlo, že Spíše ano hodnocení odráží jejich každodenní nasazení při pracovních povinnostech.

Je platové ohodnocení spravedlivé a odráží Vaše každodenní nasazení při pracovních povinnostech?

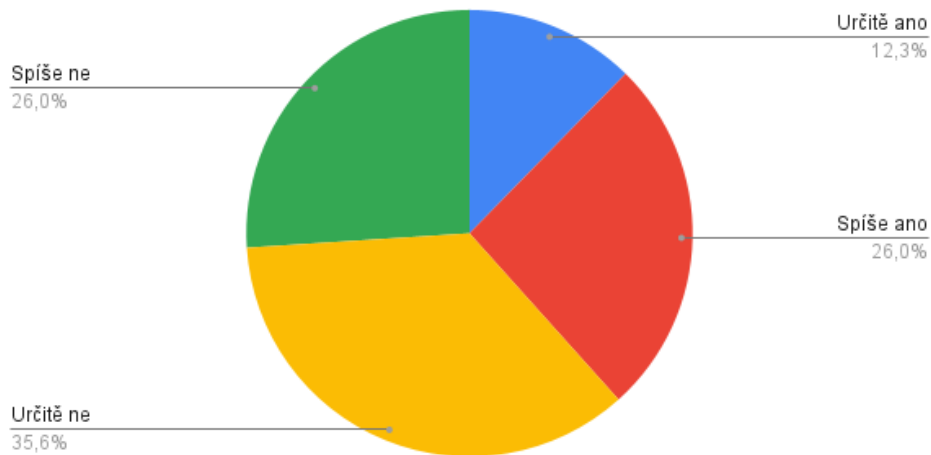


Obrázek 13 Je platové ohodnocení spravedlivé a odráží Vaše každodenní nasazení při pracovních povinnostech? (vlastní zpracování)

Přes polovinu odpovídajících zaměstnanců by uvítalo spravedlivější platové ohodnocení. Na klinice není nikde prezentováno, za co mají na odměny nárok a do jaké výše. Zároveň se zaměstnanci cítí nedoceni za nasazení při práci, kterou každý den vykonávají. Při přímém dotazování pracovníci přesto ale uvádějí, že výše a jistota finanční odměny je důvod, proč ve Fakultní nemocnici Brno zůstávají. Připouštějí ale i možnost, že pokud by se naskytl lepší pracovní příležitost, tak by neváhali zaměstnavatele změnit.

Ovšem finanční odměna není jediné možné ohodnocení, které je možné zaměstnancům poskytnout. Součástí šetření byl i dotaz na nefinanční odměnu, která by měla být běžnou součástí každého pracovního kolektivu. Otázka č.27 (Obr14). „Pochválil Vás někdo upřímně, nebo Vám poděkoval během posledních sedmi dní za Vaši práci?“ na Klinice radiologie a nukleární medicíny přinesla zjištění, že zaměstnanci v 26 případech odpověděli Určitě ne a v 19 že Spíše ne. Více jak polovina dotázaných cítí, že na vybrané klinice není pochvala běžnou dostávanou odměnou. Kladnou odpověď a pochvalu ve zkoumaném týdnu obdrželo 28 respondentů. Ano, na Klinice radiologie a nukleární medicíny pochvala existuje, ale podle osobních zkušeností a neformálních rozhovorů s nelékařským zdravotnickým personálem jsou pochvaly známé především mezi kolegy na pracovišti, nikoliv ze strany vedení.

Pochválil Vás někdo upřímně, nebo Vám poděkoval během posledních sedmi dní za Vaši práci?



Obrázek 14 Pochválil Vás někdo upřímně, nebo Vám poděkoval během posledních sedmi dní za Vaši práci?

Od vedení bývá uznání poskytnuto málokdy. Z otevřených otázek dotazníku jsou zajímavé postřehy respondentů, které podpirají pocit nespravedlivého odměňování na klinice a mělo by k nim být vážně přistupováno. Vybraná tvrzení znějí takto: *Nerovné podmínky mezi kolegy, nedostatečné zastání ze strany vedení v případě konfliktu, nedocnění v případě nedostatku personálu (absence příplatku za zastupování), nejsem spokojen s komunikací a systémem hodnocení zaměstnanců, žádné osobní odměny, plnění práce na 100 % se bere jako samozřejmost a žádná pochvala, ale pokud nastane chyba, ihned dostane dotyčný po rukách, vynadáno, nadržování určitým kolegům, misogynie, nepotismus.*

Výsledky z této oblasti jsou velmi nepříznivé. Nejvíce stížností v otevřených otázkách, kde mohly pracovníci interpretovat důvody nespokojenosti, zahrnovalo rozladění z nerovnosti přístupu k nelékařským zdravotnickým zaměstnancům.

#### 5.4 Vyhodnocení výzkumné otázky a dílčích cílů

Tato kapitola se bude zabývat vyhodnocením výzkumné otázky a dvěma stanovenými dílčími cíli.

**Výzkumná otázka:** Jaká je celková úroveň spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno?

Celková úroveň spokojenosti po vyhodnocení analýzy nevychází kladně, převážná část dotazovaných uvedla mnoho nedostatků a důvodů, které směřují k jejich nespokojenosti na KRNM. Lze říci, že nelékařské zdravotnické pracovníky na klinice drží především dobré vztahy mezi kolegy a výše platu. Proto výsledek celkové úrovně spokojenosti NLZP na KRNM z analýzy vychází lehce pozitivně. Pro podporu odpovědi na tuto výzkumnou otázku byla použita i data z úvodní části dotazníku „Ohodnoťte Vaši míru celkové úrovně spokojenosti v zaměstnání na této klinice (1 minimální, 5 maximální)?“ Na dotazník odpovídalo 73 respondentů, jejich rozdělení podle odpovědí je znázorněno v tabulce (Tab.9).

*Tabulka 9 Hodnocení celkové úrovně spokojenosti (vlastní zpracování)*

Možné odpovědi	Absolutní četnost (počet)
1	1
2	9
3	33
4	25
5	5

Střední hodnota  $m = 3,328767123$

Celková úroveň spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků lehce překovává neutrální hodnotu a lze tedy formulovat, že nelékařští zdravotničtí pracovníci kliniky nejsou v celku nespokojeni ale ani výrazně spokojeni.

Pro tuto diplomovou práci byly stanoveny i dva dílčí cíle:

**První dílčí cíl** měl zjistit jaký je podíl pracovníků, který se denně setkává s agresivním pacientem nebo jeho rodinnými příslušníky? Tento cíl byl zvolen na základě specifického faktoru ve zdravotnictví, který přímo ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, tedy střet pracovníků s pacienty a jejich rodinami.

Tento dílčí cíl byl naplněn tak, že na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno odpovědělo 9,6 % nelékařských zdravotnických pracovníků, že Určitě ano se denně setkávají s agresivním pacientem nebo jeho rodinou, také 17,8 % nelékařských pracovníků potvrzuje že se Spíše ano setkává s agresivními pacienty a jejich doprovodem.

Celkem se s agresivním pacientem setkává denně 20 zaměstnanců z 73, tedy 27,3 %. Tudíž lze vyjádřit, že téměř jedna třetina nelékařských zdravotnických zaměstnanců je denně v konfrontaci s agresivními návštěvníky nemocnice. Tento dílčí cíl podpirají odpovědi otázky č.5 „Setkáváte se (fyzicky i telefonicky) denně s agresivním pacientem či jeho

rodinou?“, kde odpovědělo celkem 73 respondentů a jejich odpovědi jsou znázorněny v tabulce (Tab.10).

*Tabulka 10 Hodnocení styku zaměstnanců s agresivním pacientem či jeho rodinou (vlastní zpracování)*

	Odpovědi	Absolutní četnost (počet)	Relativní četnost (%)
Kladné hodnocení	Určitě ano	7	9,6
	Spíše ano	13	17,8
Negativní hodnocení	Určitě ne	13	17,8
	Spíše ne	40	54,8
Celkem		73	100

**Druhý dílčí cíl** měl zjistit, jaký podíl pracovníků je spokojen s výší finančního hodnocení? Cíl byl zvolen na základě faktoru pracovní spokojenosti finanční odměny, kde jeho velikost slouží jako motivátor pro lepší výkonnost, a tudíž i přímo ovlivňuje spokojenost pracovníků. Naplnění tohoto cíle na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno je takové, že kladně finanční ohodnocení hodnotí 40 ze 73 nelékařských zdravotnických pracovníků tedy 54,8 %. Naopak zbylých 33 respondentů uvedlo negativní odpověď, tyto respondenti tvoří 45,2 %. Pro podklad výsledku byl použita odpověď otázky č.25, „Jste spokojen/a s výší Vašeho finančního ohodnocení?“ Na otázku odpovědělo celkem 73 respondentů. Výsledky odpovědí jsou znázorněny v tabulce (Tab.11).

*Tabulka 11 Hodnocení spokojenosti s finančním ohodnocením (vlastní zpracování)*

	Odpovědi	Absolutní četnost (počet)	Relativní četnost (%)
Kladné hodnocení	Určitě ano	5	6,8
	Spíše ano	35	47,9
Negativní hodnocení	Určitě ne	17	23,3
	Spíše ne	16	21,9
Celkem		73	100

## 5.5 Vyhodnocení stanovené hypotézy

**Hypotéza:** Celková úroveň spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků Kliniky radiologie a nukleární medicíny závisí na finančním ohodnocení.

Pro statistické šetření je nutné stanovit nulovou a alternativní hypotézu:

**H<sub>0</sub>:** Celková úroveň spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků Kliniky radiologie a nukleární medicíny nezávisí na finančním ohodnocení.

**H<sub>1</sub>:** Celková úroveň spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků Kliniky radiologie a nukleární medicíny závisí na finančním ohodnocení.

Hladina významnosti byla určena jako  $\alpha=0,05$ . V následující tabulce (Tab.12) jsou zobrazeny četnosti odpovědí na celkovou spokojenost v porovnání se spokojeností s finančním ohodnocení.

Tabulka 12 Pozorované četnosti  $n_{ij}$  (vlastní zpracování)

Ohodnoťte Vaši míru celkové úrovně spokojenosti v zaměstnání na této klinice						
Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5	$n_j$
Spíše ano	0	3	13	16	3	35
Spíše ne	0	2	10	3	1	16
Určitě ano	0	0	1	3	1	5
Určitě ne	1	4	9	3	0	17
<b>součty <math>n_i</math></b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>73</b>

Teoretické hodnoty spočítáme dle vzorce:  $e_{ij} = (n_i * n_j)/n$ .

Výsledky jsou znázorněny v tabulce (Tab.13).

Tabulka 13 Teoretické četnosti  $e_{ij}$  (vlastní zpracování)

Ohodnoťte Vaši míru celkové úrovně spokojenosti v zaměstnání na této klinice					
Finanční hodnocení	1	2	3	4	5
Spíše ano	0	1,44	6,23	7,67	1,44
Spíše ne	0	0,44	2,19	0,66	0,22
Určitě ano	0	0	0,07	0,21	0,07
Určitě ne	0,23	0,93	2,09	0,7	0

Testovací kritérium spočítáme dle vzorce:  $K_{ij} = (n_{ij} - e_{ij})^2 / e_{ij}$ .

Výsledky jsou znázorněny v tabulce (Tab.14).



Tabulka 14 Testovací kritérium  $K_{ij}$  (vlastní zpracování)

Ohodnoťte Vaši míru celkové úrovně spokojenosti v zaměstnání na této klinice					
Finanční hodnocení	1	2	3	4	5
Spíše ano	0	1,69	7,36	9,05	1,69
Spíše ne	0	5,53	27,85	8,3	2,77
Určitě ano	0	0	12,36	37,07	12,36
Určitě ne	2,58	10,13	22,85	7,56	0

**Ch-sq** = 169,15

**p-value** = 1,59181

**stupeň volnosti** = 1

Pravděpodobnost je větší než 5 % (konkrétně 159 %), proto nulovou hypotézu přijímáme a alternativní hypotézu zamítáme. Hypotéza je zamítnuta, a tudíž celková úroveň spokojenosti nelékařských zdravotnických zaměstnanců Kliniky radiologie a nukleární medicíny nezávisí na finančním ohodnocení.

## 5.6 Shrnutí analytických poznatků

Shrnutí analytických poznatků je prezentováno od oblasti, kde jsou nelékařští zdravotničtí zaměstnanci nejvíce nespokojeni. Nejhorších výsledků dosáhla oblast komunikace, kde vedení nepořádá pravidelné porady a předávání informací mezi vedením a zaměstnanci stagnuje. Pracovníci v analýze uvedli, že se cítí, jako by se museli o informace dožadovat. V této oblasti nepanují přesná pravidla komunikace, zaměstnanci se cítí neinformovaní, což je vnímáno jako zásadní problém.

Vážné nedostatky byly zjištěny i v oblasti pracovního prostředí ale pouze na určitých úsecích kliniky. Na úseku centrálního rentgenu, kde se pohybuje nejvíce pracovníků, nemá klinika dostatečné zázemí pro své zaměstnance. Vážným pochybením je chybějící dostatečný počet toalet a absence bezbariérové toalety. Zaměstnanci si stěžují také na společné šatny pro muže a ženy s nedostatkem místa a denního světla. Co se týká pracovního prostředí na místech pro ošetření pacientů musí nelékařský personál pracovat s poruchovými stroji a nedostatkem kvalitních pomůcek. Pracovní prostředí centrálního rentgenu, rentgenu na staré zástavbě a nukleární medicíny není vhodné úrovni fakultní nemocnice. Statutu fakultní nemocnice v kvalitě pracovního prostředí je docíleno pouze na úseku magnetické resonance, angiografie a počítačové tomografie.

V oblasti osobního rozvoje a vzdělávání pracovníků bylo zjištěno, že nabídky vzdělávání ze strany kliniky jsou omezené. Residenti jsou vybíráni klinikou a často je nabídka na vzdělání předložena prvně mužům a pak až ženám. Zaměstnanci si zajišťují vzdělávání sami a ve svém volném čase. V analýze bylo zjištěno, že by zaměstnanci uvítali nějaká průběžná školení či kurzy pod záštitou kliniky.

Oblast hodnocení a odměňování na Klinice radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno vyšla průměrně. Nelékařští zaměstnanci udávali, že jistota finančního ohodnocení je jedním ze dvou důvodů, proč na klinice ještě stále setrvávají. Ovšem se cítí nedoceny za objem práce, který vykonávají a přáli by si spravedlivější rozdělování odměn. V nefinančním hodnocení vychází analýza opět špatně. Tento fakt pravděpodobně souvisí s nekomunikací, která na klinice panuje. Tuto oblast by mělo vedení taktéž zlepšit.

Pozitivní zjištění dosáhla oblast šetření vztahů na pracovišti, také nebyla perfektní, ale kolegiální vyšla jako druhý důvod, který nelékařské zdravotnické pracovníky drží v současnosti. S touto skutečností je nutné do budoucích let taktéž pracovat a podporovat přátelské vztahy na pracovišti. Důležitým bodem v této oblasti je zlepšení komunikace mezi lékařským a nelékařským personálem Kliniky radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno.

Součástí analýzy bylo stanovení výzkumné otázky, která zkoumala, jaká je celková úroveň spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků. Zjištění bylo neutrální, inklinující velmi lehce do pozitivních hodnot, přesněji byla výsledná hodnota 3,33 na stupnici 1 až 5. Pro podporu výzkumné otázky byly stanoveny dva dílčí cíle. První se zabýval podílem pracovníků, kteří se denně setkávají s agresivním pacientem či jeho rodinou, tedy faktorem, který ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti specificky ve zdravotnictví. Celkem se s agresivním pacientem a jeho rodinou na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno denně setkává 27,3 % respondentů, tedy v závěru každý třetí nelékařský zdravotnický zaměstnanec. Druhým dílčím cílem bylo zjišťováno, jaká je spokojenost nelékařských zaměstnanců s finančním hodnocením. Na tuto otázku odpovědělo 45,2 % respondentů negativně. Výstupem tedy je, že lehce přes polovinu odpovídajících (přesně 54,8 %) je spokojeno s výší finanční odměny.

V rámci analytického šetření diplomové práce byla stanovena i hypotéza, která zkoumala, zda-li je celková úroveň spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků Kliniky

radiologie a nukleární medicíny závislá na finančním ohodnocení. Hypotéza byla statisticky zamítnuta.

Pro vizuální shrnutí je představena tabulka (Tab.15), která prezentuje, s čím jsou nelékařští zdravotničtí zaměstnanci na KRNM spokojeni a s čím nikoliv.

*Tabulka 15 Celkové hodnocení spokojenosti NLZP KRNM (vlastní zpracování)*

Spokojenost	Nespokojenost
Vztahy na pracovišti mezi NLZP	Omezená komunikace
Jistá finanční odměna	Společné šatny pro muže a ženy
Vstřícnost plánování směn	Poruchovost přístrojů
	Nedostatek polohovacích pomůcek
	Omezená nabídka vzdělávání
	Nedocenenost za odvedenou práci
	Bariéra mezi lékaři a NLZP

Následující část diplomové práce se bude zabývat návrhy řešení neuspokojivé situace na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Navržená řešení se budou týkat zlepšení komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci, pracovního prostředí, osobního rozvoje a podpory stávajících přátelských vztahů na pracovišti.

## **6 PROJEKT ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA KLINICE RADIOLOGIE A NUKLEÁRNÍ MEDICÍNY VE FAKULTNÍ NEMOCNICI BRNO**

Tato kapitola je hlavní částí diplomové práce a zabývá se projektovým řešením zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Základem pro tvorbu Projektu jsou výsledky analýzy, které jsou prezentovány v minulé kapitole. Zvyšování úrovně spokojenosti zdravotnických pracovníků je důležitým aspektem pro správné a svědomité vykonávání tohoto povolání, proto by mělo mít každé vedení zájem o podporu spokojenosti svých zaměstnanců.

### **6.1 Cíl projektu**

Hlavním cílem projektu je zvýšit spokojenost nelékařského zdravotnického personálu na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Cílem projektu je k 31.8.2024 dosáhnout zvýšení úrovně spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků Kliniky radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno na hodnotu úrovně 4.

Tato hodnota bude v závěrečné fázi projektu ověřena pomocí dotazníkového šetření a výchozí pro ověření bude konkrétně úvodní otázka na míru celkové úrovně spokojenosti na klinice, která je škálovaná v rozmezí hodnot 1 – 5 (minimální – maximální). Úvodní hodnota z analýzy, která byla naměřena je 3,3. Cíl projektu splňuje charakteristiku SMART.

Logický rámec projektu je přiložen v příloze (příloha P VI).

### **6.2 Současný stav a důvody potřeby řešení**

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že současný stav spokojenosti nelékařských zdravotnických zaměstnanců na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno není příznivý. Ze 73 respondentů uvedlo 24, že uvažuje o odchodu z kliniky v horizontu dvou let, tedy jedna třetina současných zaměstnanců přemýšlí o změně zaměstnavatele. Na klinice již teď je nedostatek nelékařských zdravotnických pracovníků v produktivním věku od 30 do 40 let, z analýzy vychází že tuto část zaměstnanců tvoří pouhých 16,52 % ze všech NLZP KRNM.

Celková úroveň pracovní spokojenosti dosáhla střední hodnoty 3,33, tudíž nelékařští zdravotničtí pracovníci kliniky inklinují do lehce pozitivních hodnot. Ovšem jediná pozitivně zkoumaná oblast, díky které pravděpodobně hodnoty pozitivně stupají a zaměstnanci nadále setrvávají na klinice, je oblast vztahů na pracovišti. Nabízelo by se, touto oblastí se dále v projektu nezabývat, ale v současné situaci na klinice je nutné podporovat a vytvářet nadále přátelskou atmosféru na pracovišti, protože podle analýzy i tato oblast má své chyby v podobě vztahů mezi lékařským a nelékařským personálem.

Důvodů nespokojenosti vyšlo z analýzy hned několik. Nejhůře vyšla oblast komunikace, kde by nelékařský zdravotnický personál uvítal zlepšení zpětné vazby ze strany nadřízeného, kvalitnější a častější poskytování informací. Spokojenost v této oblasti by zvýšilo i zavedení pravidelných porad mezi lékařským a nelékařským personálem, kde by měl každý pracovník stejně vážené slovo.

Dalším bodem, který na klinice vyvstává z analýzy jako důvod nespokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků je nekvalitní pracovní prostředí, které na zkoumané klinice má dvě části, zázemí a vyšetřovny, kde obě dvě mají zásadní nedostatky. Pracovníci jsou nespokojeni se nedostatkem kvalitních polohovacích pomůcek a zanedbaným nevyhovujícím zázemím.

Na klinice v současné době je i nedostatečná podpora vzdělávání nelékařských zdravotnických zaměstnanců. Tato nemožnost se vzdělávat trápí nelékařské pracovníky, kteří by si rádi rozšiřovali své znalosti a dovednosti. Vedení kliniky však aktuálně nejeví zájem vzdělávat své nelékařské zdravotnické zaměstnance samo, ovšem analýza prokázala, že personál by byl spokojenější, kdyby nějaká školení probíhala a důvodem uvádějí, že by se cítili při vykonávání práce ve zdravotnictví jistěji a méně ve stresu z případné chyby.

### **Zdůvodnění potřeby řešení**

K odůvodnění projektu zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie nukleární medicíny ve Fakultní nemocni Brno byla použita analýza SPIN (Obr.15).

<b>Inovace</b>	<p><b>S</b> – V současné době se na KRNM neřeší spokojenost NLZP.</p> <p><b>P</b> – NLZP nejsou v práci spokojeni.</p> <p><b>I</b> – Nespokojenost NLZP vede k úvahám o odchodu z KRNM.</p> <p><b>N</b> – Vznikla potřeba zajímat se o spokojenost NLZP, komunikovat s nimi a podporovat je.</p>
<p>Projekt zvýšení spokojenosti nelékařského zdravotnického personálu</p>	

Obrázek 15 Analýza spin (vlastní zpracování)

### 6.3 Návrhy projektového řešení

Navrhované činnosti projektu vychází z analýzy současného stavu spokojenosti nelékařských zdravotnických zaměstnanců kliniky.

#### Navrhované aktivity:

- A. Zavedení pravidelných porad mezi nelékařským zdravotnickým personálem a vedením
- B. Výběr nových polohovacích pomůcek
- C. Zavedení školicích kurzů pro nelékařské zdravotnické pracovníky
- D. Zavedení pravidelných porad mezi nelékařským a lékařským personálem
- E. Tvorba pravidelných záznamů z porad
- F. Předložení závěrečného dotazníku spokojenosti

V další části této kapitoly budou jednotlivé navrhované aktivity vysvětleny.

#### A. Pravidelné porady mezi nelékařským zdravotnickým personálem a vedením

Na základě analýzy bylo zjištěno, že pravidelné porady nelékařského zdravotnického personálu by měly podle předpisů probíhat pravidelně každý měsíc, tak dosud tomu tak není. Vedení udává jako důvod neprobíhajících porad nepříznivou epidemiologickou situaci SARS-CoV-2. Dále bylo v analýze zjištěno, že nelékařský zdravotnický personál při těchto poradách zažívá značný diskomfort, protože porady probíhají v malé denní místnosti, kde není dostatečné místo pro sezení všech účastníků a také zde není přístup čerstvého vzduchu, jelikož okno je zatarasenou skříní a nelze tudíž otevřít.

Řešením této situace je zavedení pravidelných porad nelékařského zdravotnického personálu a vedení v intervalu jednou měsíčně, vždy na konci kalendářního měsíce ve výukové místnosti, která slouží pro výuku studentů a je adekvátně vybavena pro přednášení větší skupině posluchačů. Místnost disponuje klimatizací a má okna s přístupem denního světla. Porady by byly plánovány na začátku pracovní doby, po sedánku lékařského personálu, který probíhá každý den ráno při předání služby.

Poradu povede vrchní radiologický laborant s podporou vedoucího TH pracovníka a staniční sestry. Účast na poradě by byla povinná pro všechny nelékařské zdravotnické pracovníky, výjimku neúčasti by dostali pouze pracovníci zajišťující provoz, po nebo před službou a ti, kteří čerpají řádnou dovolenou. Ti, kteří se nemohou zúčastnit porady, budou o výsledcích informováni osobně vedoucím radiologickým asistentem nebo úsekovým laborantem.

Záznamy z porad budou rozeslány všem nelékařským zdravotnickým pracovníkům a vedení, kteří v aplikaci Lotus Notes podepíší, že záznam z porady byl přečten. Aby se předešlo situaci, že se bude kdokoliv ze zaměstnanců odvolávat, že informace neobdržel. Na poradě nelékařského zdravotnického personálu a vedení musí být přítomni:

- Vedoucí radiologický asistent
- Úsekový radiologický asistent
- Staniční sestra
- Vedoucí THP
- Zapisovatel záznamu

Zapisovatel záznamu bude mít nárok na jednorázovou mimořádnou odměnu 700,- Kč za správně a zodpovědně dokončený zápis z porady. Do role zapisovatele se bude moct přihlásit jakýkoliv nelékařský zdravotnický pracovník, vždy na konci porady na poradě následující. Dokument formuláře pro zápis z porady je přiložen v příloze (Příloha P II).

## **B. Výběr nových polohovacích pomůcek**

Z analýzy vychází, že pro zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků v oblasti pracovního prostředí by pomohlo kvalitnější vybavení. Řešením této situace je nákup nových polohovacích pomůcek na všechny tři vyšetřovny centrálního rentgenu, které usnadní zaměstnancům jejich práci. Pro nutnost inovace byly zvoleny polohovací pomůcky právě centrálního rentgenu, jakožto nevytíženějšího pracoviště KRNM. Jejich výměna za novější a uživatelsky přátelštější přinese zvýšení spokojenosti všem radiologickým asistentům, sanitářům a zdravotním sestřám, jelikož pracoviště centrálního rentgenu obsluhují všichni nelékařští zdravotničtí pracovníci. Technicko-hospodářským pracovníkům

ulehčí práci nepřímo, protože jim ubude starost vysvětlovat pacientům důvody, proč tak dlouho trvají na vyšetření, které se často protahuje z důvodu složité manipulace s předešlymi pacienty. Nové polohovací pomůcky zkvalitní, usnadní a urychlí ošetření všech pacientů centrálního rentgenu.

Dle ustanovení Odboru hospodářsko-technické správy (dále i pod zkratkou OHTS) Fakultní nemocnice Brno není povinností provádět výběrové řízení do hodnoty 100 tis. Kč bez DPH. Na trhu se nabízí různá škála polohovacích pomůcek, které mají různé parametry, povrchy a design. Důležité pro výběr vhodné polohovací pomůcky je definování parametrů, co má výrobek splňovat. Hodnocenými parametry jsou zde cena polohovací sady, termín možné dodávky, kvalita komunikace s dodavatelem a eliminace artefaktů, jakožto indikátor moderní a kvalitní polohovací pomůcky pro rentgenové vyšetření. Jednotlivým parametrům je přidělena váha podle významnosti. Nejdůležitější, a tudíž i nejvíce bodované kritérium je cena (váha 40), poté eliminace artefaktů (váha 30), následuje komunikace s dodavatelem (váha 20) a neméně významný je termín dodávky (váha 10), jelikož na realizaci této aktivity má klinika mnoho času (viz. časová analýza projektu). Byly vybrány tyto nabídky:

#### **Dodavatel A:**

Společnost Universal Medical Inc. Medical Equipment & Supplies je na trhu od roku 1983 a nabízí širokou škálu produktů, které se neustále přizpůsobují potřebám zdravotnického trhu (Universal Medical, 2023).

Společnost nabízí polohovací sadu Domico Med-Device s funkcí eliminace artefaktů, která má deset pěnových dílů a je vhodná pro aplikaci na všech vyšetřovací radiodiagnostických metodách.

Sada obsahuje:

1 kus Položka 112 - Kruhový disk o výšce 1 1/2" x průměru 7".

1 kus Položka 114 - Obdélník 2 "V x 7 1/2 "Š x 9 1/2 "D.

2 kusy Položka 116 - Kraniální klín 34 stupňů 3 "V x 4 "Š x 7 "D

2 kusy Položka 117 - 16stupňový lebeční klín 2 1/2 "V x 7 "Š x 10 "D

1 kus Položka 118 - 45stupňový klín 7 "V x 7 "Š x 7 "D

1 kus Položka 121 - Šikmý blok na prsty 3,13 "V x 5,5 "Š x 5" D 1 kus.

2 kusy Položka 122 - 22stupňový kraniální klín 3 1/2 "V x 7 "Š x 8 "D.

**Cena polohovací sady A: 2 432,- Kč**



**Dodavatel B:**

Společnost Z & Z Medical, Inc. byla založena v roce 2000 jako společnost zabývající se prodejem a servisem rentgenových paprsků. Poskytuje širokou škálu zobrazovacího zařízení, produktů a příslušenství pro různé zobrazovací modalitty po celém světě (Z & Z Medical, Inc., 2023)

Společnost nabízí polohovací sadu General X-Ray Positioning Kit - Closed Cell, která má deset dílů a slouží pro zobrazování bez artefaktů.

Sada obsahuje:

- (x2) klíny 105 - 18,75 stupňů, 3,75 "V x 9 "Š x 8 "D.
- (x1) 106 - 45stupňový klín, 6,6 "V x 6,6 "Š x 12 "D
- (x2) 113 - 12stupňové klíny, 2,25 "V x 9,5 "Š x 7,25 "D
- (x1) 118 - 45stupňový klín, 7 "V x 7 "Š x 7 "D
- (x1) 120 - 18stupňový klín, 2,5 "V x 8 "Š x 7 "D
- (x1) 123 - 33stupňový klín, 6,6 "V x 9 "Š x 12 "D
- (x1) 130 - 45stupňový klín, 10 "V x 10 "Š x 10 "D
- (x1) 136 - 12,5stupňový klín, 2,25 "V x 8 "Š x 10 "D
- (x1) 138 - 21stupňový klín, 3,75 "V x 8 "Š x 10 "D
- (x1) 140 - 27stupňový klín, 6 "V x 10 "Š x 10 "D

**Cena polohovací sady B: 5 727,- Kč.**

**Dodavatel C:**

Společnost Radiology Imaging Solutions, Inc. slouží v zobrazovací komunitě od roku 1987. Je jedním z největších dodavatelů radiologického zobrazování v Americe. Radiology Imaging Solutions, Inc. vyjednává s prodejci, zajišťuje lepší kvalitu produktů a lepší ceny, které předáváme našim zákazníkům (RIS, 2023)

Společnost nabízí polohovací sadu Closed Cell General Sponge Bundle B, která má deset dílů a slouží pro zobrazování všech radiodiagnostických modalitách.

Sada obsahuje:

- (x1) - klínovitá houba s uzavřenými buňkami 45° [7" x 7" x 7"]
- (x1) - houba s uzavřenými buňkami na prsty
- (x1) - kruhová houba s uzavřenými buňkami
- (x1) - sada klínových hub s uzavřenými buňkami 15° [10" x 7" x 2"]
- (x1) - sada klínových hub s uzavřenými buňkami 34° [7" x 4" x 3"]

(x1) - sada 12° klínových hub s uzavřenými buňkami [9,5" x 7,25" x 2,25"]

(x1) - obdélníková houba s uzavřenými buňkami [10" x 7,5" x 3"]

**Cena polohovací sady C: 9 375,-Kč**

Pro výběr polohovací sady je použito hodnocení s využitím ukazatele významnosti (váhy). Jednotlivým parametrům je přiděleno bodového ohodnocení, které je vynásobeno váhou (koeficientem významnosti jednotlivého parametru).

Úroveň bodového hodnocení má škálu 0-3, 0 je absolutně nevyhovující a 3 maximálně vyhovující.

Hodnocené parametry:

- Cena polohovací sady
- Termín dodávky
- Eliminace artefaktů při vyšetření
- Komunikace s dodavatelem

Celkové hodnocení parametrů je znázorněné v následujících tabulkách (tab. 16-18), kde stanovené úrovně bodového ohodnocení jsou vynásobeny náležitými váhovými koeficienty.

*Tabulka 16 Celkové hodnocení dodavatele A (vlastní zpracování)*

Dodavatel A	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Hodnocení parametru
Cena	3	40	120
Eliminace artefaktů	3	30	90
Termín dodávky	2	10	20
Komunikace	2	20	40
<b>Součet bodů = 270</b>			

*Tabulka 17 Celkové hodnocení dodavatele B (vlastní zpracování)*

Dodavatel B	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Hodnocení parametru
Cena	2	40	80
Eliminace artefaktů	3	30	90
Termín dodávky	2	10	20
Komunikace	2	20	40
<b>Součet bodů = 230</b>			

Tabulka 18 Celkové hodnocení dodavatele C (vlastní zpracování)

Dodavatel C	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Hodnocení parametru
Cena	1	40	40
Eliminace artefaktů	0	30	0
Termín dodávky	2	10	20
Komunikace	2	20	40
Součet bodů = 100			

Nejvhodnějším dodavatelem polohovací sady podle součtu hodnotících parametrů je dodavatel A, tedy Společnost Universal Medical Inc. Medical Equipment & Supplies se sadou Domico Med-Device.

### C. Zavedení školicích kurzů pro nelékařské zdravotnické pracovníky

Z analýzy pracovní spokojenosti nelékařských zdravotnických zaměstnanců vyšlo, že na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno je zcela minimální podpora osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Jedinou formou podpory je tvorba plánu směn podle potřeby, ale pouze v případě že to provoz kliniky umožňuje. Nelékařští zdravotničtí pracovníci se tedy vzdělávají pouze ve svém volném čase a vedení kliniky nemá přesný přehled o zvyšování aprobace svých nelékařských zdravotnických zaměstnanců, dokud sami zaměstnanci dokončení neoznámí na personálním oddělení. Dalším alarmujícím faktem, který byl analýzou odhalen, je sebevzdělávání mladých zaměstnanců pouze pro to, aby mohli po dokončení studia odejít k jinému zaměstnavateli.

Řešení v podobě zavedení školení pro nelékařské zdravotnické pracovníky má za cíl nejen vzdělávat zaměstnance, zvyšovat jejich aprobaci a spokojenost na klinice. Ale má i vedlejší misi, a to prohloubit vztahy mezi zaměstnanci, které z analýzy vychází jako jeden z pozitivních aspektů a dokázat zaměstnancům, že se na sebe ve stresových situacích můžou vzájemně spolehnout.

Z analýzy vychází, že by NLZP nejvíce a nejakutněji uvítali školení první pomoci, ve které se cítí nejistě. Lékaři KRNM nemají dostatečnou aprobaci ani zkušenosti pro školení první pomoci. Při zjišťování možností realizace školení došla autorka k závěru, že kliniky Fakultní nemocnice Brno zabývající se první pomocí mají mnoho své práce, proto byla zvolena možnost externích školicích společností, které se cílí přímo na nelékařské zdravotnické

pracovníky. Výběr školicích kurzů bylo nutné definovat parametry, podle kterých se bude výběr řídit a ke každému parametru byla přidělena váha podle důležitosti. Nejdůležitější při výběru školicího kurzu bylo místo konání kurzu (váha 40), pro kliniku je nejvýhodnější, aby se kurz konal přímo v jejích prostorech. Nemusel by pak uvolňovat zaměstnance z provozu na dlouho. Čas, který by zaměstnanci strávili na cestě by byl zbytečný a ztrátový. Druhým parametrem, který bude hodnocen je cena kurzu (váha 30), poté kvalita a obsah kurzu (váha 20), a na posledním místě délka kurzu (váha 10).

Pro Projekt zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků Kliniky radiologie a nukleární medicíny byly vybrány cíleně pouze kurzy první pomoci:

#### **KURZ A:**

**Název kurzu:** Kurz odborné první pomoci pro NLZP – WorkMed s.r.o.

Kurz určený pro soukromá a státní zdravotnická zařízení, respektive pro jejich nelékařské zdravotní pracovníky. Cílem kurzu je obnovit, zvýšit, prohlubovat a doplňovat vědomosti a dovednosti, které tito lidé mají.

Kurz je určený pro všeobecné sestry, zdravotnické laboranty, porodní asistentky, farmaceutické asistenty, zdravotně sociální pracovníky, nutriční terapeutky, zdravotnické záchranáře, fyzioterapeuty a další.

**Délka kurzu:** 3 hodiny

**Kapacita osob kurzu:** celé oddělení/ambulance

**Místo konání:** výuková místnost KRNM

**Cena kurzu:** 790,- Kč /osoba

#### **Osnova kurzu:**

- Jednotný postup při poskytování první pomoci, komunikace na tísňové lince, postupy u dopravní nehody
- Zásady bezpečnosti, prevence, právní minimum pro danou oblast
- Orientace v závažnosti stavu pacienta
- Neodkladná resuscitace včetně použití AED (teorie + praktický nácvik)
- Zajištění dýchacích cest supraglotickými pomůckami
- Krvácení (druhy ran, metody zastavení krvácení)
- Úrazy (zejména pracovní, dopravní, sportovní)
- Popáleniny
- Poranění elektrickým proudem

- Intoxikace, poranění chemickými látkami
- Akutní stavy u dětí
- Náhlé stavy vzniklé v souvislosti se základním onemocněním (infarkt myokardu, epilepsie, hypoglykémie apod.)
- Účastník obdrží certifikát o absolvování

**KURZ B:**

**Název kurzu:** Akutní stavy na standardním oddělení i v ambulanci pro nelékařské zdravotnické pracovníky – Simulační centrum LF MU

Simulační centrum Lékařské fakulty Masarykovy univerzity je nejmodernějším simulačním centrem ve střední Evropě. Je vybaveno podobně jako reálná nemocnice. Na střeše má heliport, v nemocničním patře operační sály, jednotky intenzivní péče, zdravotnickou techniku a simulátory. Jen tady si můžete vše natrénovat, aniž byste ohrozili život pacienta. SIMU je místem, kde není hříchem udělat chybu, ale naopak hříchem je z chyby se nepoučit.

**Délka kurzu:** 8:00-15:00

**Kapacita osob kurzu:** 12 osob

**Místo konání:** Simulační centrum LF MU

**Cena kurzu:** 3500 /skupina 12 osob

**Osnova kurzu:**

Jednodenní simulační kurz akutních stavů na standardním oddělení i v ambulanci připraví účastníky na zvládnutí urgentních situací v běžném provozu. Náplní kurzu je rozpoznání kriticky nemocného pacienta a nácvik dovedností nutných pro péči o něj do příchodu resuscitačního týmu. Každý účastník kurzu bude během simulací minimálně jednou v roli leadera a v jiných simulacích zase členem týmu. Každý účastník obdrží certifikát o absolvování.

**KURZ C:**

**Název kurzu:** První pomoc ve zdravotnicko-sociálních zařízeních- akreditovaný kurz ČAS  
Tento kurz reaguje na skutečnost, že výskyt úrazu, progresu chronického onemocnění, či náhlé zástavy krevního oběhu je v domovech s pečovatelskou službou (DD, DPS) všedním jevem. Naučíme Vás adekvátně vyhodnotit situaci a správně poskytnout nezbytné úkony do příjezdu záchranné služby. Eliminujeme obavy u těch, kteří si nejsou jistí ve vlastní

vědomosti či schopnosti. Všichni účastníci projdou nezbytným praktickým nácvikem, díky kterému se jejich případná intervence stane efektivní.

**Délka kurzu:** 4 hodiny

**Kapacita osob kurzu:** min.8 -max.20 účastníků

**Místo konání:** výuková místnost KRNM

**Cena kurzu:** 600Kč, - Kč/osoba (možnost individuální ceny dle hromadně obehnaných účastníků)

**Osnova kurzu:**

- Legislativní minimum, prevence a bezpečnost
- Linky tísňového volání, komunikace s dispečerem ZZS
- Orientace v krizové situaci, vyhodnocení nebezpečí
- Hodnocení základních životních funkcí (vědomí, dýchání, krevní oběh)
- Kardiopulmonální resuscitace (teorie + praktický nácvik)
- AED
- Úrazy (povrchní poranění, rány, zlomeniny, krvácení, popáleniny) + praktický nácvik stavění masivního krvácení
- Měření vitálních funkcí (TK, TT, SpO<sub>2</sub>, HR)
- Vybrané akutní stavy (obstrukce dýchacích cest, křečové stavy, hypoglykémie, CMP, AIM)

Pro výběr vhodného kurzu pro NLZP je použito, obdobně jako u volby polohovací sady, hodnocení s využitím ukazatele významnosti (váhy). Jednotlivým parametrům je přiděleno bodového ohodnocení, které je vynásobeno váhou (koeficientem významnosti jednotlivého parametru).

Úroveň bodového hodnocení má škálu 0-3, 0 je absolutně nevyhovující a 3 maximálně vyhovující.

Hodnocené parametry:

- Cena kurzu za osobu
- Délka kurzu
- Kvalita/obsah kurzu
- Místo konání

Celkové hodnocení parametrů je znázorněné v následujících tabulkách (Tab. 19-21).

Tabulka 19 Celkové hodnocení kurzu A (vlastní zpracování)

Kurz A	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Hodnocení parametru
Cena	1	30	30
Kvalita/obsah kurzu	3	20	60
Místo konání	3	40	120
Délka kurzu	3	10	30
<b>Součet bodů = 240</b>			

Tabulka 20 Celkové hodnocení kurzu B (vlastní zpracování)

Kurz B	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Hodnocení parametru
Cena	3	30	90
Kvalita/obsah kurzu	1	20	20
Místo konání	1	40	40
Délka kurzu	1	10	10
<b>Součet bodů = 160</b>			

Tabulka 21 Celkové hodnocení kurzu C (vlastní zpracování)

Kurz C	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Hodnocení parametru
Cena	2	30	60
Kvalita/obsah kurzu	2	20	40
Místo konání	2	40	80
Délka kurzu	2	10	20
<b>Součet bodů = 200</b>			

Nejvhodnějším kurzem podle součtu hodnotících parametrů je kurz A od společnosti WorkMed s.r.o. s Kurzem odborné první pomoci pro NLZP.

#### **D. Pravidelné porady mezi lékařským a nelékařským zdravotnickým personálem**

Analýza odhalila nedostatek, že neprobíhají žádné porady lékařského a nelékařského zdravotnického personálu. V oblasti komunikace si nelékařští zdravotničtí zaměstnanci

stěžovali na neadekvátní komunikaci vybraných lékařů s nimi. Zavedení pravidelných porad by mělo vyřešit problémy komunikačních bariér a měly by poskytnout prostor oběma stranám, řešit situace věcně. Pokud se lékařům nelíbí pracovní chování nelékařských zaměstnanců, dostanou tak příležitost, vyjádřit jim důvody nespokojenosti. A naopak nelékařští zdravotničtí pracovníci budou moci reagovat a vysvětlit jim své důvody a pohledy. V určitém pohledu je vedlejším cílem omezit diskonformitu pacienta, který vzniká díky neshodám přímo při vyšetření.

Porady by měli probíhat jednou za čtvrt roku vždy na začátku měsíce. Důvodem zvolení začátku měsíce je vyhnout se kolizi s pravidelnými poradami nelékařského zdravotnického personálu a vedení. I tyto porady budou probíhat ve větší výukové místnosti.

Vedení porady a korigování průběhu bude mít na starosti vedoucí radiologický asistent za nelékařské zdravotnické pracovníky a dohromady ve spolupráci s primářkou (nebo jejím zástupem).

Programem porady bude probrání neshod mezi oběma stranami, vysvětlení situací na nalezení řešení. Neshody budou probírány pouze v kolektivu kliniky, důvodem je předcházení stále se opakujících situací u různých členů KRNM. Dále v programu bude zavedení prezentací minimálně jednoho zvoleného nelékařského zdravotnického pracovníka a minimálně jednoho lékaře. Pomocí těchto prezentací budou představeny jednotlivé problémy, které druhá strana nevidí. Například speciální polohování nespolupracujících pacientů, potřeba vykazování vyšetření na pojišťovnu, náležitosti rentgenového vyšetření, které lékař potřebuje pro popis. Prezentace, povedou k edukaci personálu kliniky, rozšiřování rozhledu zaměstnanců a v neposlední řadě i utužení pracovních vztahů všech zúčastněných. Prezentace a prezentující budou zvoleni na konci každé porady, buďto budou témata vedením přidělena nebo bude zohledněna iniciativa jednotlivců. Zapisovateli záznamu přibude tak další povinnost, a to zaznamenat témata prezentací do evidenčního listu, aby se nestalo, že se témata budou opakovat. Prezentace budou přikládány k záznamu z porady a rozeslány zaměstnancům kliniky.

Na poradě lékařů a nelékařského personálu musí být přítomni:

- Primářka či její určený zástup
- Lékař vedoucí denní službu
- Vedoucí radiologický asistent
- Vedoucí úsekový asistent
- Staniční sestra
- Vedoucí THP
- Zapisovatel záznamu



I při poradách nelékařského zdravotnického a lékařského personálu bude zapisovateli záznamu z porady poskytnuta jednorázová mimořádná odměna v hodnotě 700,- Kč. Dále budou finančně ohodnoceni dva prezentující, jeden z řad lékařů a jeden z řad nelékařských zdravotnických pracovníků, každý obdrží odměnu taktéž 1000,-Kč. Dokument formuláře pro tvorbu zápisu z porad je v příloze (Příloha P II).

### **E. Tvorba záznamů z porad**

V návaznosti na neprobíhající pravidelné porady na klinice podle analýzy neexistuje ani pravidelná tvorba záznamů porad. Pro vyřešení této situace je důležité zavést přesný mustr protokolu, který bude požíván pro každou poradu a bude mít podobu stručného, a přitom výstižného zápisu, z kterého budou vyplývat jasné úkoly pro všechny zaměstnance a při následujících poradách bude zápis i nadále pochopitelný.

Zapisovatel bude mít za úkol vytvořit přehledný výstup z porady. Pro možnost průběžných poznámek z průběhu porady může použít tužku a papír, flipchart, nahrávku. Zapisovatel posléze převede zápis do připraveného formuláře Protokol o záznamu z porady a po schválení osoby, která vedla poradu bude záznam rozeslán zaměstnancům kliniky pomocí aplikace Lotus Notes. Kde budou vyzváni k elektronickému podpisu záznamu, aby bylo vedení jasné, že záznam akceptovali všichni zaměstnanci a bude tak možné předejít stížnostem zaměstnanců, že informaci neobdrželi.

Protokol o záznamu z porady by měl obsahovat (příloha P II):

- název kliniky
- název dokumentu – porada a její číslo
- datum konání
- údaje o přítomných, omluvených, příp. hostech (prezenční listina)
- program porady
- jednotlivé body jednání
- rozdělené úkoly, prezentace, termíny zpracování
- jméno zapisovatele
- jméno a funkce pracovníka, který poradu vedl

Nevyplněný formulář Protokol o záznamu z porady bude volně přístupný ke stažení ve sdílených dokumentech KRNM.

Všechny záznamy z porad budou řádně očíslovány a uloženy, pro případné kontroly a zpětné hodnocení, zda-li byly porady přínosem.

#### **F. Předložení dotazníku spokojenosti NLZP**

Na závěr projektu je důležité zorganizovat předložení dotazníkového šetření pro zhodnocení naplnění cíle Projektu. Dotazník bude opět rozeslán všem nelékařským zdravotnickým pracovníkům pomocí aplikace GoogleForms v prosinci roku 2024.

Cíl bude splněn, pokud se celková úroveň spokojenosti zvýší na hodnotu 4. Důležité je dodržet přesné znění dotazu na míru spokojenosti, aby bylo hodnotitelné, jestli spokojenost nelékařských zdravotnických pracovníků pozitivně stoupá.

V dotazníku bude zahrnuta i zpětná vazba k jednotlivým aktivitám projektového řešení. Výstupem závěrečného dotazníkového šetření bude zhodnocení přínosu projektu a bude možné vytvořit další aktivity, které v následné fázi povedou nadále ke zvyšování pracovní spokojenosti nelékařského zdravotnického personálu. Závěrečný dotazník je přiložen v příloze (příloha P III).

### **6.4 Nositelé oprávněného zájmu**

Je důležité určit nositele opravdového zájmu, tedy všechny ty, kterých se bude realizace projektu dotknout:

- *Autorka projektu* – zpracuje celý návrh projektu a předloží ho vedení a zaměstnancům kliniky.
- *Nelékařští zdravotničtí pracovníci* – jsou důležitou složkou projektu, která bude akceptovat projektové aktivity a sama se bude podílet na zvýšení pracovní spokojenosti hodnocením projektu a návrhem dalších možností zlepšení.
- *Vedení kliniky* – bude mít zodpovědnost za přijetí návrhu, realizaci projektu zvýšení spokojenosti a odpovídá za vyhodnocení projektu.
- *Obor personálního řízení* – slouží pro konzultaci a zaznamenává dosažené pokroky v projektu.

- *Obor hospodářsko-technické podpory FN Brno* – odpovídá za ekonomické a finanční plánování a schvalování projektu, schvaluje vhodného dodavatele.
- *Lékaři kliniky* – spolupodílejí se na průběhu projektu a jsou důležitou složkou při komunikaci na projektu.
- *Dodavatelé kurzu/pomůcek* – v rámci inovace jsou nepostradatelnou složkou projektu dodáním nových vylepšení či zvyšování kvalifikace nelékařských zdravotnických pracovníků.
- *Pacienti* – jsou složkou, která bude sama ovlivňovat spokojenost NLZP, a naopak pacienti ovlivňuje úroveň míry spokojenosti samotných NLZP.

## 6.5 RACI matice

V každém projektu je důležité znázornit hlavní nositele jednotlivých činností a rozřadit odpovědnosti jejich vztah k nim. Pro názorné zobrazení bude v tomto projektu použita metoda Matice odpovědnosti, kterou představí tabulka (Tab. 22). Její název je odvozen od anglických názvů těchto vztahů: R(responsible)- ti, kteří na úkolu pracují, A (accountable)- ti, kteří jsou odpovědní za úkol jako celek, C (consulted)- ti, kteří mohou podpořit úkol konzultací, I (informed) – ti, kteří budou informováni o výsledku, nebo i postupu plnění.

Činnosti v matici jsou řazeny podle časové posloupnosti. Zkratky nositelů odpovědnosti znamenají: Z- Zaměstnanci, VK- Vedení kliniky, OHTS- Obor hospodářsko-technické správy, L-Lékaři, D- Dodavatelé, OP- Obor personální.

Tabulka 22 RACI matice (vlastní zpracování)

Matice odpovědnosti							
Projekt výšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků ve FN Brno							
Zpracovala: Bc. Urbanová Eliška							
Popis činnosti		Nositelé odpovědnosti					
		Z	VK	OHT S	L	D	OP
A	Představení projektu	I	A	I	I	I	I

B	Schválení realizace projektu	I	A	R	I		R, C
C	Plánování projektu		R, A	C		C	I
D	Zajištění komunikace	I	R, A		I		C
E	Zajištění pomůcek	I	R, A	R		R	C
F	Zajištění školícího kurzu	I	A	R		R	C
G	Realizace závěrečného dotazníkového šetření	I	R, A				C
H	Vyhodnocení projektu	I, C	A	C	I		C
I	Přijmutí navazujících opatření	I, C	R, A		I		R

## 6.6 Náklady projektu

V této kapitole bude představena nákladová analýza projektu, kde budou vypočítány všechny náklady pro jednotlivé aktivity projektu zvlášť. Na konci kapitoly bude prezentován součet nákladů aktivit celek nákladů na realizaci projektu. Náklady jsou propočítány na jeden rok trvání projektu.

### Náklady na zavedení pravidelných porad mezi nelékařským zdravotnickým personálem a vedením

Náklady na zavedení pravidelných porad mezi vedením a nelékařským zdravotnickým personálem vznikají pouze s položkou odměň pro zapisovatele. Mimořádná odměna v hodnotě 700,-Kč se bude vplácet vždy za správně zaevidovaný a ukončený záznam z porady. Porady budou probíhat vždy na konci kalendářního měsíce. S propočítáním na rok jsou náklady prezentovány v tabulce (Tab. 23). Záznamy z porad budou distribuovány pomocí e-mailové adresy a inertního programu sdílení informací, proto nevznikají žádné náklady na zápis a tisk.

Tabulka 23 Náklady na porady mezi NLZP a vedením (vlastní zpracování)

Odměna	Náklady (N)	Počet měsíců (PM)	Náklady (N x PM)
Za zápis	700 Kč	12	8 400 Kč
Náklady celkem = 8 400 Kč			

### Náklady na zavedení pravidelných porad mezi NLZP a lékaři

Náklady, které vzniknou projektovou aktivitou zavedením pravidelných porad mezi nelékařským zdravotnickým a lékařským personálem zahrnují mimořádné odměny v hodnotě 700,- Kč pro zapisovatele záznamu z porady a 1000,- Kč pro představující prezentací z řad lékařů a NLZP. Tyto porady budou podle plánu probíhat jednou za čtvrt roku vždy na začátku kalendářního měsíce. Náklady jsou vypočítány na jeden kalendářní rok v tabulce (Tab. 24).

Tabulka 24 Náklady na porady mezi NLZP a lékaři (vlastní zpracování)

Odměna	Náklady (N)	Počet měsíců (PM)	Náklady (N x PM)
Za zápis	700 Kč	4	2 800Kč
Za prezentaci NLZP	1000 Kč	4	4 000 Kč
Za prezentaci lékaře	1000 Kč	4	4 000 Kč
Náklady celkem =10 800 Kč			

### Náklady na tvorbu záznamu pro pravidelné porady

Formulář pro záznam zápisu z porady (Příloha VI) bude volně přístupný z každého pracovního počítače, nebo pomocí vzdáleného přístupu, pro všechny zaměstnance ve sdílených dokumentech kliniky. Každý zapisovatel si bude formulář zápisu moct stáhnout do svého zařízení a tvořit záznam hned bez použití papíru a tužky. Náklady na záznam jsou proto nulové.

Práce zapisovatele je ohodnocena mimořádnou odměnou, jelikož jsou ale tyto náklady již započítány v nákladech na porady (Tab. 23, 24), nelze s těmito náklady znovu počítat.

Důvodem je, že aktivita tvorby srozumitelného záznamu je součástí práce, kterou zapisovatel musí vykonat, aby dosáhl odměny. Při opětovném započtení by vznikla chyba.

### **Náklady na koupi nových polohovacích pomůcek**

Nejvhodnějším dodavatelem polohovací sady byla zvolena Společnost Universal Medical Inc. Medical Equipment & Supplies se sadou Domico Med-Device. Náklady na pořízení polohovací sady se skládají z pořizovací ceny a nákladů na dopravu produktu do Fakultní nemocnice Brno. Pořizovací cena sady je 2 432,- Kč. Hodnota dopravy je 579,-Kč při nákupu do 5000,- Kč, což se netýká jednorázového nákupu pro Klinikou radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Jelikož na centrálním rentgenu jsou tři plnohodnotné snímkovny, je potřeba pořídit polohovací sadu celkem třikrát.

Výpočet nákladů pro tuto aktivitu jsou znázorněny v tabulce (Tab. 25).

*Tabulka 25 Náklady na koupi nových polohovacích pomůcek (vlastní zpracování)*

Položky koupě	Náklady
3x polohovací sada	3 x 2 432,-Kč
Náklady celkem = 7 296,- Kč	

### **Zavedení školicích kurzů pro nelékařské zdravotnické pracovníky**

Náklady na zavedení kurzu jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 26). Nejvhodnějším kurzem podle byl zvolen Kurz odborné první pomoci pro NLZP od společnosti WorkMed s.r.o., který má pořizovací cenu 790,-Kč za osobu. Společnost zvládne proškolit za 3 hodiny celé oddělení. Kurz by probíhal v konferenčním sálu Fakultní nemocnice Brno, takže náklady za pronájem prostoru se nepočítají. Pro zajištění nepřetržitého provozu kliniky je nutné, aby přednášky proběhly celkem tři, kde se všichni nelékařští zdravotničtí zaměstnanci vystřídají. V nákladech na tuto aktivitu se bude počítat s celkovým počtem 115 nelékařských pracovníků, ale počet zajisté takový nebude, protože výjimku neabsolvovat kurz budou mít zaměstnanci na mateřské dovolené, řádné dovolené a také zaměstnanci v dlouhodobé neschopnosti. Po domluvě se společností by byla faktura vystavena zpětně podle počtu účastníků. Jako vstřícný krok bude přednášejícím zajištěno občerstvení na celý den z nákladů kliniky. Proto další započítanou částkou je 200,- Kč na zajištění pohoštění pro jednoho lektora kurzu, které bude připraveno ve spolupráci s jídelnou Fakultní nemocnice

Brno. Po domluvě na počet 115 zaměstnanců se dostaví osm pracovníků společnosti. Náklady jsou předběžně počítány se všemi nelékařskými zdravotnickými zaměstnanci a celkovým počtem lektorů.

*Tabulka 26 Náklady na zavedení školicího kurzu pro NLZP (vlastní zpracování)*

Náklady kurzu	Cena na osobu (C)	Počet osob (PO)	Náklady (C +PO)
Kurz	790,- Kč	115	90 850,- Kč
Catering	200,- Kč	8	1600,- Kč
Náklady celkem = 92 450,-Kč			

### **Náklady na předložení závěrečného dotazníku spokojenosti NLZP**

Na předložení závěrečného dotazníků Projektu zvýšení spokojenosti nelékařského zdravotnického personálu nevznikají žádné náklady. Dotazník bude distribuován opět pouze elektronicky pomocí platformy GoogleForms, kde bude dotazník i vyhodnoceno. Dotazník je vytvořen autorkou práce a je přiložen v příloze (Příloha V).

### **Celkové náklady projektu**

Analýza celkových nákladů projektu je představena ve shrnující tabulce (Tab. 27).

*Tabulka 27 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)*

Aktivita projektu	Náklady
Zavedení pravidelných porad NLZP a vedení	8 400,- Kč
Zavedení pravidelných porad NLZP a lékařů	10 800,- Kč
Tvorba záznamu z porad	0,- Kč
Koupě polohovací pomůcek	7 296,- Kč
Zavedení školicích kurzů pro NLZP	92 450,- Kč
Závěrečný dotazník spokojenosti	0,- Kč
Náklady celkem = 118 946,- Kč	

## 6.7 Přínosy projektu

Celý projekt představuje tyto přínosy, které jeho realizace přináší všem zainteresovaným na projektu:

- Zvýšení spokojenosti NLZP
  - Realizace projektu a jeho aktivit povede ke zvýšení úrovně pracovní spokojenosti NLZP pracovníků a klinice.
- Zlepšení pracovního prostředí pro NLZP
  - Pro zlepšení celkové úrovně pracovní spokojenosti NLZP je v harmonogramu projektu zavedena aktivita zajištění polohovacích pomůcek na centrální rentgen.
- Usnadnění práce NLZP
  - Zajištění nových polohovacích pomůcek, povede k usnadnění práce s pacienty a sníží pracovníkům fyzickou námahu, která je při polohování pacientů vysoká.
- Zlepšení komunikace na klinice
  - Zavedení pravidelných porad usnadní komunikaci na klinice mezi nelékařským zdravotnickým personálem, vedením a lékaři.
- Zvýšení vzdělanosti a aprobace NLZP
  - Nelékařským zdravotnickým pracovníkům bude poskytnuto obdobné školení, kde po jeho absolvování obdrží certifikát.

## 6.8 Rizika projektu

Tato kapitola se zabývá samotnými riziky projektu, protože při tvorbě každého projektu vzniká potřeba počítat i s možnými komplikacemi, které ovlivní samotný průběh hlavního cíle projektu. Analýza rizik (Tab. 28) je součástí základu projektu a jejím záměrem je podchytit rizika projektu, vyhodnotit pravděpodobnost jejich vzniku a naplánovat akce ke zmírnění jejich negativních dopadů na projekt.



V Projektu zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie nukleární medicíny byla identifikovány za nebezpečné tyto situace:

- A. Neschválení realizace ze strany vedení
- B. Nezájem o návrhy ze strany pracovníků
- C. Nespolupráce lékařů v oblasti komunikace
- D. Nedbalé vyplnění závěrečných dotazníků NLZP
- E. Nedostatek finančních prostředků
- F. Zvýšení nákladů na školicí kurz
- G. Zvýšení nákladů na polohovací pomůcky
- H. Nedodržení časového harmonogramu

#### Analýza rizik

Rizikové situace jsou znázorněna pomocí metody pravděpodobnosti vzniku. Každé situaci je přiřazena hodnota míry pravděpodobnosti vzniku (0,2 = nízká, 0,5 = střední, 0,8 = vysoká) a také stupeň rizika (0,2 = nízká, 0,5 = střední, 0,8 = vysoká), kterým je situace pro kliniku. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím závažnější riziko je pro kliniku.

Tabulka 28 Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)

Rizikové situace	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Výsledná hodnota
	0,2	0,5	0,8	0,2	0,5	0,8	
A.			X			X	<b>0,64</b>
B.	X				X		0,10
C.		X		X			0,10
D.		X			X		0,25
E.		X				X	<b>0,40</b>
F.			X		X		<b>0,40</b>
G.			X		X		<b>0,40</b>
H.			X	X			0,16

## Reakce na rizika

- **Neschválení realizace ze strany vedení**

V analýze rizik byla tato situace vyhodnocena jako nejvíce riziková. Pro eliminaci vzniku jsou dále v projektu představeny přínosy, které by realizace projektu klinice přinesla. Pro snížení rizika bude projekt probrán s vedením kliniky.

- **Nezájem o návrhy ze strany pracovníků**

Pro snížení rizika je v projektu zahrnuta aktivita představení projektu zaměstnancům, kde jim bude stejně jako vedení prezentována myšlenka, průběh a přínosy projektu. Toto riziko je zcela minimální, jelikož z analýzy aktuální spokojenosti nelékařský zdravotnický personál touží po nějakém řešení nepříznivé situace na klinice.

- **Nespolupráce lékařů v oblasti komunikace**

Zde je riziko podle analýzy zcela minimální, ale i tak je důležitá edukace všech lékařů, aby se předešlo vzniku této nežádoucí situace. I u lékařů je důležité představit jim důležitost vzniku aktivity pravidelných porad mezi nimi a nelékařskými zdravotnickými pracovníky.

- **Nedbalé vyplnění závěrečných dotazníků NLZP**

Toto riziko nese střední hodnotu významnosti. Vzhledem k přihlédnutí k prvnímu dotazník na klinice, který byl základem analýzy projektu, kde nelékařští zdravotničtí pracovníci jevíly prvky skepse k významnosti dotazníku a tomu, že by mohlo dojít k nějaké změně na klinice. Pro eliminaci vzniku situace je potřebná komunikace s NLZP zaměstnanci.

- **Nedostatek finančních prostředků**

Riziko nedostatku finančních prostředků vychází z analýzy rizik s vyšší hodnotou pravděpodobnosti vzniku a jako řešení předejití jeho úplnému vzniku je důležité kvalitně propracovaná nákladová analýza. V rámci projektu je zahrnuta aktivita plánování projektu, kde je potřebná komunikace s o hospodářsko-technické správy a personálním oborem.

- **Zvýšení nákladů na školicí kurz**

V současné době zvyšujících se nákladů na provoz kliniky je pravděpodobnost vzniku této nežádoucí situace vyšší, proto aby nevznikla tato situace nenastala je důležité dodržení brzké realizace či případné vyhledání jiného dodavatele nebo omezení nabídky pohoštění pro lektory.

- **Zvýšení nákladů na polohovací pomůcky**

I zde nastává obdobná situace jako při aktivitě zajištění školicího kurzu pro nelékařské zaměstnance, i zde je řešení situace takové, že by bylo možné hledat jiného dodavatele. Další možností je přesunutí peněz v plánovaných aktivitách projektu.

- **Nedodržení časového harmonogramu**

Aktuálně je riziko na nízké úrovni, i tak je důležité s možností jeho vzniku pracovat. Předcházení vzniku nedodržení časového harmonogramu je motivace zodpovídajících osob za jednotlivé aktivity. V matici odpovědnosti je hlavní zodpovídající složkou za všechny aktivity vedení, tímto je v projektu poukázáno na to, že motivace vedení a představení hlavních výhod, který projekt zvýšení spokojenosti přináší samotnému vedení je pro kliniku důležitý. Pro eliminaci vzniku této nežádoucí aktivity je vypracována časová analýza projektu.

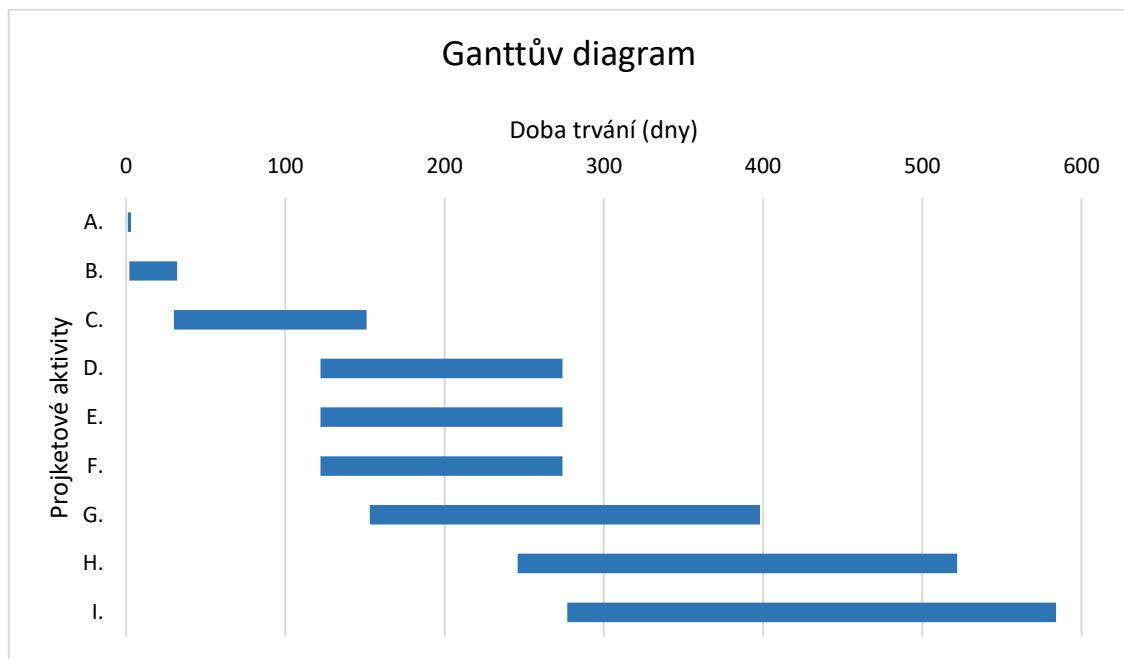
## 6.9 Časový plán projektu

Harmonogram projektu slouží pro označení časového plánu, který definuje návaznost provedení jednotlivých aktivit projektu, plánovaná data a návaznost plnění těchto aktivit. Znázornění kroků, které je potřeba při realizaci projektu provést je přestaveno v následující tabulce (Tab. 29). Pomocí pečlivě zpracované časové analýzy lze zabránit vzniku rizika nedodržení časového harmonogramu projektu. Časový harmonogram představuje navazující aktivity projektu (A.-I.), definuje přesně začátky a konce těchto aktivit, na které navazují doby trvání aktivit s přesným počtem kalendářních dnů. Tabulku uzavírá sloupec, který určuje návaznost aktivit.

Tabulka 29 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Časový harmonogram projektu					
Projektová aktivita		Začátek aktivity	Konec aktivity	Doba trvání (dny)	Předcházející aktivita
A.	Představení projektu	1.9.2023	2.9.2023	1	–
B.	Schválení realizace projektu	2.9.2023	30.9.2023	29	A
C.	Plánování projektu	1.10.2023	31.12.2023	92	B
D.	Zajištění komunikace	1.1.2024	31.5.2024	152	C
E.	Zajištění pomůcek	1.1.2024	31.5.2024	152	C
F.	Zajištění školícího kurzu	1.1.2024	31.5.2024	152	C
G.	Realizace závěrečného dotazníkového šetření	1.6.2024	31.8.2024	92	D, E, F
H.	Vyhodnocení projektu	1.9.2024	30.9.2024	30	G
I.	Přijmutí navazujících opatření	1.10.2024	31.10.2024	31	H

Pro znázornění časového harmonogramu projektu je zde použit i Ganttův diagram, který graficky znázorňuje naplánování posloupnosti činností v čase. Horizontální osa je časové období projektu v počtu kalendářních dnů. Na vertikální ose jsou jednotlivé aktivity, na které se projekt člení. Využití Ganttova diagramu pro tuto diplomovou práci bylo zvoleno z důvodu jeho výhody srozumitelného představení malých projektů s nízkým počtem aktivit, jako je právě Projekt zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve fakultní nemocni Brno. Celková délka projektu je 427 kalendářních dní.



Obrázek 16 Ganttův diagram činností projektu (vlastní zpracování)

## 6.10 Shrnutí projektu

Závěrečná kapitola shrnuje poznatky hlavní části diplomové práce projektu zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Jehož hlavním cílem bylo zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na zmíněné klinice. Cíl projektu byl definován pomocí metody SMART, a to dosáhnout zvýšení spokojenosti NLZP k 31.8.2024 na hodnotu 4, která bude ověřena v závěrečné fázi projektu pomocí dotazníkové šetření a konkrétně úvodní otázkou na úroveň celkové spokojenosti na klinice, která je škálována 1 – 5 (minimální – maximální). Z analýzy vycházela hodnota 3,3. Dílčími cíli projektu bylo zlepšení komunikace, zlepšení pracovního prostředí a zavedení pravidelné podpory vzdělávání na klinice.

Navrhované projektové aktivity směřovali k naplnění hlavního cíle a cílů dílčích. Návrhy zahrnovaly zavedení pravidelných porad mezi nelékařským zdravotnickým personálem a vedením, a také mezi nelékařským zdravotnickým personálem a lékaři. Pro oba dva typy porad byla navržena tvorba záznamů z porad, pro které byl navrhnout přesný formulář. V rámci porad byly vytvořeny odměny pro zapisující osobu a prezentující osoby z řad nelékařských zdravotnických pracovníků i lékařů. Dalším návrhem byl výběr polohovacích

pomůcek a školicího kurzu pro NLZP. Konečnou aktivitou bylo předložení závěrečného dotazníku spokojenosti pro nelékařské zdravotnické pracovníky na konci projektu.

V rámci projektu byly stanoveni nositelé zájmu, kterých se celý projekt bude týkat. Také byla definována matice odpovědnosti, která prezentovala jejich vztahy k jednotlivým projektovým činnostem. Celý projekt byl podoben rizikové, nákladové a časové analýze. Celkové náklady projektu činily 118 946,- Kč a nejnákladnější položkou byla realizace školicího kurzu pro nelékařské zdravotnické pracovníky za cenu 92 450,- Kč. Časový plán projektu byl rozložen do 427 kalendářních dní. Pro celý projekt byly přínosy projektu.

## ZÁVĚR

V diplomové práci bylo řešeno téma pracovní spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. Toto téma práce bylo zvoleno v souvislosti se zaznamenáním vzrůstající nespokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na vybrané klinice. Tato nespokojenost se projevovala zvýšeným počtem stížností na nekvallitní pracovní prostředí, nedostatečnou komunikaci ze strany vedení, omezený až žádný rozvoj kliniky a jejich zaměstnanců.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjištění úrovně spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. K naplnění cíle byla použita analýza, která využívala metody průzkumu interních dat kliniky, nestrukturované rozhovory s nelékařskými zdravotnickými zaměstnanci, vlastní zkušenosti autorky z výkonu práce na klinice a také šetření spokojenosti pomocí dotazníku. V analýze byly zjištěny vážné nedostatky, které ovlivňují spokojenost NLZP, v oblasti pracovního prostředí, komunikace a osobního rozvoje. Zaměstnanci si v analýze stěžovali na nedostatek kvalitních pomůcek a poruchovost přístrojů, mizernou až komunikaci mezi nimi, vedením a lékaři kliniky. Jako zásadní problém uváděli pracovníci i pocit stagnace ve vzdělávání, a hlavně celkový nezájem o ně ze strany vedení kliniky.

Na základě analýzy byl vypracován projekt, jehož cílem bylo zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na KRNM. Pro řešení nepříznivé situace bylo navrženo několik na sebe navazujících aktivit, které zahrnují zavedení pravidelných měsíčních porad mezi nelékařským zdravotnickým personálem a vedením, jako nejdůležitější aktivitu, dále výběr nových polohovacích pomůcek pro centrální rentgen, jakožto nevytíženější pracoviště. Poté také zavedení školicích kurzů, kde se pracovníci cítí nejvíce nejistí. Další navrhovanou aktivitou jsou porady mezi nelékařským zdravotnickým personálem a lékaři jednou za čtvrt roku. Poslední aktivitou je předložení závěrečného dotazníku spokojenosti, pro vyhodnocení úspěšnosti. Přínosy realizace projektu byly stanoveny jako zvýšení spokojenosti, zlepšení pracovního prostředí, ulehčení práce, zvýšení vzdělanosti a aprobace nelékařských zdravotnických pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno. A celé klinice by projekt přinesl zlepšení komunikace. Projekt bude konzultován s vedením kliniky. Závěrem lze říci, že se autorce podařilo cíl diplomové práce splnit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management*. Fourth edition. London ; Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7815-5. HD38.15 .A76 2016
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0-7494-6964-1. HF5549.17 .A76 2014
- BEDRNOVÁ, Eva, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.rozšířené doplněné. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, Eva (ed.), 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5872-5.
- BOXALL, Peter F., PURCELL, John a WRIGHT, Patrick (ed.), 2010. *The Oxford handbook of human resource management*. Reprinted. Oxford: Oxford Univ. Press. ISBN 978-0-19-954702-9.
- CURTIS, E. A., 2007. Job satisfaction: a survey of nurses in the Republic of Ireland. *International Nursing Review*. březen 2007. Vol. 54, no. 1, pp. 92–99. DOI 10.1111/j.1466-7657.2007.00507.x.
- DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o. ISBN 80-902105-8-9.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.
- FURNHAM, Adrian, PETRIDES, K.V, JACKSON, Chris J a COTTER, Tim, 2002. Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*. prosinec 2002. Vol. 33, no. 8, pp. 1325–1342. DOI 10.1016/S0191-8869(02)00016-8.
- HEALY, C. a MCKAY, M., 1999. Identifying sources of stress and job satisfaction in the nursing environment. *The Australian Journal of Advanced Nursing: A Quarterly Publication*



- of the Royal Australian Nursing Federation*. 1999. Vol. 17, no. 2, pp. 30–35.
- HODSON, Randy, 1989. Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren't Women More Dissatisfied? *The Sociological Quarterly*. září 1989. Vol. 30, no. 3, pp. 385–399. DOI 10.1111/j.1533-8525.1989.tb01527.x.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- IRABOR, Ikechukwu Emmanuel a OKOLIE, Ugo Chuks, 2019. A Review of Employees' Job Satisfaction and its Affect on their Retention. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*. 28 červen 2019. Vol. 19, no. 2, pp. 93–114. DOI 10.26458/1924.
- JUROVKSÝ, Anton, 1971. *Spokojnosť s prácou a jej činitele*. Bratislava: ALFA. ISBN 63-061-71.
- KOLLÁRIK, Teodor, 1983. *Človek v sociálnom systéme práce*. Bratislava: ROH.
- KOLLÁRIK, Teodor, 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 80-223-1731-4.
- KOLMAN, Luděk, RYMEŠOVÁ, Pavla a CHÝLOVÁ, Hana, 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha a.s. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KVASNIČKOVÁ, Irena a BERKA, Michal, 2010. *Pracovní motivace v kostce*. Praha: Nakladatelství Nová Forma s.r.o. ISBN 978-80-87313-73-2.
- LOCKE, Edwin A. a LATHAM, Gary P., 2004. What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*. 1 červenec 2004. Vol. 29, no. 3, pp. 388. DOI 10.2307/20159050.
- MANOJLOVICH, Milisa, 2005. Linking the Practice Environment to Nurses' Job Satisfaction Through Nurse-Physician Communication. *Journal of Nursing Scholarship*. prosinec 2005. Vol. 37, no. 4, pp. 367–373. DOI 10.1111/j.1547-5069.2005.00063.x.
- MARQUES, Carlos a JIRÁSEK, František, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 3. Praha: Bankovní Institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-146-7.
- MATOUŠKOVÁ, Ingrid, 2009. *Kompendium z psychologie*. Praha: Bankovní Institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-065-3.
- MCNEESE-SMITH, Donna K., 1999. A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*. červen 1999. Vol. 29, no. 6, pp. 1332–1341. DOI 10.1046/j.1365-2648.1999.01018.x.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

- MRHÁLEK, Tomáš a KAJANOVÁ, Alena, 2018. Work satisfaction and mental pressure of social workers and workers in social services. *Kontakt*. 26 červen 2018. Vol. 20, no. 2, pp. e166–e170. DOI 10.1016/j.kontakt.2017.10.001.
- MUELLER, C. W. a MCCLOSKEY, J. C., 1990. Nurses' job satisfaction: a proposed measure. *Nursing Research*. 1990. Vol. 39, no. 2, pp. 113–117.
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NAHAR, Lailun, HOSSAIN, Afroza, RAHMAN, Abdur a BAIRAGI, Arunavo, 2013. The Relationship of Job Satisfaction, Job Stress, Mental Health of Government and Non-Government Employees of Bangladesh. *Psychology*. 2013. Vol. 04, no. 06, pp. 520–525. DOI 10.4236/psych.2013.46074.
- PAUKNERTOVIÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1706-9.
- PAULÍK, Karel, 2018. *Psychologie práce a organizace. Vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7599-031-0.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2002. *Lidé- zdroje kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalosti dimenze jakkosti)*. Ostrava: DT. ISBN 80-02-01419-1.
- PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3871-0.
- PROVAZNÍK, Vladimír, 1996. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Vys. šk. ekon. ISBN 978-80-7079-290-2.
- PROVAZNÍK, Vladimír, 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0470-6.
- RUDÁ, Adéla, 2016. *Psychologie práce a organizace*. Vydání první. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-67-6.
- SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení Příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0469-7.
- SPECTOR, Paul E., 1985. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. prosinec 1985. Vol. 13, no. 6, pp. 693–713. DOI 10.1007/BF00929796.
- ŠTIKAR, Jiří (ed.), 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum. ISBN 978-80-246-0448-0. HF5548.8 .P7723 2003
- ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel a HOSKOVEC, Jiří, 2000. *Metody*

*psychologie práce a organizace*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. ISBN 382-060-000.

TABAK, Nili a ORIT, Koprak, 2007. Relationship between how nurses resolve their conflicts with doctors, their stress and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*. duben 2007. Vol. 15, no. 3, pp. 321–331. DOI 10.1111/j.1365-2834.2007.00665.x.

TOKAR, David M. a SUBICH, Linda Mezydlo, 1997. Relative Contributions of Congruence and Personality Dimensions to Job Satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*. červen 1997. Vol. 50, no. 3, pp. 482–491. DOI 10.1006/jvbe.1996.1546.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků Co musíme vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Vydání první. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4732-3.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

WILLIAMS, Stephen a COOPER, Cary L., 1998. Measuring occupational stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1998. Vol. 3, no. 4, pp. 306–321. DOI 10.1037/1076-8998.3.4.306.

ZINK, Walter, 1984. *Bedürfnisbefriedigung als Mittel zur Motivation im Betrieb*. 1. Aufl. Wien: Wirtschaftsuniversität. ISBN 978-47-64821-31-5.

ZLÁMAL, Jaroslav a HORVÁTH, Martin, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2., opr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2287-9.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CT	Computed tomography/ Počítačová tomografie
FN	Fakultní nemocnice
KRNM	Klinika radiologie a nukleární medicíny
MR	Magnetická resonance
PET	Pozitronová emisní tomografie
THP	Význam třetí zkratky
ZUP	Zvláštní účtovaná položka
OŘ	Organizační řád
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
OHTS	Obor hospodářsko-technické správy

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 <i>Vztah motivace a uspokojení podle Marquese a Jiráska</i> .....	21
Obrázek 2 <i>Přehled významných sumačních informací (vlastní zpracování)</i> .....	37
Obrázek 3 <i>Motto Fakultní nemocnice Brno (vlastní zpracování)</i> .....	38
Obrázek 4 <i>Jste spokojena/a se zázemím na klinice (denní místnost, kuchyňka, šatny, kanceláře)?</i> .....	56
Obrázek 5 <i>Fotografie šaten zaměstnanců KRNM (vlastní zpracování)</i> .....	57
Obrázek 6 <i>Hodnotíte své pracovní podmínky celkově vhodné úrovni fakultní nemocnice? (vlastní zpracování)</i> .....	58
Obrázek 7 <i>Uvítal/a byste častější poskytování zpětné vazby se strany nadřízeného</i> .....	60
Obrázek 8 <i>Jste spokojen/a s celkovým stavem komunikace na klinice mezi vedením a zaměstnanci (vlastní zpracování)</i> .....	61
Obrázek 9 <i>Je podle Vás atmosféra na pracovišti přátelská (vlastní zpracování)</i> .....	62
Obrázek 10 <i>Můžete se na Vaše kolegy při práci spolehnout (vlastní zpracování)</i> .....	63
Obrázek 11 <i>Mluvil s Vámi někdo během posledních šesti měsíců o Vašem rozvoji (vlastní zpracování)</i> .....	64
Obrázek 12 <i>Uvítal/a byste kdyby Vám klinika poskytla příležitost absolvovat nějaké školení, které by vedlo k Vašemu profesnímu rozvoji (vlastní zpracování)</i> .....	66
Obrázek 13 <i>Je platové ohodnocení spravedlivé a odráží Vaše každodenní nasazení při pracovních povinnostech? (vlastní zpracování)</i> .....	68
Obrázek 14 <i>Pochválil Vás někdo upřímně, nebo Vám poděkoval během posledních sedmi dní za Vaši práci?</i> .....	69
Obrázek 15 <i>Analýza spin (vlastní zpracování)</i> .....	78
Obrázek 16 <i>Ganttův diagram činností projektu (vlastní zpracování)</i> .....	101

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Vybrané náklady 2021 (novější nebyly dosud zpracovány)</i> .....	39
<i>Tabulka 2 Ukazatele ambulantní části z roku 2021 (novější nebyly dosud zpracovány)</i> .....	40
<i>Tabulka 3 Rozdělení pracovníků podle pracovní pozice (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Tabulka 4 Zastoupení NLZP mužů a žen na KRNM (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tabulka 5 Index feminity a maskulinity KRNM (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tabulka 6 Zastoupení věkových kategorií NLZP na KRNM (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tabulka 7 Reverzibilita dotazníků analýzy (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tabulka 8 Celkového zastoupení respondentů (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tabulka 9 Hodnocení celkové úrovně spokojenosti (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tabulka 10 Hodnocení styku zaměstnanců s agresivním pacientem či jeho rodinou (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tabulka 11 Hodnocení spokojenosti s finančním ohodnocením (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tabulka 12 Pozorované četnosti <math>n_{ij}</math> (vlastní zpracování)</i> .....	72
<i>Tabulka 13 Teoretické četnosti <math>e_{ij}</math> (vlastní zpracování)</i> .....	72
<i>Tabulka 14 Testovací kritérium <math>K_{ij}</math> (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tabulka 15 Celkové hodnocení spokojenosti NLZP KRNM (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tabulka 16 Celkové hodnocení dodavatele A (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tabulka 17 Celkové hodnocení dodavatele B (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tabulka 18 Celkové hodnocení dodavatele C (vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Tabulka 19 Celkové hodnocení kurzu A (vlastní zpracování)</i> .....	87
<i>Tabulka 20 Celkové hodnocení kurzu B (vlastní zpracování)</i> .....	87
<i>Tabulka 21 Celkové hodnocení kurzu C (vlastní zpracování)</i> .....	87
<i>Tabulka 22 RACI matice (vlastní zpracování)</i> .....	91
<i>Tabulka 23 Náklady na porady mezi NLZP a vedením (vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Tabulka 24 Náklady na porady mezi NLZP a lékaři (vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Tabulka 25 Náklady na koupi nových polohovacích pomůcek (vlastní zpracování)</i> .....	94
<i>Tabulka 26 Náklady na zavedení školicího kurzu pro NLZP (vlastní zpracování)</i> .....	95
<i>Tabulka 27 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)</i> .....	95
<i>Tabulka 28 Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)</i> .....	97
<i>Tabulka 29 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)</i> .....	100

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Dotazník spokojenosti NLZP zaměstnanců KRNM FN Brno

Příloha P II: Formulář záznamu z porady

Příloha P III: Závěrečný dotazník Projektu zvýšení spokojenosti NLZP KRNM FN Brno

Příloha P IV: Organizační schéma KRNM

Příloha P V: Rozdělení pracovníků KRNM

Příloha P VI: Logický rámec Projektu zvýšení spokojenosti NLZP ve FN Brno

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI NLZP KRNM FN BRNO

**Dobrý den,**

jmenuji se Eliška Urbanová a v rámci svého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně jsem si zvolila téma diplomové práce Projekt zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení.

Ráda bych Vás poprosila o pár minut Vašeho času a vyplnění **dotazníku analýzy spokojenosti zaměstnanců**, jehož výsledky poslouží k vypracování projektu, který má za cíl zvýšit spokojenost nelékařských pracovníků na Klinice radiologie a nukleární medicíny ve Fakultní nemocnici Brno.

**Dotazník je zcela anonymní** a opravdu slouží pouze pro zjištění míry spokojenosti v oblastech pracovního prostředí, komunikace, vztahů na pracovišti, osobního rozvoje, odměňování a hodnocení. U zavřených otázek prosím vyberte pouze jednu odpověď, otevřené otázky jsou na Vaší iniciativě a budu ráda i za pár slov.

Velmi si vážím Vaší upřímnosti a předem děkuji za vyplnění.

Eliška Urbanová

**Ohodnoťte Vaši míru celkové úrovně spokojenosti v zaměstnání na této klinice**

*(1 minimální, 5 maximální):*

1      2      3      4      5

**Pokud je Vaše spokojenost 3 a nižší, uveďte, jaké máte důvody:**

**Je pravděpodobné, že budete do 2 let hledat nové zaměstnání mimo tuto kliniku?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Šetření spokojenosti v oblasti pracovního prostředí:

**1. Máte potřebné kvalitní přístrojové vybavení pro to, abyste mohl/a dělat svoji práci, jak nejlépe umíte?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**2. Máte potřebné kvalitní pomůcky (ochranné, polohovací) abyste mohl/a dělat svoji práci, jak nejlépe umíte?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**3. Jste spokojen/a se zázemím na klinice (denní místnost, šatny, kanceláře, ...)?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**4. Domníváte se, že vedení kliniky klade dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců na vašem pracovišti?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**5. Potkáváte se (fyzicky i telefonicky) denně s agresivním pacientem či jeho rodinou?**



A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**6. Hodnotíte své pracovní podmínky celkově jako vhodné úrovni fakultní nemocnice?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Šetření spokojenosti v oblasti komunikace:

**7. Uvítal/a byste častější poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**8. Cítíte, že můžete vyjádřit svůj upřímný názor beze strachu z negativních reakcí?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**9. Jsem spokojen/a s celkovým stavem komunikace na klinice mezi vedením a zaměstnanci?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**10. Jste spokojen/a s úrovní komunikace mezi lékařským a nelékařským personálem na klinice?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**11. Jste spokojen/a s úrovní komunikace mezi nelékařským a lékařským personálem mimo kliniku?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**12. Jedná vedení kliniky se zaměstnanci nestranně a spravedlivě?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Šetření spokojenosti zaměstnanců v oblasti vztahů na pracovišti:

**13. Je podle Vás atmosféra na pracovišti přátelská?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**14. Dochází mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníky na klinice ke konfliktům?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**15. Je vzájemná spolupráce mezi Vámi a Vašimi kolegy dostatečná?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**16. Máte někdy pocit, že jste na práci sám/sama?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**17. Můžete se na Vaše kolegy při práci spolehnout?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Šetření spokojenosti zaměstnanců v oblasti osobního rozvoje:

**18. Mluvil s Vámi někdo během posledních šesti měsíců o Vašem rozvoji?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**19. Je v práci někdo, kdo Vás podporuje v tom, abyste se učil/a nové věci?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**20. Měl/a jste během posledního roku možnost naučit se nové věci a profesně vyrůst?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**21. Pokud si osvojíte nějakou dovednost, která je pro Vaše povolání přínosem, je vedení tuto skutečnost schopno pozitivně ohodnotit?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**22. Uvítal/a byste kdyby Vám klinika poskytla příležitost absolvovat nějaké školení, které by vedlo k Vašemu profesnímu rozvoji (např.: kurz první pomoci, kurz sebeobrany, kurz odborného cizího jazyka)?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**23. Cítíte, že Vámi vykonávaná práce je smysluplná?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Šetření spokojenosti zaměstnanců v oblasti odměňování a hodnocení:

**24. Je platové ohodnocení spravedlivé a odráží Vaše každodenní nasazení při pracovních povinnostech?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**25. Jste spokojen/a s výší Vašeho finančního ohodnocení?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**26. Jste obecně spokojen/a s výší nemzdových benefitů?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**27. Pochválil Vás někdo upřímně, nebo Vám poděkoval během posledních sedmi dní za Vaši práci?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Prosím, vyplňte následující otázky, které mi pomohou s realizací následného Projektu zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků na Vaší klinice:

**S čím jste na klinice spokojen/a?**

**S čím jste na klinice nespokojen/a?**

### **Identifikační údaje**

**Pohlaví** žena / muž

**Pracovní pozice** zdravotní sestra/ radiologický asistent/ THP pracovník /sanitář  
/farmaceutický laborant

**Délka zaměstnání na této klinice** méně než 5 let / 5-10let / 10 a více let

**Pracoviště** RTG, RTG2 a Operační sály, CT, MR a PET/MR, Mamografie, Angiografie,  
Nukleární medicína, Nevaskulární intervence

Děkuji za Váš čas a velmi si vážím Vaší pomoci při mém studiu vyplněním tohoto dotazníku.

## PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ ZÁZNAMU Z PORAD

Klinika radiologie a nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno			
Porada č.:		Datum:	
Vedoucí porady:			
Zapisovatel:			
Přítomni:			
Omluveni:			
Program porady:			
Velmi důležité:			

Sdělení/problém:		Řešení/zodpovědné osoby:	
A.		A.	
B.		B.	
C.		C.	
D.		D.	
Další:			

Prezentace (osoba/ téma):	
Prezentující další porady:	
Zapisovatel další porady:	

## **PŘÍLOHA P III: ZÁVĚREČNÝ DOTAZNÍK PROJEKTU ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI NLZP KRNM FN BRNO**

**Dobrý den,**

v závěrečné fázi projektu zvýšení spokojenosti nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení je důležité zhodnotit výsledky, kterých bylo realizací aktivit projektu dosaženo. Proto Vás nyní prosíme opět o pár minut Vašeho času pro vyplnění tohoto dotazníku.

**Dotazník je zcela anonymní** a opravdu slouží pouze pro zjištění úrovně spokojenosti a naplnění cíle projektu. Otázky se zaměřují opět na oblasti pracovního prostředí, komunikace, vztahů na pracovišti, osobního rozvoje. U zavřených otázek prosím vyberte pouze jednu odpověď, otevřené otázky jsou dobrovolné a bude nám potěšením si přečíst Váš názor a zpětnou vazbu.

Velmi si vážíme Vaší upřímnosti a předem děkujeme za vyplnění.

Klinika radiologie nukleární medicíny Fakultní nemocnice Brno

**Ohodnot'te Vaši míru celkové úrovně spokojenosti v zaměstnání na této klinice**

**(1minimální, 5maximální):**

**1      2      3      4      5**

**Pokud je Vaše spokojenost 3 a nižší, uveďte, jaké máte důvody:**

**Je pravděpodobné, že budete do 2 let hledat nové zaměstnání mimo tuto kliniku?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Šetření spokojenosti v oblasti pracovního prostředí

**1) Máte potřebné kvalitní pomůcky (ochranné, polohovací) abyste mohl/a dělat svoji práci, jak nejlépe umíte?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**2) Jste spokojen/a se zázemím na klinice (denní místnost, šatny, kanceláře, ...)?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**3) Potkáváte se (fyzicky i telefonicky) denně s agresivním pacientem či jeho rodinou?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**4) Hodnotíte své pracovní podmínky celkově jako vhodné úrovni fakultní nemocnice?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**5) Uvítali byste další aktivity pro zlepšení spokojenosti v této oblasti? Pokud ano, jaké?**

**6) Jste spokojen/a s novými polohovacími pomůckami?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Šetření spokojenosti v oblasti komunikace:

**7) Cítíte, že můžete vyjádřit svůj upřímný názor beze strachu z negativních reakcí?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**8) Jsem spokojen/a s celkovým stavem komunikace na klinice mezi vedením a zaměstnanci?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**9) Jste spokojen/a s úrovní komunikace mezi lékařským a nelékařským personálem na klinice?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**10) Uvítali byste další aktivity pro zlepšení komunikace na klinice? Pokud ano, jaké?**

**11) Jste spokojena/a s aktuálními opatřeními?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Šetření spokojenosti zaměstnanců v oblasti vztahů na pracovišti:

**12) Je podle Vás atmosféra na pracovišti přátelská?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**13) Dochází mezi nelékařskými zdravotnickými pracovníky na klinice ke konfliktům?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**14) Je vzájemná spolupráce mezi Vámi a Vašimi kolegy dostatečná?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**15) Pomohlo školení pro lepší poznání Vašich kolegů?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**16) Uvítal/a byste další školení případně teambuilding?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

Šetření spokojenosti zaměstnanců v oblasti osobního rozvoje:

**17) Měl/a jste během posledního roku možnost naučit se nové věci a profesně vyrůst?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**18) Jsou pro Vás prezentace z porad přínosem? Jaké téma by Vás zajímalo?**

**19) Uvítal/a byste kdyby Vám klinika poskytla příležitost absolvovat další školení, které by vedlo k Vašemu profesnímu rozvoji (např.: kurz sebeobrany, kurz odborného cizího jazyka)?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**20) Byl pro Vás školící kurz první pomoci přínosem?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**21) Jaký další kurz/školení/specializaci byste rád/a absolvoval?**

Šetření spokojenosti zaměstnanců v oblasti odměňování a hodnocení:

**22) Jste spokojen/a s výší Vašeho finančního ohodnocení?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**23) Pochválil Vás někdo upřímně, nebo Vám poděkoval během posledních sedmi dní za Vaši práci?**

A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**24) Jste spokojenější s nastavenými odměnami zapisovatelům porad a prezentujícím?**

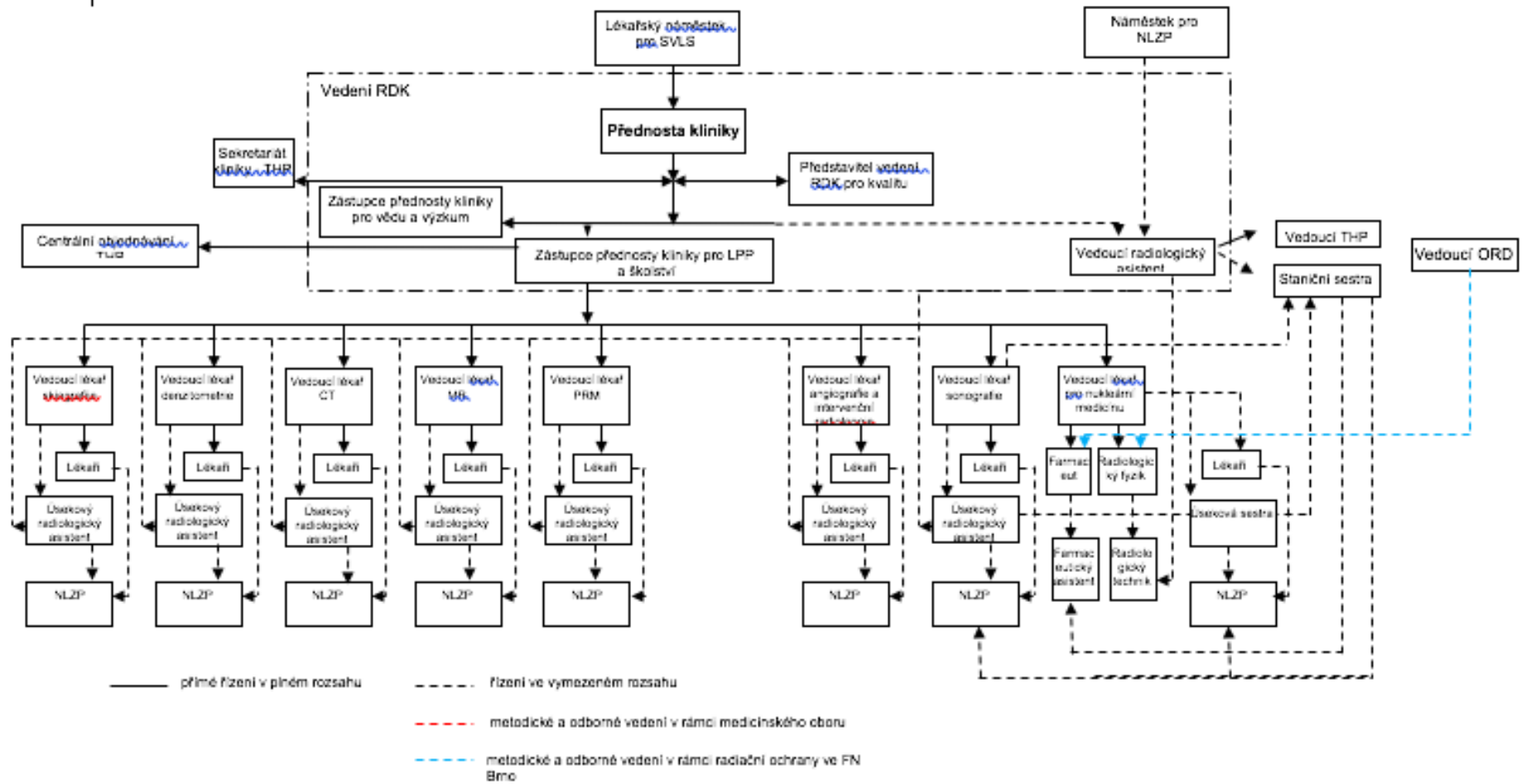
A. určitě ano B. spíše ano C. spíše ne D. určitě ne

**25) Cítíte se finančně nedostatečně ohodnoceni za Vámi odvedenou práci? Jaké jsou důvody?**

**S čím jste na klinice spokojen/a?**

**S čím jste na klinice nespokojen/a?**

# PŘÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÍ SCHEMA KRNM



1



## PŘÍLOHA P V: ROZDELĚNÍ PRACOVNÍKŮ KRNM

	Skupina VM	Název povolání	Věková skupina					CELKEM	Pohlaví
			0..20	21..30	31..40	41..50	51..99		
<b>KRNM</b>	<b>3900</b>	<b>Radiologický asistent</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>122</b>	<b>16</b>	<b>51</b>	<b>ŽENA</b>
KRNM	3900	Radiologický asistent	0	10	6	5	2	23	MUŽ
KRNM	3900	Sanitář	0	3	0	2	2	7	ŽENA
KRNM	3900	Sanitář	0	1	0	0	1	2	MUŽ
KRNM	3900	Farmaceutický asistent	0	1	0	1	1	3	ŽENA
KRNM	3900	Všeobecná sestra	0	0	0	0	7	7	ŽENA
KRNM	3900	THP NLZP	0	3	2	8	8	21	ŽENA
KRNM	3900	THP NLZP	0	0	0	1	0	1	MUŽ
<b>CELKEM</b>			<b>0</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>139</b>	<b>37</b>	<b>115</b>	

## PŘÍLOHA P VI: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI NLZP VE FN BRNO

Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení spokojenosti NLZP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celková úroveň spokojenosti dosahovat hodnoty 4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotazníkové šetření</li> </ul>	
Dílčí cíle	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zlepšení komunikace na klinice</li> <li>Zlepšení pracovního prostředí</li> <li>Zavedení podpory vzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zavedení pravidelných porad NLZP 1x měsíčně</li> <li>Zavedení porad NLZP a lékařů 1x za 3 měsíce</li> <li>Inovace polohovacích pomůcek</li> <li>Realizace školicích kurzů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Záznamy z porad</li> <li>Náklady poskytnuté na vylepšení</li> <li>Certifikáty kurzů</li> </ul>	

Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravidelná komunikace mezi vedením a zaměstnanci</li> <li>Pravidelná komunikace mezi lékaři a NLZP</li> <li>Zvýšení spokojenosti NLZP</li> <li>Zvýšení aprobace NLZP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pravidelné porady                             <ul style="list-style-type: none"> <li>NLZP 1x měsíčně</li> <li>NLZP vs. lékaři 1x za 3 měsíčně</li> </ul> </li> <li>Nákup polohovacích pomůcek</li> <li>Absolvování školicích kurzů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Záznamy z porad</li> <li>Náklady na vylepšení</li> <li>Náklady kurzů</li> <li>Certifikáty kurzů</li> <li>Závěrečný dotazník</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neochota vedení</li> <li>Nezájem zaměstnanců</li> <li>Nedostatek financí</li> <li>Nespolupráce lékařů</li> <li>Zvýšení nákladů na aktivity</li> <li>Nedodržení časového harmonogramu</li> </ul>
Aktivity projektu	Prostředky/vstupy	Harmonogram	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zavedení pravidelných porad</li> <li>Zajištění více kapacitní místnosti pro porady</li> <li>Zajištění nových polohovacích pomůcek</li> <li>Zajištění kurzů pro NLZP</li> <li>Představení projektu zaměstnancům a vedení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finance</li> <li>Zaměstnanci</li> <li>Vedení</li> <li>Školitelé kurzů</li> <li>Dokumentace projektu</li> <li>Dodavatel polohovacích pomůcek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Září 2023 – přestavení projektu vedení</li> <li>Říjen - prosinec 2023 – plánování projektu</li> <li>Leden 2024- Květen 2024 – realizace projektu</li> <li>Září 2024 – vyhodnocení projektu</li> </ul>	

