

Projekt zlepšení spokojenosti zaměstnanců Nemocnice Šternberk

Bc. Barbara Zapletalová

Diplomová práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbara Zapletalová**
Osobní číslo: **M16733**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení spokojenosti zaměstnanců Nemocnice Šternberk**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši a zpracujte teoretickou část pro oblast spokojenosti zaměstnanců.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu v oblasti spokojenosti zaměstnanců nemocnice Šternberk.
- Na základě provedených analýz navrhnete projekt, který bude sloužit ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
HANZELKOVÁ, Alena a kol. Personální strategie: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš.a dop. vyd. Praha: Management Press, 2007, 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
RUE, W., Leslie a BYARS, L., Lloyd. Management: skills and application. 13th ed. McGraw-Hill/Irwin, New York, 2009, 512 s. ISBN 978-0-07-338150-3.
SCHERMERHORN, R., John. Management. 4th ed. John Wiley and Sons: 2011, 640 s. ISBN 978-04070-53051.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

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 16.4.2012

Jméno a příjmení: BARBARA ZAPLETALOVA



podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zlepšením spokojeností zaměstnanců v Nemocnici Šternberk. Kromě pracovní spokojenosti se práce zmiňuje také o pracovní motivaci. Práce je pojata ze strategického hlediska vzhledem k faktu, že nemocnice je součástí skupiny AGEL. Součástí diplomové práce je kvantitativní endogenní výzkum, který je proveden formou dotazníkového šetření. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že pracovní spokojenost je ve zkoumané instituci na dobré úrovni. Výsledkem práce je návrh změny organizační struktury, kde je z hlediska současného vnějšího a vnitřního prostředí instituce doporučen návrh na vytvoření samostatného personálního útvaru. Vzhledem k pracovní spokojenosti a motivaci je podán návrh na zlepšení komunikačních vlastností vedoucích oddělení nemocnice a možnost využití koučování jako metody nedirektivního vedení lidí.

Klíčová slova: analýza SLEPT, analýza SWOT, analýza 7S, motivace, personalistika, personální strategie, pracovní spokojenost, firemní strategie.

ABSTRACT

The diploma thesis discusses about improving the satisfaction of employees at the Sternberk Hospital. Outside of job satisfaction, it also mentions job motivation. The thesis is conceived from a strategic point of view, that the hospital is part of the AGEL group. The part of the thesis is quantitative endogenous research, which is done by the form of a questionnaire survey. The research has shown that the job satisfaction of the employees in this institution is at the good level. The result of this thesis is a suggestion for an organisational structure changes, where in case of the current external and internal environment of the institution is recommended a proposal for creating the separate personal department. Due to job satisfaction and motivation, a suggestion is being made to improve the communication capabilities of the head of hospital departments and the possibility of using coaching as a method of leading people in non-directive way.

Keywords: SLEPT analysis, SWOT analysis, 7S analysis, motivation, human resources, personnel strategy, work satisfaction, corporate strategy

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Jance Vydrové Ph.D. za vedení mé diplomové práce, velice užitečné odborné rady, její vstřícný přístup, inspiraci a za rady a připomínky při zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PERSONALISTIKA VE VZTAHU K PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	14
1.1 PERSONALISTIKA A JEJÍ POSTAVENÍ V ORGANIZACI	14
1.2 TYPICKÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	14
1.3 TRADIČNÍ VERSUS NOVÉ ROLE PERSONALISTIKY	15
1.3.1 Potřeba vytváření synergie v personalistice	15
1.3.2 Tradiční versus nové role personalistiky na úrovni organizace	16
1.3.3 Role vrcholového vedení z hlediska personalistiky	17
1.3.4 Obsahové vymezení personální strategie	19
2 VYMEZENÍ POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	21
2.1 VZTAH MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	21
2.2 POJETÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI V KONTEXTU TYPICKÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	22
2.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE ORGANIZACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	22
2.3.1 Pracovní spokojenost z hlediska řízení/vedení	23
3 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	24
3.1 NEJZNÁMĚJŠÍ MOTIVAČNÍ TEORIE SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ.....	25
3.1.1 Maslowova teorie	25
3.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	26
3.1.3 Další teorie pracovní spokojenosti	27
4 FAKTORY SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ	28
4.1 ZVOLENÉ HLAVNÍ FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	28
4.1.1 Loajalita k organizaci	29
4.1.2 Komunikace	29
5 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	33
5.1 DOTAZNÍKY.....	33
5.2 ROZHOVORY	33
5.3 KOMBINACE ROZHOVORŮ A DOTAZNÍKŮ	33
5.4 DISKUSNÍ SKUPINY	34
6 ANALYTICKÉ METODY	35
6.1 SLEPT ANALÝZA	35
6.2 INTERNÍ ANALÝZA DLE MODELU 7S.....	36
6.3 SWOT ANALÝZA	36
7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
8 CHARAKTERISTIKA INSTITUCE – NEMOCNICE ŠTERNBERK	41
8.1 STRUČNÁ OBECNÁ CHARAKTERISTIKA INSTITUCE	41
8.1.1 Historie instituce	43
8.1.2 Organizační struktura instituce	44

8.2	SOUČASNÁ STRATEGIE INSTITUCE	46
8.3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU Z HLEDISKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, MOTIVACE A SPOKOJENOSTI	48
8.4	AKTIVITY V OBLASTI PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAHŮ	49
8.5	CÍLE V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	50
8.6	ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	51
8.6.1	Analýza SLEPT	52
8.6.2	Shrnutí SLEPT analýzy.....	58
8.6.3	Analýza 7S	58
8.7	VÝZKUM	60
8.7.1	Cíl primárního výzkumu, výzkumné otázky a metodologie	60
8.7.2	Výzkumný vzorek	60
8.7.3	Identifikační znaky.....	61
8.7.4	Shrnutí a prezentace dotazníkového šetření (primárního výzkumu).....	62
8.7.5	Souhrn výzkumu	68
8.8	SWOT ANALÝZA	69
8.9	ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY	71
9	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V NEMOCNICI ŠTERNBERK.....	72
9.1.1	Návrh projektu v dané organizaci	72
9.1.2	Zdůvodnění projektu	73
9.2	PRVNí NAVRHOVANý STRATEGICKý CíL – PERSONALISTA/PERSONALISTKA	77
9.2.1	Osobnost personalisty/personalistky	77
9.2.2	Implementace strategického cíle	79
9.2.3	Rizika navrhovaného strategického cíle.....	81
9.3	DRUHý NAVRHOVANý STRATEGICKý CíL - KURZY	82
9.3.1	Implementace strategického cíle	82
9.3.2	Rizika navrhovaného strategického cíle.....	85
9.4	TŘETí NAVRHOVANý STRATEGICKý CíL - BENEFITY	86
9.4.1	Implementace strategického cíle	86
9.4.2	Rizika navrhovaného strategického cíle.....	86
9.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA CELÉHO PROJEKTU	86
9.6	ČASOVÁ ANALÝZA CELÉHO PROJEKTU	88
9.7	RIZIKOVÁ (SOUHRNNÁ) ANALÝZA CELÉHO PROJEKTU	89
9.8	PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍNOSY NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	91
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Pracovní spokojenost (a samozřejmě také motivace) je v současnosti velmi aktuální téma. Ne tedy, že by někdy nebyla, ale současný stav v České republice odráží nedostatek zaměstnanců skoro ve všech profesích, zdravotnický personál nevyjímaje. Je nutné zmínit, že obvykle spokojený a motivovaný zaměstnanec podává odpovídající výkon. Právě spokojení a motivovaní zaměstnanci představují konkurenční výhodu instituce, protože lidé jsou důležitou součástí každé organizace a to jak výrobní tak také nevýrobní, která poskytuje na rozdíl od prvně jmenované služby (nehmotný výrobek). Jeden z důvodů nutnosti motivace k podání odpovídající pracovního výkonu, který souvisí s trhem pracovní sil (trhem práce). Pokud je nedostatek vhodných zaměstnanců na trhu práce, tak se organizace snaží své zaměstnance udržet a motivovat je určitými pobídkami a to obzvláště tehdy, pokud jsou pro organizaci klíčoví (nepostradatelní). S tím souvisí zcela jistě výše zmíněná pracovní spokojenost. Pokud je na trhu práce naopak přebytek pracovních sil, tak v tom případě organizace nemusí tak výrazně motivovat zaměstnance, protože je najde v případě potřeby na trhu práce. Je nutné z hlediska organizací uvažovat strategicky, tedy z dlouhodobého hlediska a pracovní spokojenost nepodceňovat, protože se zmíněné podcenění může v budoucnu kdykoli vymstít a zaměstnanec odejde kvůli lepší motivaci (obvykle finanční) ke konkurenci.

Cílem diplomové práce je analýza spokojenosti zaměstnanců v Nemocnici ve Šternberku v kontextu vnitřního a vnějšího prostředí a personální strategie a návržení projektu na zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Diplomová práce je rozdělena na pět základních kapitol. První kapitolou je úvod obsahující základní údaje ve vztahu ke zmiňované diplomové práci. Dále se jedná o kapitolu, kde bude vysvětlena metodologie, tedy také vlastní výzkumné aktivity. Následuje teoreticko-metodologická část, která má charakter literární rešerše související s tématem, tedy s pracovní spokojeností a motivací.

Další, velmi důležitou kapitolou je analytická, kde je představena zkoumaná organizace, kdy se jedná o reálnou organizaci, kterou je Nemocnice ve Šternberku. Jak již vyplývá z názvu, jedná se o zdravotnickou instituci. Součástí této kapitoly je výzkum pracovní spokojenosti. Závěrečná kapitola předpokládá shrnutí celé práce.

Důvodem výběru organizace je určitá znalost jejího vnitřního prostředí, ale především možnost provedení zde (vlastního) výzkumu. Dalším velmi důležitým faktorem je zaměstnání v této organizaci. Je vhodné uvést, že ne každá organizace je takovým výzkumných

aktivitám přístupná, protože v případě pracovní spokojenosti a motivace se jedná o citlivé téma související s finančním ohodnocením jako takovým.

Pracovní spokojeností, motivací a ostatně personálním managementem se zabývalo a samozřejmě ještě také zabývá mnoho autorů a to jak domácích, tak také zahraničních. Právě problematika pracovní spokojenosti a motivace v pracovní činnosti se týká nejen manažerských, ale také psychologických disciplín. Ovšem nejen tyto zmíněné disciplíny mají vliv na pozitivní zaměstnanecké vztahy, ale také na konkrétní pracoviště. Pracoviště obecně mají svůj určitý řád, uspořádání předmětů, fyzikální podmínky (hluk, světlo, chlad, ergonomické uzpůsobení nábytku apod.). V práci se jedná o běžné zdravotnické prostory a nikoli o pracoviště ve výrobních halách apod. I pracoviště může mít motivační stimul k podání výkonu, i když to samozřejmě není možné vzhledem ke specifickým podmínkám mnohdy dodržet. Diplomová práce je orientována na zdravotnická pracoviště. V podstatě nelze také vyloučit konflikty na pracovištích nejen mezi samotnými zaměstnanci, ale také v rámci nadřízenosti a podřízenosti. Z těchto obvykle dlouhotrvajících konfliktů mohou vzniknout akutní stresové stavy a z dlouhodobého pohledu také frustrace. Těmito záležitostmi se práce nebude podrobně zabývat, ale je možné považovat zmínku o těchto potenciálních jevech za velmi potřebnou.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Předkládaná diplomová práce si neklade za cíl definování nových zákonitostí, ale především analyzovat současný stav v konkrétní organizaci z hlediska pracovní spokojenosti a navrhnout následné řešení zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Je možné popsat otázku právě existence nejen motivačního programu, pracovní spokojenosti a také komunikací mezi zdravotnickým personálem.

Hlavním cílem diplomové práce je analýza spokojenosti zaměstnanců v Nemocnici ve Šternberku v kontextu vnitřního a vnějšího prostředí a personální strategie a návrh projektu na zlepšení. V rámci naplnění hlavního cíle je nutné uvést jednotlivé dílčí cíle (postup k naplnění hlavního), což je možné formulovat následovně:

- provedení literární rešerše adekvátní tématu diplomové práce,
- provedení vlastní analýzy (rozběr) současného stavu → existence personální strategie, její formulace, současný stav motivace apod.,
- provedení konkrétních (zvolených) analýz vnějšího a vnitřního prostředí instituce za využití adekvátních metod,
- provedení (vlastního) výzkumu, který je pojat jako dotazníkové šetření (kvantitativní endogenní) zaměřeného na spokojenost zaměstnanců a s tím související záležitosti (očekávání zaměstnanců, úroveň komunikace apod.),
- návrh na podporu zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané instituci (vhodná forma motivace, vzdělávacích aktivit apod.) v rámci personální strategie s ohledem na vnější a vnitřní prostředí instituce.

V diplomové práci jsou použity konkrétní analytické metody: SLEPT analýzu, analýzu 7S a souhrnnou SWOT analýzu). Z hlediska vnitřní analýzy je v práci využito (jako metoda) zjednodušené zúčastněné pozorování. Podle míry standardizace můžeme říct, že jde o nestandardizované pozorování, kdy je určen cíl a ostatní aspekty pozorování budou průběžně doplňovány.

V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy a problematika spojená se spokojeností a částečně také motivací zaměstnanců. Jsou popsány z teoretického pohledu analytické metody, které jsou následně využité v praktické (analytické části).

Posloupnost práce z hlediska teoreticko-metodologické části je kladen důraz nejen na základní pojmy vzhledem k pracovní spokojenosti a motivaci, ale také k personalistice obecně, personální strategii nevyjímaje. Personální strategie jako součást strategie instituce je její nedílnou součástí a právě pracovní spokojenost by měl být již na této úrovni nějakým způsobem řešena, protože se jedná o dlouhodobou strategii instituce.

V prakticko-analytické části je nejprve představena instituce, kde probíhaly výzkumné aktivity, která bude stručně popsána z hlediska struktury organizace na základě interních dokumentů NŠ. Jak bylo uvedeno, tak jako výzkumná metoda byl zvolen kvantitativní endogenní výzkum formou dotazníkového šetření. Jedná o realizaci dotazníkového šetření s cílem zjistit a rozebrat názory a postoje respondentů (zaměstnanců) v oblasti pracovní spokojenosti v instituci NŠ. Výzkum byl realizován ve vymezeném časovém období 1. 10. až 31. 12. 2017, přičemž vzorek respondentů byl získán nahodilým výběrem. Před samotnou realizací dotazníkového šetření bylo provedeno pilotní šetření na malém počtu respondentů (celkem 5) s cílem minimalizace rizika nesprávného vnímání dotazníku, reakcí respondentů a odstranění případných nedostatků ještě před vlastním zahájením dotazníkového šetření. Velikost vzorku byla stanovena na 50 respondentů. Dotazník tvořilo 25 otázek (jedná se o uzavřené otázky, kdy je třeba zvolit jednu z daných variant odpovědí). Předpokladem výzkumu je jeho grafické a navazující slovní vyhodnocení. V případě zúčastněného pozorování byl styčnou osobou ve zkoumané instituci personální manažer.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA VE VZTAHU K PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

1.1 Personalistika a její postavení v organizaci

Neexistuje žádný postup, který by zaručil organizacím úspěch na trhu, co se výrobků nebo služeb týká, protože vždy dojde časem k jejich napodobování apod. Organizace jsou tedy nuceny inovovat své výrobky nebo služby. Výše zmíněné platí samozřejmě s určitým omezením také pro zdravotnické instituce.

1.2 Typické personální činnosti

Z hlediska terminologie se uvádí (Armstrong, 2007, s. 39), že *rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů jsou spíše v úhlu pohledu, důrazu a přístupu než z rozdílu*, což je v podstatě synonymum z hlediska vnímání obou termínů.

Řízení lidských zdrojů bývá obvykle spojeno s personální prací, kdy je nutná spolupráce se všemi úrovněmi managementu v organizační hierarchii (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 67). Liniový management od personalistiky očekává odbornou a organizační pomoc (nábor, výběr zaměstnanců, personální administrativa → analýza práce, popis a profily pracovních pozic, apod.). Ovšem také zaměstnanci očekávají podporu (pracovní smlouvy, vzdělávání, osobní problémy, inovační aktivity, kreativitu apod.).

Výše uvedené se následně prolíná do každodenních činností personálních útvarů (pokud v organizaci existují) nebo jiných útvarů zodpovědných za personalistiku (Koubek, 2010, s. 30-31):

1. vykonávání stanovené personální strategie a politiky organizace,
2. vytváření a analýza pracovních míst,
3. personální plánování (na základě kvantitativních a kvalitativních cílů),
4. získávání zaměstnanců (inzerce, personální agentury, ÚP, apod.),
5. výběr zaměstnanců na určenou pozici (z vnějších nebo vnitřních zdrojů),
6. přijímání a orientace zaměstnanců (výběrové řízení, pohovor, apod.),
7. hodnocení (podle dosahování výsledků, apod.),
8. rozmístování, propouštění a penzionování zaměstnanců,
9. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za využití konkrétních metod,

10. odměňování zaměstnanců (na základě výkonu, motivace apod.),
11. péče o zaměstnance (BOZP, riziková pracoviště, apod.)
12. vytváření a udržování personálního informačního systému.

Každá organizace je obvykle otevřeným systémem a jeho prvky jsou lidé, což je (specifický) lidský kapitál. *Lidský kapitál je definován (Dvořáková, 2007, s. 377) jako znalosti, které si zaměstnanci vezmou sebou, když opouštějí organizaci.* Lidé tedy mohou být nositeli klíčových schopností, které jsou organizacemi využívány k jejich dlouhodobé prosperitě a tím i konkurenceschopnosti.

1.3 Tradiční versus nové role personalistiky

Současné trhy jsou turbulentní. S tímto turbulentním tržním prostředím jsou spojována samozřejmě určitá rizika, která musí organizace brát v potaz.

1.3.1 Potřeba vytváření synergie v personalistice

Smyslem podnikání (a také lidské činnosti) je dosahování synergie. *Synergie spočívá ve skutečnosti, že celek je víc než klasický součet jeho částí, protože i vztahy mezi jednotlivými částmi jsou samy o sobě také součástí celku (Petříková, 2008, s. 14).* Synergie přináší systému nadhodnotu. Synergii lze také vyjádřit matematickým zápisem (Plamínek, 2000, s. 51), kdy neplatí matematická rovnice $2 + 2 = 4$, ale synergická, kdy $2 + 2 = 4 + v$, kde „v“ je nadhodnota přidaná samotným synergickým prostředím.

Zmíněné synergické efekty mají své limity, což znamená, že synergii jako takovou nelze dosahovat donekonečna (musí být provedeny změny). Je možné se zmínit také o tzv. *pravidle 80/20, které zjednodušeně sděluje, že v jakékoli oblasti nebo činnosti 80 % jednotlivců dosahuje pouze 20 % výsledků a naopak 20 % jednotlivců dosahuje 80 % výsledků (Koch, 2008, s. 183).* Jedná se o paretové pravidlo s určitou univerzální platností a s možností dosahování kladné synergie a s využitím také v personálním řízení. V případě využití v personalistice je možné tedy uvést následující příklady:

- 20 % zaměstnanců firmy se podílí na úspěchu firmy z 80 %,
- 20 % denních aktivit přináší jedinci 80 % výsledků, apod.

Výše uvedené pravidlo je možné využít v tom smyslu, že např. vrcholový management organizací vykazuje kompetence v případě strategických záležitostí organizace, což je 80 % své činnosti a ve zbývajících 20 % vykazuje kompetence v případě operativních záležitostí, ale je zde třeba uvažovat s velikostí organizace.

1.3.2 Tradiční versus nové role personalistiky na úrovni organizace

Činnosti uvedené v podkapitole 1.2 jsou obvykle vykonávány skrze personální útvary. Ovšem každá organizace nemá samostatný personální útvar, protože se jedná o malou organizaci, specifický předmět podnikání, malý rodinný podnik apod. Pokud personální útvar není z nějakého důvodu vytvořen tak výše uvedené činnosti jsou plně v kompetenci vrcholového vedení organizace. Může tedy dojít ke kumulaci funkcí apod. Obvykle každá organizace má stanovenou (formulovanou) strategii (business strategii) jejíž součástí je také personální strategie. *Strategické personální řízení je přístup postupující v souladu se záměry organizace a jejího budoucího směřování, které chce nastoupit* (Armstrong, 2007, 116). Personální řízení musí respektovat situaci organizace jak uvnitř, tak také vně. *Vrcholové vedení odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky* (Armstrong, 2007, s. 17). Vrcholové vedení organizací se tedy zúčastní, kromě jiného, na tvorbě personální strategie, která je tvořena zpravidla pěti základními body (Urban, 2008):

- dlouhodobá personální vize organizace (více než 1 rok),
- stanovení personálních předpokladů pro naplnění strategických cílů organizace (s možností jejich redefinice),
- zmapování současného personálního stavu za pomoci adekvátních metod,
- formulace konkrétních personálních cílů podniku (opatření pro dosažení cílů),
- taktický plán, stanovující dílčí úkoly a odpovědnosti za jejich splnění.

Výše uvedené je nutné vzít ve vztahu k velikosti organizace, předmětu podnikání apod. a tak obvykle personální strategie jako součást firemní strategie je vykována personálním útvarem, v čele kterého stojí personální manažer (personalista apod.), který je obvykle čle-

nem vrcholového vedení, ale nemusí tomu tak být vždy. Jeho role v kontextu s výše uvedeným jsou potom (zjednodušeně) následující (Armstrong, 2007, s. 79-84):

- poskytování služeb v rámci organizace (svisle a horizontálně),
- vedení, usměrňování a poskytování rad zainteresovaným stranám,
- role partnera v podnikání (dosahování synergického efektu celé organizace),
- role стратега z hlediska formulace a naplňování strategických cílů,
- role inovátora a činitele změny (organizační kultura apod.),
- role interního konzultanta (pro všechny zainteresované),
- monitorovací role, při zohledňování trendů vně i uvnitř organizace,
- role strážce hodnot (lidský kapitál) uvnitř organizace.

Následně se musí respektovat vliv vrcholového vedení organizací, které mají samozřejmě co do činění s personalistikou.

1.3.3 Role vrcholového vedení z hlediska personalistiky

Role vrcholového vedení má tedy především strategickou funkci a z tohoto důvodu je třeba ujasnit pojem *strategie*, kterou lze chápat *jako množinu strategických cílů a cest k jejich naplnění* (Hanzelková, 2013, s. 5). Vrcholové vedení organizace v případě personálního řízení určuje (Bělohávek, Košťan, Šulěr, 2001, s. 359-361):

- jaké počty zaměstnanců budou potřebné v jednotlivých útvarech,
- jak bude organizace získávat zaměstnance s potřebnou kvalifikací,
- jakých kritérií bude použito v případě uvolňování zaměstnanců,
- jak bude organizace postupovat v případě vzdělávání zaměstnanců,
- jak bude organizace motivovat zaměstnance ke stabilitě a vyššímu úsilí, popř. jaké sociální výhody jim budou poskytovány, apod.

Bylo by (subjektivně) chybou, kdyby se v případě personálního řízení v organizacích „čas zastavil“. V podstatě každá organizace je z hlediska svého vývoje progresivní a nikoli de-

gresivní. V případě, že by se nevyvíjela, tedy by vykazovala degresivní znaky, potom se může soudit, že by nebyla konkurenceschopnou. Díky vývoji v personálním řízení je možné vysledovat určitý progresivní vývoj, který nutně musí zohlednit jak vnitřní, tak také vnější prostředí organizací. Zde se může sledovat vývoj v následujících oblastech personálního řízení (Urban, 2011):

- motivovat a inspirovat zaměstnance,
- delegovat zaměstnancům rostoucí pravomoci i náročnější úkoly,
- podporovat zaměstnance v plnění jejich úkolů,
- trvale rozvíjet jejich schopnosti.

Současný vývoj řízení lidí v rámci systému personalistiky vyžaduje od personálních útvarů také personální poradenství, které je možné vykonávat na třech úrovních (Kocianová, 2010, s. 199):

- expertní – jednorázový přenos od experta ke klientovi,
- procesní – poskytnutí znalostí a dovedností ke splnění úkolů,
- krizové – spolupráce experta a klienta k řešení podstaty problému, apod.

K trvalému rozvoji personálního řízení je nutné přistupovat jako k nikdy nekončícímu procesu a to především z hlediska konkurenceschopnosti organizací. S tím souvisí také proces neustálého učení se, nikoli ve školní lavici, ale v rámci pracovního procesu. Zmíněný proces učení je prakticky také nikdy nekončícím dějem v každém věku a v organizacích probíhá obecně na třech úrovních (Hroník, 2007, s. 34):

- individuální úroveň, tzn. každý zaměstnanec bez ohledu na pracovní zařazení,
- skupinová úroveň, tj. každý útvar, dílna, provoz apod.,
- úroveň organizace, tj. např. dceřiná firma i mateřská firma apod.

Z uvedeného plynou současné základní role v oblasti personálního řízení jakožto příspěvek organizace k vyšší konkurenceschopnosti (Ulrich, 2009, s. 45):

- strategické personální řízení - propojení personální strategie a postupů s firemní (business) strategií,
- řízení firemní infrastruktury – neustálé zkoumání a zlepšování personálních procesů a činností souvisejících s personalistikou,
- řízení přínosu zaměstnanců – přínos nadhodnoty tím, že se nebude jednat o pasivní roli, ale naopak aktivní s nasloucháním potřebám apod.,
- řízení transformace a změny – zabezpečování schopností k provedení změn.

Je třeba se zaměřit nikoliv na činnosti nebo práci personálního útvaru, ale na definování toho, co jeho práce přináší.

1.3.4 Obsahové vymezení personální strategie

Vrcholové vedení organizací se tedy zúčastní, kromě jiného, na tvorbě personální strategie, která je tvořena zpravidla následujícími základními body (Barták, 2011, s. 150):

- nutnost udržení organizace s dynamikou změn,
- zvládnout vnější tlaky při omezených vnitřních zdrojích,
- minimalizovat obavy a nejistotu lidí (zaměstnanců),
- dosažení sdílení změny se zaměstnanci organizace,
- zhodnotit stávající úroveň způsobilostí zaměstnanců vzhledem k jejich možné konkurenční výhodě,
- rozvoj týmové spolupráce a dosahování synergií, apod.

Všichni zaměstnanci přispívají k dosažení cílů organizace. Tyto cíle jsou obvykle plánovány v rámci dlouhodobého plánování jako strategie organizace, kdy se v podstatě jedná o nikdy nekončící proces v rámci konkurenceschopnosti, mapování okolního prostředí organizace apod., na jehož základě je potom strategie definována. Zmíněné cíle organizace (a prakticky i firemní strategie) by z hlediska své definice měly splňovat tzv. podmínku SMART, což je v podstatě akronym, kdy znamená (Hanzelková a kol., 2013, s. 54): S = specifický, M = měřitelný, A = akceptovatelný, R = reálný, T = termínovaný a přitom

by neměla být opomenuta zpětná vazba. Obsahové vymezení personální strategie může být (nejedná se o dogma) následující (Hanzelková, 2013, s. 54): *podniková kultura, BOZP, motivace, mzdový vývoj, péče o pracovníky, kvalifikační struktura, produktivita a mzdy*, apod. Je zřejmé, že strategie může obsahovat také pracovní spokojenost jako takovou a to rámci zmíněného obsahového vymezení.

2 VYMEZENÍ POJMU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Definice *pracovní spokojenosti* sděluje (Kollárik, 1986, in Špirudová, 2015, s. 45), že je *specifická tím, že jejím zdrojem je odměna za pracovní výkon a uspokojení z výkonu samého, neboť je to projev pracovní kompetence a to je zdrojem pozitivního sebehodnocení*. Jako další vhodná definici je možné uvést tu (Nakonečný, 2005, s. 112 in Špirudová, 2015, s. 45), která tvrdí, že *uspokojení z práce je příjemný nebo pozitivní emocionální stav, resultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností*.

2.1 Vztah motivace a pracovní spokojenosti

Jak tvrdí (Armstrong, 2007, s. 219), že lidé jsou motivováni za předpokladu, že dosáhnou určitého cíle či hodnotné odměny a z tohoto důvodu je *pracovní motivace cílově orientované chování lidí, které vede k uspokojování jejich potřeb*. Motivace k práci (Dvořáková a kol., 2012, s. 224) vyjadřuje přístup jedince k práci a ke své pracovní pozici a dále jeho ochotu danou pracovní činností vykonávat. Dále se uvádí, že motivace pracovního jednání organizuje fyzickou i psychickou aktivitu člověka, která směřuje k určitému cíli. Jak se dále uvádí, každý pracovník si vytváří ke své práci určitý vztah, ať již kladný nebo naopak záporný, který se projevuje přístupem k daným úkolům.

Uvádí se (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 365), že *motivace lidského jednání vyjadřuje skutečnost, že na lidskou psychiku působí tzv. vnitřní hybné síly, tzv. pohnutky či motivy, které pobízejí člověka k tomu, aby něco konal*. Pojem motivace pochází (Nakonečný, 2014, s. 16) z latinského označení „*moveo*“, což znamená pohyb. Tento pohyb vyjadřuje stav jednání a chování jedince vycházejícího z vnitřního psychického stavu, který reaguje na vnitřní a vnější změny zvané též jako motivy a stimuly. Dále se uvádí (Výrost, Slaměník, 2008, s. 147), že v lidské psychice působí určité vnitřní hybné síly psychologického původu, které uvádějí v pohyb chování lidí a jejich činnosti s jistou intenzitou a určitým směrem.

Není dobré od sebe oddělovat pracovní motivace a pracovní spokojenost, protože oba dva pojmy k sobě patří.

2.2 Pojetí pracovní spokojenosti v kontextu typických personálních činností

Podle dostupných informací (Toth, 2010, s. 389) považuje za nejprogressivnější systém personálního řízení v organizacích tzv. *personální řízení podle kompetencí*, kde jádrem jsou klíčové profesní kompetence pro organizaci, ale tyto by měly být sdíleny všemi členy organizace, protože zajišťují její budoucí i současný úspěch.

V případě vrcholového vedení organizací je odpovědnost za vytvoření a udržování pozitivní atmosféry zaměstnaneckých vztahů. Tento význam je podstatný, protože atmosféra je obvykle silně ovlivněna chováním liniových manažerů, vedoucích týmů a útvarů (viz tabulka č. 1), tzn., že personální strategie musí být vykonávána všemi zainteresovanými v organizaci a na všech úrovních (se zodpovědností vrcholového vedení).

Personální management	Strategický personální management
Technické/profesionální hodnoty	Podnikatelské schopnosti
Hrubé aktivity: <ul style="list-style-type: none"> • nábor, • odměňování, • vzdělávání, apod. 	Jemné aktivity: <ul style="list-style-type: none"> • změna firemní kultury, • tvorba týmové práce, • design pracovních pozic, apod.

Tabulka 1 – Posun schopností a hodnot od personálního managementu ke strategickému (Zdroj: Bajžíková a kol, 2013, s. 23)

Zastřešující pojem z hlediska rozlišování pojmů vedení (leadership) a řízení (management) a tímto je personalistika. *Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí* (Šikýř, 2012, s. 16). V dalším textu je třeba zohlednit rozdíl mezi řízením a vedením (leadership).

2.3 Personální strategie organizace a pracovní spokojenost

Z hlediska času je nutné přistupovat k personální strategii a v podstatě k celému personálnímu řízení dynamicky a nikoli staticky, protože (Barták, 2011, s. 155) končí doba administrativního zvládání personálních činností, ale je nutné rozvíjet talenty, pečovat o zaměstnance, dosahovat synergií apod.

2.3.1 Pracovní spokojenost z hlediska řízení/vedení

Uvádí se, že vývojově mladší je s největší pravděpodobností vedení (leadership), které posuzujeme z hlediska změny určitých (dosavadních) návyků (Covey, 2004, s. 47), kdy se pod *návykem rozumí průnik znalostí, schopností a tužeb.*

Jak uvádí (Armstrong, Stephens, 2008, s. 17) *řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a znalostí. Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj – na lidi a je to proces vytváření budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti.* Touto definicí bylo v podstatě řečeno vše v případě rozdílu obou pojmů.

Vedení (leadership) je uplatňován lídry (vůdci) a řízení (management) manažery. Musíme si všimnout toho, co se děje v pracovním procesu v případě vedení a také řízení, kdy se jedná o následující (Pacovský, 2006, s. 142):

- Co se děje při vedení? Určování směrů, stanovení strategických cílů, tvorba vize, poslání, koncepce, formulace strategie, apod.
- Co se děje při řízení? Změna návyků, prožívání skutečnosti, operativní rozhodování, řešení problémů, každodenní tvořivá práce, apod.

Je nutné se zaměřit nikoliv na činnosti nebo práci personálního útvaru, ale na definování toho, co jeho práce přináší. Z hlediska personální strategie je tedy v současnosti doporučováno tzv. vůdcovství (leadership), kdy se jedná o následující úrovně (Collins, 2008, s. 36):

1. úroveň – velmi schopný jedinec mající znalosti, talent apod.,
2. úroveň – přispívající člen týmu s individuálními schopnostmi pro dobro celku,
3. úroveň – obvykle kompetentní manažer,
4. úroveň – efektivní vůdce s přesvědčivou vizí apod.,
5. úroveň – vedoucí 5. úrovně, který nejenže dokáže myslet paretoovsky podle pravidla 80/20, ale také v synergiích.

Právě poslední, tedy pátá úroveň již v sobě zahrnuje to současné a podstatné, kdy je možné vzít v úvahu znalostní management nebo management změn.

3 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

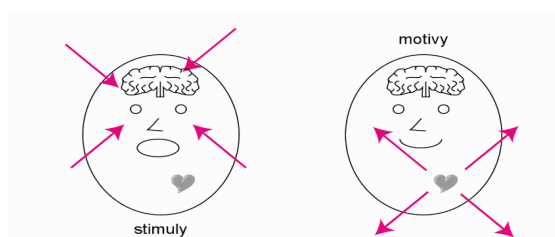
V nejjednodušším pojetí se jedná (Svobodová, 2015, s. 40) o *typ sociálního procesu probíhající mezi pracovní skupinou a jedincem, mezi pracovními skupinami* apod. S pracovním procesem souvisí *pracovní činnost* (Armstrong, 2007, s. 185), což je *činnost cílevědomá, záměrně systematicky vykonávaná, tedy činnost motivovaná*.

Pracovní výkon (Pauknerová, 2006, s. 166), je *výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase a za určitých podmínek* a v posledním případě definujeme motivaci a pracovní motivaci. Obecně *motivace zahrnuje psychologické důvody určitého chování, kdy pracovní motivace poskytuje odpověď na otázku, z jakých důvodů lidé pracují* (Nakonečný, 2005, s. 120).

Z hlediska vztahu všech uvedených pojmů je jasné, že zde existuje jejich závislost na stylu řízení v organizaci (Urban, 2008, s. 49):

- zaměstnanci se obvykle chovají takovým způsobem, co jejich nadřízení očekávají a tedy odměňují,
- k dosažení lepšího výkonu slouží lépe pozitivní pobídky než negativní,
- motivace je do určité míry individuální, protože co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní pracovníky, apod.

Na člověka doléhají v pracovním procesu (i samozřejmě mimo něj) různé podněty z vnějšího světa (i vztahy vně a uvnitř různých institucí) a tyto mají pro každého jednotlivce (osobnost) různou váhu, která je jim přikládána.



Obrázek 1 – Schematický rozdíl mezi stimulací a motivací (Zdroj: Plamínek 2010, s. 14)

Některé z těchto podnětů jsou lidmi přijímány, jiné zase aktivně odmítány anebo jim není věnována prakticky žádná pozornost apod. V manažerské praxi se nutně vědět, že úlohy jsou plněny buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (Plamínek, 2010, s. 14). Rozdíl je uveden na obr. č. 1.

3.1 Nejznámější motivační teorie související s pracovní spokojeností

Východiskem procesu motivace je vlastně neuspokojená potřeba, která u jednotlivce způsobuje napětí (psychické nebo fyzické), které vede k jejímu uspokojování. Veškeré nejznámější teorie motivace mohou být rozčleněny do dvou skupin (Tureckiová, 2009, s. 20):

- 1) teorie motivace *vymezující typy a strukturu* (obvykle hierarchizovanou) *potřeb* – např. Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, apod., což jsou v podstatě koncepce realizujícího se člověka,
- 2) teorie motivace *zaměřené na analýzu a popis procesu motivace* – Vroomova expektační teorie, Adamsova teorie spravedlnosti apod., což jsou v podstatě teorie komplexního člověka.

V dalším textu (oddíly 3.1.1-3.1.3) jsou uvedeny pouze nejznámější teorie pracovní spokojenosti

3.1.1 Maslowova teorie

Na základě teoretických poznatků od nejvýznamnějšího představitele humanistické psychologie Abrahama Maslowa definována (Nakonečný, 2014, s. 165) tzv. *hierarchická teorie potřeb, jež vyjadřuje pořadí naléhavosti prožívaných potřeb*. Zmíněná teorie rozlišuje dva druhy potřeb na potřeby nižší, spojeny s pocitem bezpečí a jistoty a dále vyšší potřeby, seberealizace a sociální vztahy člověka. Uvádí se (Armstrong, 2007, s. 225), že podle A. Maslowa a jeho teorie, je motivace utvářena z hlediska struktury potřeb uspořádaných od základních, fyziologických, až po nejvyšší potřebu růstu. Zároveň se uvádí (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 382), že ne každý jedinec v životě projde všechny úrovně potřeb až k té nejvyšší, jelikož motivaci člověka a její úroveň determinují jeho vlastní dominantní potřeby (dominantní motivy).

V maslowově hierarchii potřeb (někdy nazývané výstižněji pyramidě potřeb), se jedná o následující (Plamínek, 2015, s. 88):

- fyziologické potřeby musí být uspokojeny nejprve, jelikož se jedná o samotné přežití člověka, jako je potřeby potravy, kyslíku, vody;
- jistota a bezpečí znamená, podniknout takové kroky, aby jedinec přešel případnému nebezpečí a ohrožení základních potřeb;
- společenské potřeby jsou potřeby přátelství, milování, přijetí druhými. V pracovním procesu se tedy jedná o sounáležitost kolektivu nebo například o společenské postavení;
- potřeba uznání a úcty vychází z úcty k sobě samému, dále vysoké hodnocení jedince nebo uznání a ocenění ostatních;
- potřeba sebe-aktualizace je vrcholná potřeba jednotlivce, znamená, rozvíjet svůj potenciál a dovednosti a možnost ovlivňovat vytváření vlastního života. Jedná o nejvyšší zapojení v pracovním procesu, jelikož jedinec má potřebu se uplatit, podávat různé návrhy, dále má například potřebu moci nebo chce dosáhnout povýšení.

Teorie (pyramida) potřeb je graficky znázorněna níže v obrázku 1 s tím, že nejprve musí být uspokojeny potřeby tvořící základnu pyramidy, tedy biologické a potom následně vyšší potřeby.

3.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Za druhou nejpoužívanější teorií (podle Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 385) je dvou faktorová teorie autora Fredericka Herzberga, která bývá označována také jako motivačně hygienická teorie, která se zabývá dvěma protikladnými potřebami člověka. Teorie zmiňuje dvě odlišné skupiny faktorů, působící na pracovní motivaci, které jsou (Dvořáková a kol., 2007, s. 172):

- vnější faktory hygienické – dissatisfactory, týkající se celkových okolností práce a pracovního zařazení, které působí na spokojenost a nespokojenost (např. odměna za práci, bezpečnost práce apod.);

- vnitřní faktory, motivátory – satisfaktory se odvozující se od vztahu pracovníka k vykonané práci, nepříznivý účinek působí nemotivačně (např. zajímavost práce, dosahovaný výkon, obsah práce apod.).

Vzhledem k výše uvedené teorii se hovoří (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 387) o diskutabilním přiřazování jednotlivých skutečností, jelikož jsou v této teorii málo respektovány vnitřní charakteristiky pracovníka. Jedná se v podstatě o fakt, že spokojenost zaměstnance nemusí nutně znamenat jeho motivaci.

3.1.3 Další teorie pracovní spokojenosti

Další motivační teorie jsou autora McGregora. Jedná se především o dvě známé teorie, tzv. teorie X a Y, kdy *teorie X* zjednodušeně tvrdí (Horská, 2011, s. 25-26), že *člověk je od přírody tvor líný a k tomu, aby podával patričný výkon, je třeba ho nutit, a to jak finančními pohytkami, tak třeba naopak i postihy. Pokud tento styl chybí, tak člověk bude uspokojovat pouze své potřeby a své vlastní cíle, které mohou být i neslučitelné s cíli a zájmy firmy. Teorie Y zase tvrdí, že člověk (nikoli všichni lidé) je od přírody tvor zvědavý, hledá nezávislost, seberealizaci a tvořivou práci, ale musí k tomu mít vytvořeny odpovídající podmínky.*

Uvedené teorie jsou z hlediska tématu této práce důležité, protože na nich je možné demonstrovat a následně také si uvědomit náznak toho, že ne všichni manažeři jsou stejní, co se motivace podřízených týká, ale že existuje mezi nimi rozdíl. Nikoli rozdílnost osobnostního rázu, jako je např. známý fakt, že z psychologického hlediska existují např. extrovertní a introvertní osobnosti (Jiřincová, 2011, s. 29-35) apod., ale je možné zde rozdělit obecně řečeno vedoucí pracovníky na manažery a lídry (vůdce). K uvedenému doplním (Bedrnová, Nový, a kol., 2007, s. 389), že větší procento populace spíše odpovídá teorii Y, která se musí proto neustále měnit a přizpůsobovat, avšak při vykonávání neoblíbených aktivit je zapotřebí nátlaku – teorie X.

4 FAKTORY SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ

Aby probíhal pracovní proces je potřeba určité motivace a také komunikace mezi zaměstnanci a také mezi nadřízenými a podřízenými. Paradoxně přesáhne-li motivovanost zaměstnanec určitou mez jeho výkonu tak klesá (Horváthová, 2016, s. 24). Existují určité faktory spokojenosti (nebo nespokojenosti), které je možné v nejobecnější rovině rozdělit na následující (Plevová, 2012, s. 10):

- vnitřní, které prokazatelně ovlivňují pracovní spokojenost a jsou to osobnostní charakteristiky jedince, které formují jeho vztah a postoj k práci (typologie osobnosti, charakterové vlastnosti apod.),
- vnější, které jsou nezávislé na zaměstnanci.

V dalším textu budou vyjmenovány některé (vnější) faktory, ale je třeba si uvědomit, že může jít jak o negativní vliv faktoru, tak také o pozitivní.

4.1 Zvolené hlavní faktory pracovní spokojenosti

Nejčastěji se jedná o následující obecné skutečnosti (Pauknerová, 2012, s. 181): *obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vliv vedoucího pracovníka, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance.*

Z uvedeného výčtu je možné určit dále konkrétní faktory posilující pracovní spokojenost jako je např. (Kocianová, 2010, s. 36): *průhledná personální politika, různorodá práce, finanční ohodnocení, mezilidské vztahy* apod. Kromě toho existují také faktory zeslabující, ke kterým patří např. (Kocianová, 2010, s. 36): *časový stres, pracovní zátěž, nedostatek času na rodinu* apod.

Se spokojeností souvisí nejen hmotné uspokojení potřeb pracovníka (mzda), ale také společenské uznání, postavení, možnost odborného růstu apod., ale zde je nutné sdělit (Wagnerová, 2008, s. 18), že nebyla prokázána silná závislost mezi výkonem a spokojeností, jak by se mohlo jevit.

Jedním z činitelů ovlivňujících firemní kulturu a management ve firmách obecně, je řízení a vedení (leadership). Současný stav problematiky týkající se managementu v podstatě nutí výše uvedené pojmy rozlišit, přičemž je třeba mít na vědomí, že dříve se zpravidla využíval pouze pojem řízení, který je překladem slova management. Oba pojmy jsou v literatuře

hojně diskutovány a bývá uváděn výstižný názor, kdy (Hanzelková, 2013, s. 24) *manažeři dělají věci správně, a lídři dělají správné věci*. Z tohoto vyplývá, že manažeři řídí a lídři vedou. Ryzí vedení nebo řízení není zpravidla možné a je třeba potom hovořit o určité převaze stylu. Obecně je doporučován (Algahtani, 2014, s. 81) určitý mix výše uvedených obou stylů.

Výše uvedené definice v podstatě opomíjejí jeden důležitý fakt, se kterým je možné se v současnosti stále více setkávat, a tím je řízení sama sebe, protože *stále větší počet zaměstnanců disponujících především znalostmi musí řídit sama sebe* (Drucker, 2000, s. 155). Současný člověk a tím tedy i zaměstnanec nebo manažer není schopen pojmout všechny výdobytky vědy, nové technologie, výrobní metody apod. V případě manažera (nebo lídra) je to ještě složitější o to, že musí ještě nějakým způsobem „zvládat“ své podřízené.

4.1.1 Loajalita k organizaci

Důležitá je také loajalita zaměstnanců, která nevzniká automaticky a loajalita a spokojenost zaměstnanců spolu souvisí (Tomek, 2014, s. 18). Zaměstnanecká loajalita se projeví (Jíra, 2009): zvýšením produktivity a efektivity, zvýšením kvality nabízených produktů a služeb, snížením fluktuace, přímým pozitivním vlivem na budování firemní kultury a vztahu se zákazníky apod. V podstatě se jedná o organizační morálku (Rue, Byars, 2009, s. 275), která může být vnímána zaměstnanci jak pozitivně, tak také negativně.

Loajalitu zaměstnance je možné charakterizovat následující faktory (Tomek, Vávrová, 2009, s. 213): trvalá věrnost firmě, vysoká angažovanost pro firmu, identifikace s podnikovými cíli a strategiemi a prosazování dobrého jména na veřejnosti.

Souslednost loajality zákazníka (v tomto případě pacienta) a zaměstnance není náhodná, ale pouze obě mohou spolu vytvořit synergické prostředí. Jak již bylo uvedeno, tak spokojený zákazník má vliv na loajalitu zaměstnanců firmy.

4.1.2 Komunikace

Uvádí se (Vybíral, 2005, s. 27), že *lidská komunikace je proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi*. Komunikace je jednou z (hlavních) manažerských funkcí, kdy je možné využít (subjektivně vhodné) následující rozdělení (Šajdlerová, Konečný, 2007, s. 11-12):

- základní funkce (plánování, organizování, operativní řízení, kontrola),
- průběžné funkce (rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí a motivování, *komunikování*),
- zabezpečovací funkce (zabezpečení informacemi a personálem).

V případě vlastního *procesu komunikace* a obecně (tedy i v rámci managementu) lze tvrdit, že zmíněný proces je posloupností několika důležitých následujících bodů (Bělohávek, 2001, s. 467):

- vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam,
- kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci a tím nemusí být jen jazyk mluvený nebo psaný, ale také výše uvedená gesta, pohyby nebo symboly,
- vysílání zakódované zprávy (např. řeč, odeslání dopisu),
- přenos prostřednictvím komunikačního kanálu,
- příjem zprávy příjemcem,
- dekodování zprávy příjemcem,
- pochopení myšlenky ve významu, který jí přikládá příjemce.

Výše uvedený přehled předpokládá také zpětnou vazbu, která může být tzv. dvojitá, čímž se označuje její využívání z důvodu zavádění získaných poznatků (z vazby) do praxe vyplývajících z jednoduché zpětné vazby (Janda, 2004, s. 12).

Zaměstnanci, a v podstatě všichni lidé, potřebují ke svému běžnému (a samozřejmě i pracovnímu) životu informace. Informace jsou v managementu základním prostředkem racionálního rozhodovacího procesu (Kečkovský, Drdla, 2003, s. 33). *Informace je podmnožina poznatků, která je někým použita v konkrétní situaci k vyřešení problémů* (Sklenák, 2001, s. 5-6). Informace je na rozdíl od poznatků časově pomíjivá a má svůj subjektivní charakter hodnoty, ale v současnosti je nepopíratelným faktem, že prosperita firem závisí na umění vybírat správné informace.

V organizacích obvykle existuje formální a neformální komunikační síť, přičemž formální má vertikální převahu a neformální může být emočně zabarvená a dokonce může být i pružnější (Duchon, Šafránková, 2008, s. 283). Komunikace je velmi důležitým procesem a její nezvládnutí vede k určitým stresovým situacím, kdy na pracovištích je možné vypo-
zorovat postupnou ztrátu výkonů, pokles sebedůvěry zaměstnanců, lhostejnost, zanedbávání povinností, syndrom vyhoření apod.

Bez informací a komunikace by neprobíhal pracovní proces. K tomu, aby probíhal pracovní proces je potřeba určité komunikace mezi zaměstnanci a to především mezi nadřízenými a podřízenými. Pracovního výkon víceméně souvisí s hodnocením a tento je obvykle ovlivněn *okolnostmi prostředí*, jako jsou např. motivační podněty, mezilidské vztahy na pracovišti apod. a dále *osobnostními předpoklady*, což je např. (Mikuláščík, 2007, s. 270-271): zdravotní stav, tělesné a duševní schopnosti, odborná připravenost apod.

Konflikty jsou prakticky součástí běžného života všech jedinců a obvykle se jím není možné vyhnout. Ve své nejobecnější rovině je možné *konflikt definovat jako faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu či stabilitu systému* (Plamínek, 2012, s. 15).

Je nutné si všimnout důsledků konfliktů a to právě a především z hlediska pracovního procesu. Zde může být jako problematická interpretace vůbec konfliktu nebo jeho ignorování či popírání existence konfliktu a s tím spojená všeobecná pasivita zainteresovaných stran, což prakticky neřeší v podstatě nic a naopak může dojít ke krizovým stavům, protože jen minimum konfliktů může být řešeno úplnou pasivitou. Naopak pasivita zvyšuje tlak na strany a často vede k eskalaci konfliktu (Atkinsová, 2014, s. 10).

Také firemní kultura redukuje konflikty uvnitř organizace, harmonizuje organizaci a zajišťuje žádoucí chování a disciplínu zaměstnanců, což je velmi důležité, protože silná a relevantní firemní kultura může být konkurenční výhodou (Urban, 2013, s. 215).

Správná komunikace jednoznačně napomáhá dosahování firemních výsledků. Správná komunikace pomáhá odstraňovat frustraci, zmatek, napětí a nedůvěru na pracovišti. Vedoucím pracovníkům usnadňuje život tím, že pracují efektivněji, zaměstnancům umožňuje pochopit smysl jejich práce, čímž se jejich pracovní život stává uspokojivějším (Hrazdilová-Bočková, 2016, s. 193). Nefungující vnitřní komunikace se vyznačuje (Holá, 2006, s. 14): nedostatkem informací, neúplnými informacemi, nejednoznačnými informacemi apod., které potom vedou následně k demotivaci, fluktuaci apod.

Jedná se o komunikační bariéry, což jsou fyzické nebo psychologické faktory bránící efektivní komunikaci (DeVito, 2008, s. 469). Mezi komunikační bariéry na pracovišti patří především (Vymětal, 2008, s. 37): nesprávné a nekompletní informace, nevhodný slovník, rozdíly v postavení a mezi lidmi, selhání zpětné vazby, nenaslouchání, fyzické nepohodlí, manipulace, konflikty apod. S konflikty souvisí také nejen nadřazení, ale také spolupracovníci, což má také nepochybně velký vliv na pracovní spokojenost (Schermerhorn, 2011, s. 348).

5 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Existují čtyři různé metody měření spokojenosti v práci. Těmito metodami jsou (Armstrong, 2007, s. 229-230): dotazníky, strukturované rozhory, kombinace dotazníků a rozhovorů a využití diskusních skupin.

5.1 Dotazníky

V současnosti se nejvíce uplatňují metody měření zaměřené na celkovou pracovní spokojenost a na spokojenost s jednotlivými faktory spokojenosti. Při jejich používání je třeba respektovat také zásady práce s psychologickými metodami (např. stavba dotazníků, jeho vyhodnocení), protože jde o metody, které mají poskytnout jednak údaje o psychickém prožívání jedince, tak hlavně údaje o pracovní spokojenosti v rámci nějakého celku. Základní čtyři faktory dotazníků jsou následující (Kollárik, Sollarová, 2004, s. 204):

- dotazníky mají být i ukazateli celkové spokojenosti,
- aplikovatelné na různá povolání,
- citlivé na variace v postojích jedince,
- mají poskytovat spolehlivý a stručný ukazatel spokojenosti.

V podstatě se jedná (VÚPSV, 2018) o audity klimatu organizací, dotazníky spokojenosti zaměstnanců apod.

5.2 Rozhovory

Může jít o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo je možné volně diskutovat, nebo lze rozhovory přísně strukturovat. Rozhovorům se dává přednost, protože pravděpodobně nejvíce odhalí skutečnost, bohužel jsou ale více náročné na vyhodnocení a analyzování. Nelze je také provádět ve větším množství pracovníků.

5.3 Kombinace rozhovorů a dotazníků

Toto je nejlepší varianta pro zjištění spokojenosti pracovníků. Využívají se kvantitativní informace z dotazníků a kvalitativní informace z rozhovorů. Naneštěstí je tato metoda časově dosti náročná.

5.4 Diskusní skupiny

Diskusní skupiny jsou většinou zaměřené více na jednotlivé záležitosti, než na obraz celkové pracovní spokojenosti. Bývají více strukturované a většinou nejdou tzv. do hloubky problému.

6 ANALYTICKÉ METODY

V dalším textu jsou uvedeny metody, které jsou v této diplomové práci prakticky využité.

6.1 SLEPT analýza

Provedení SWOT matice ale předchází zkoumání prostředí a provedení určitých analýz právě vnějšího a vnitřního prostředí. Jako první z teoretického hlediska je třeba se zmínit o tzv. SLEPT analýze, která je pojata jako analýza vnějšího prostředí s všeobecnou platností a tedy použitelností tam, kdy v úvahu přicházejí společenské trendy v následujících oblastech (Mallya, 2007, s. 35): *sociálních (společenských), legislativních, ekonomických, politických a technologických* (akronym SLEPT). Tato analýza (Hanzelková a kol., 2009, s. 129-131 a 143) může být sumarizována různými metodami.

Nyní je potřebné se také zmínit o konkrétních analytických metodách používaných při tvorbě personální strategie. Většina uváděných autorů (Barták, Bělohávek a kol., Hanzelková a kol., Dvořáková apod.) doporučují jako vhodnou metodu SLEPT a její odnože (PESTLE apod.). Co se týká vlastní *analýzy SLEPT* tak se obvykle udává *cíl jejího použití, který slouží ke strategické analýze vnějšího prostředí, které by mohlo znamenat příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou firmu* (Grasseová, a kol., 2010, s. 178). Obvykle se tedy provádí důležitý rozbor a analýza aktuálních podmínek, omezení a trendy v následujících oblastech (Hanzelková, a kol., 2013): *sociálních (společenských), legislativních, ekonomických, politických a technologických*, což je prakticky akronym SLEPT (popř. její výše uvedené varianty nebo odnože). Naskytá se tedy otázka, zda je možné metodu využít univerzálně v případě personální strategie. K některým vnějším podmínkám hodnotícím se obecně v rámci SLEPT analýzy patří mimo jiné např. (Kocianová, 2011, s. 14):

- konkurence na současných trzích a mobilita momentální pracovní síly,
- sociální, kulturní, demografické a jiné vlivy,
- vládní politika a legislativa (zdravotní, sociální, školská politika apod.),
- zohlednění trhu pracovních sil (stagnace, přebytek, nedostatek apod.),
- konkurenceschopnost výrobků nebo služeb,
- tlak konkurence a její vliv na hodnocené firmy (podniky),
- nezaměstnanost, rozložení pracovní síly apod. (demografické vlivy),

- internacionalizace trhu práce (globalizace, migrace apod.), a další.

SLEPT analýzu je tedy dle výše uvedeného možné považovat za velmi vhodnou z hlediska tématu této diplomové práce.

6.2 Interní analýza dle modelu 7S

Jedná o analýzu vnitřního (interního) prostředí společnosti a jako klíčové faktory úspěchu je možné označit (Papula, Papulová, 2009, s. 120-123):

- 1) strategie – strategický koncept, informovanost o strategii, apod.,
- 2) struktura – organizační struktura, sdílení informací, komunikace v organizační struktuře, organizační změny, apod.,
- 3) systémy řízení – prostředky sloužící k podpoře strategie (management jakosti), apod.,
- 4) styl manažerské práce – převaha řízení nebo vedení, přístup managementu k problémům, kompetence, apod.,
- 5) spolupracovníci – vztahy lidí na pracovištích, motivace, týmová práce, klíčoví zaměstnanci, apod.,
- 6) schopnosti – profesionální zdatnost kolektivu, inovační schopnosti, schopnost vytvářet netradiční řešení, apod.,
- 7) sdílené hodnoty – principy respektované pracovníky (firemní mise a vize), hodnotová orientace, apod.

Vzhledem k univerzálnímu použití zmiňované analýzy je možné také její použití v této diplomové práci.

6.3 SWOT analýza

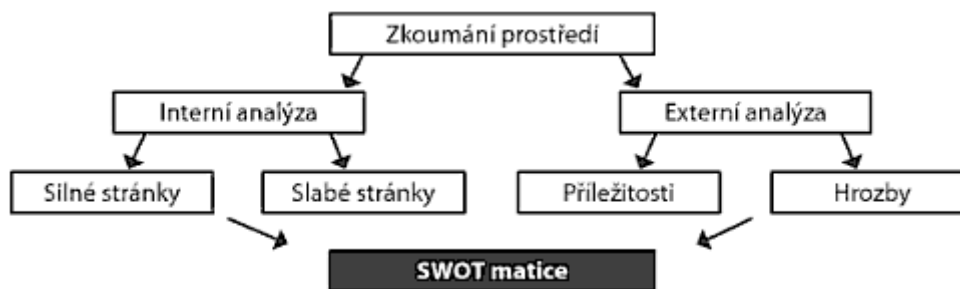
V případě SWOT analýzy se jedná s největší pravděpodobností o jednu z nejvýznamnějších a univerzálních analýz. Cílem SWOT analýzy (viz tabulka č. 2) je *identifikovat do jaké míry je navrhovaná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí* (Jakubíková,

2008, s. 103). Důležité ovšem je, že se nemusí jednat pouze o strategii, ale o další firemní procesy.

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • S1 • S2 • S3, atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • W1 • W2 • W3, atd.
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • O1 • O2 • O3, atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • T1 • T2 • T3, atd.

Tabulka 2 – Příklad tvorby SWOT analýzy (Zdroj: vlastní úprava podle Grasseová, 2010, s. 299)

Vše k provedení SWOT analýzy je znázorněno na obr. č. 1 s tím vědomím, že její univerzalita využití není podmíněna na obrázku uvedenými analýzami.



Obrázek 2 - Schéma obecné tvorby (sumární) SWOT matice (Zdroj: Blažková, 2007, s. 155)

Provedení souhrnu formou tzv. SWOT analýzy je tím nejideálnější způsobem, protože jsou charakterizovány silné a slabé stránky instituce ve vztahu k jejím příležitostem a ohrožením na trhu, ale také vůči zaměstnancům apod. Obr. č. 1 udává využití SWOT matice pro formulaci firemních strategií, takže pro případ této seminární práce je možné vnitřní a vnější prostředí analyzovat pouze velmi zjednodušeně.

Co se týká výhod a nevýhod SWOT analýzy je třeba k problematice přistupovat subjektivně, protože většina dostupných zdrojů tuto analýzu víceméně doporučuje, protože se většinou jde obvykle o kombinaci s jinými analýzami (SLEPT, Porter apod.). Na základě výše uvedeného by tedy nebylo vhodné se zde nezmínit z hlediska úplnosti o určitých výhradách, které jsou (Jirásek, 2008, s. 47):

- je statická a váže se na to, co již bylo, její strategická hodnota je tím pádem předem oslabena,
- je subjektivní, proto to, co je silné nebo slabé, a co je příležitost nebo riziko, protože lidé mívají v institucích (firmách apod.) různý úsudek,
- uvažuje jen s tím, co se v instituci již provozuje, vyrábí nebo prodává, nenavozuje tedy větší možné a vhodné přeměny.

Z hlediska tématu této práce je možné výše uvedené výhrady opomenout a to z jednoho prostého důvodu, kterým je její současné hojné využívání a doporučování a také to, že se jedná o personální činnosti v malé organizaci. V podstatě v současnosti neexistuje (subjektivně) jiná vhodná analýza, než je právě SWOT.

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V úvodu teoretické části jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k problematice pracovní spokojenosti jako je personalistika a motivace a jejich pojetí v kontextu personální strategie celé organizace. V návaznosti k personální strategii a pracovnímu procesu jsou definovány nejznámější motivační teorie související s pracovní spokojeností, která je zároveň ovlivňována velkým počtem faktorů (vnějších a vnitřních, posilující pracovní spokojenost a oslabující pracovní spokojenost). Tyto faktory se váží na celý pracovní proces, jsou ovlivňovány okolním pracovním prostředím a jsou individuální (např. komunikace, obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vliv vedoucího pracovníka, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance atd.).

Jako další byly v teoretické části práce uvedeny metody měření pracovní spokojenosti v organizacích, přičemž největší důraz byl kladen na dotazníkové šetření, které dává možnost získat informace o spokojenosti zaměstnanců a zároveň i o problémech, se kterými se zaměstnanci potýkají v pracovním procesu. Dotazníkové šetření je součástí výzkumu této diplomové práce.

V závěru teoretické části byly představeny tři analytické metody, které jsou následně v praktické části použity. Jedná se o SWOT analýzu, která je zde pojatá jako sumární. Dále se jedná o SLEPT analýzu, která je řazena mezi analýzy vnějšího prostředí organizací. Jako poslední zde byla uvedena analýza 7S, kterou je možné považovat za analýzu vnitřního prostředí institucí. O všech zmíněných analýzách bylo v teoretické části pojednáno obecně, tzn. z teoretického pohledu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA INSTITUCE – NEMOCNICE ŠTERNBERK

Jak bylo uvedeno, tak jako zkoumaná instituce byla zvolena (z důvodu zaměstnání autorky) Nemocnice Šternberk (NŠ).

8.1 Stručná obecná charakteristika instituce

Obchodní firma: Středomoravská nemocniční a. s. (dále jen SMN)

Datum zápisu: 12. dubna 2007 u Krajského soudu v Brně, oddíl B, vložka 5810

Sídlo: Mathonova 291/1, Krasice, 796 04 Prostějov

Identifikační číslo: 277 97 660

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- hostinská činnost,
- masérské, rekondiční a regenerační služby,
- silniční motorová doprava
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Předmět činnost:

- poskytování zdravotních služeb.

Způsob jednání za společnost: Za společnost jednají vždy dva členové představenstva společně.

Jediný akcionář: AGEL a. s.

IČO: 005 34111

Jungmannova 28/17, Nové Město, 110 00 Praha 1

Akcie:	7 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě	300 000 Kč
Základní kapitál:	2 100 000 Kč, splaceno: 100 %.	

Středomoravská nemocniční a.s. (dále jen SMN) je součástí nadnárodního holdingu AGEL jenž spravuje největší síť zdravotnických zařízení ve střední Evropě. Dne 15. 6. 2007 byla uzavřena smlouva o nájmu mezi pronajímatelem – Nemocnice Olomouckého kraje, a. s., se sídlem: Jeremenkova 1191/40a, 779 00 Olomouc – Hodolany, identifikační číslo: 268 73 346, a nájemcem – společností Středomoravská nemocniční a. s., se sídlem: Třinec, Kinská 453, PSČ: 739 61, identifikační číslo: 277 97 660, ohledně nájmu podniku – sloužících k provozování zdravotnických zařízení, a to označovaných jako Nemocnice Prostějov, Nemocnice Přerov. Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle §777 odst. 5 zákona č.90/2012 Sb. o obchodních společnostech. Středomoravská nemocniční a.s. se na základě řádné smlouvy o nájmu podniku, stala nájemcem tří nemocnic (Prostějov, Přerov, Šternberk) společnosti NOK a.s. a jejím jediným akcionářem je Olomoucký kraj. Smlouva byla uzavřena na 20 let za účelem zabezpečení poskytování zdravotní péče občanům Olomouckého kraje ve zdravotnických zařízeních nemocnice Prostějov (SBU2), Přerov (SBU3) a Šternberk (SBU1), která jsou předmětem provozování podniku. Podnik je tvořen souborem veškerých movitých věcí, práv, pohledávek a jiných majetkových hodnot, závazků a vztahů k zaměstnancům tří nemocnic. Předmětem výše uvedené smlouvy o nájmu podniku nejsou nemovitosti. Zdrojem příjmů společnosti je roční nájemné ve výši 52 mil. Kč. Pronajímatel je zavázán, po celou dobu účinnosti této smlouvy, proinvestovat zpět na obnovu majetku do pronajímaného podniku ročně částku rovnající se 92 % z částky nájemného. Smlouva obsahuje rozsah zdravotní péče, kterou je nájemce povinen zabezpečovat v souladu se zákony o zdravotní péči a předpisy vydanými k jejich provedení. Obsahuje také kritéria kvality zdravotní péče. Smlouva obsahuje závazek nájemce vynaložit po dobu trvání smlouvy z vlastních zdrojů hmotné nebo finanční investice, jejich hodnota vyjádřená v penězích bude ve výši minimálně 100 mil. Kč. Hlavní činnost společnosti Nemocnice Olomouckého kraje, a.s. po uzavření smlouvy o nájmu podniku spočívá ve správě majetku a péči o jeho obnovu a dále v kontrolní činnosti vůči nájemci při provozování zdravotnických zařízení a při poskytování zdravotních služeb. Středomoravská nemocniční a.s. tak převzala do pronájmu tři velké nemocnice Olomouckého kraje s kumulovaným počtem 1198 lůžek, celkovým počtem zaměstnanců 1993 a ročním celko-

vým obratem 1.255 miliardy Kč. V dnešní době SMN a.s. poskytuje péči v širokém spektru oborů a svou velikostí a kvalitou služeb plní funkci regionální i nad-regionální. V případě potřeby super-specializované péče spolupracuje se špičkovými pracovišti nemocnic skupiny AGEL, a.s. nebo s Fakultní nemocnicí v Olomouci. Nemocnice SNM mají bohatou historii. V každé z nich se o pacienty komplexně starají týmy erudovaných a zkušených lékařů a zdravotnických pracovníků. Cílem je spokojený pacient, kterému poskytuje kvalitní léčebnou a ošetrovatelskou péči. To vše při zachování profitability, která umožní další rozvoj jak lidských zdrojů, tak i technického vybavení nemocnic.

8.1.1 Historie instituce

V roce 1339 založil Štěpán ze Šternberka špitál pro 12 žen spolu se svou manželkou Kateřinou. Tento sloužil s přestávkami několik set let do poloviny 18. století, jeho stavení bylo roku 1908 zbouráno. Za epidemií moru a tyfu v 17., 18. a 19. století nemocní byli ošetřováni většinou doma. V době cholerové nákazy 1831 - 1832 byla zřízena provizorní nemocnice v bývalém augustiniánském klášteře. V 19. století zaměstnávala šternberská řemesla na tisíc tovaryšů a domácnosti stejný počet služebných žen a dívek. Ve vážných případech nemoci byli mužští zaměstnanci převáženi až do Prostějova do nemocnice Milosrdných bratří, nemocné služky byly ponechány na svých lůžkách na půdě nebo ve studených, zatuhlých komorách.

V roce 1878 věnoval továrník Heeg s manželkou městu na zřízení nemocnice dům na tzv. Olomouckém předměstí a tkalcovské společenstvo přispělo nadací 10 tisíc zlatých na její vnitřní vybavení. Ve dvoře přistavělo město ještě budovu infekčního oddělení a zvýšilo tak kapacitu své nemocnice na 54 lůžek. Pracoval zde jeden lékař, tři řádové sestry a jeden sanitář.

V případě výstavby vlastní Nemocnice Šternberk bylo rozhodnuto v roce 1908 na základě rozhodnutí městské rady. K úplnému otevření nemocnice došlo o pět let později, tzn. 25. 1. 1913. Nemocnice se tehdy skládala pouze ze čtyř pavilonů: oddělení chirurgicko-porodnické, oční, infekční a interní. Na infekčním oddělení probíhala především léčba pacientů nakažených plicní tuberkulózou. Nemocnice měla kapacitu 174 lůžek a o nemocné pečoval personál složený nejen z lékařů, ale také z 14 řádových sester a pomocného personálu nemocnice. Ještě před započatím první světové války byla v nemocnici zřízena záchranná služba.

V průběhu první i druhé světové války poskytovala nemocnice své služby především vojákům. Její komplex byl složen ze čtrnácti budov a po zbytku města byly zřízeny pomocné špitály. Personál byl následujícího složení: 6 lékařů, 30 zdravotních sester a dalších 42 zaměstnanců nemocnice.

Okresní národní výbor se chopil správy nemocnice roku 1948. Proběhla výstavba dětského oddělení a během roku 1952 bylo nově otevřeno neurologické oddělení. V té době již nemocnice disponovala 330 lůžky.

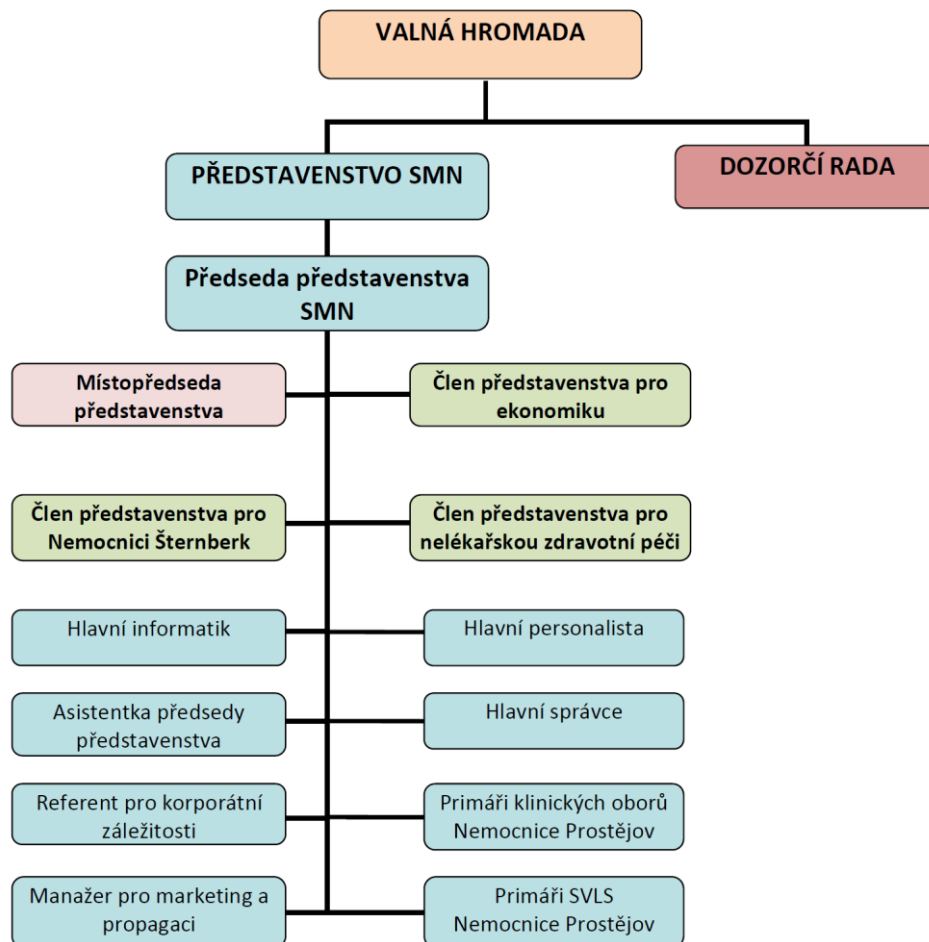
Po roce 1960 došlo k postupnému rozšiřování jednotlivých oddělení. Velké sály se postupně přeměnily na menší pokoje. Byla získána zdravotnická budova pro zřízení polikliniky, což byl již druhý zdravotnický komplex ve Šternberku. Proběhla výstavba resuscitačního oddělení a otevření nové budovy porodnice. 1. 7. 2007 dostala nemocnici do pronájmu Středomoravská nemocniční a.s. spadající do skupiny AGEL. Došlo k centralizaci laboratorního provozu a oddělení patologie do Prostějova, což se uskutečnilo z akreditačních důvodů. V dalších letech bylo vystavěno oddělení hemodialýzy, proběhla rekonstrukce novorozeneckého oddělení, oddělení šestinedělí a gynekologie. Poslední uskutečněná rekonstrukce byla realizována na oddělení LDN (Historie NŠ, © 2018).

8.1.2 Organizační struktura instituce

Z hlediska zkoumané instituce, tzn. Nemocnice Šternberk (SBU1 v rámci SMN) je možné označit následující oddělení nemocnice (Nemocnice Šternberk, © 2018):

- Vedení nemocnice
- Anesteziologicko-resuscitační oddělení + JIP chirurgických oborů
- Chirurgicko-traumatologické oddělení
- Dětské oddělení
- Gynekologicko – porodnické oddělení
- Hemodialyzační oddělení
- Interní oddělení
- Léčebna dlouhodobě nemocných
- Neurologické oddělení
- Oddělení rehabilitační a fyzikální medicíny
- Operační sály a centrální sterilizace
- Radiodiagnostické oddělení

Organizační schéma nemocnice z hlediska jejího postavení v rámci SMN je uvedeno na obrázku č. 3.



Obrázek 3 - Organizační schéma nemocnic sružených v SMN (Zdroj: Nemocnice Šternberk, © 2018)

Stěžejní úlohu ve šternberské nemocnici má hlavní sestra, které jsou přímo podřízeny vrchní sestry klinických oborů, vedoucí fyzioterapeut, vedoucí radiologický asistent, vedoucí zdravotní laboranti, zdravotně sociální pracovník a vedoucí nutriční terapeut.

Tato osoba nese zodpovědnost za dodržování odborné ošetrovatelské péče. Spolu s primáři nemocnice koordinuje personální obsazení na optimální úroveň. Má odpovědnost za organizaci, kvalitu a účelnost poskytované ošetrovatelské péče. Je zodpovědná za dodržování etických pravidel na pracovištích, které jsou dány obecně závaznými předpisy a stanovenými normami nemocnice.

8.2 Současná strategie instituce

Jedná se o mateřskou společnost SNM se sídlem v Prostějově a další dceřiné společnosti (jednotlivé nemocnice). Z tohoto důvodu je z metodologického hlediska možné využít hierarchický strategický koncept. Podle tohoto konceptu stanovení strategie začíná vymezením strategických obchodních jednotek (tzv. SBU - Strategic Business Unit), tzn., každou nemocnici patřící do SNM je možné brát jako SBU. Právě SBU (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 25) je dána určením skupiny zákazníků (pacientů) a jejich potřeb, které chce jednotlivá nemocnice uspokojovat. S ohledem na specifické podmínky každé SBU je formulována samostatná business strategie (pro jednotlivé SBU). Koncept předpokládá existenci určité hierarchické soustavy na sebe vzájemně navazujících strategií, tzn., že koncept je tvořen korporátní (corporate - na úrovni mateřské firmy, tedy SNM Prostějov), obchodní (business - na úrovni jednotlivých SBU, tedy nemocnic SNM) a funkční neboli dílčí (functional – jednotlivé útvary konkrétní SBU). Jako funkční je třeba brát např. marketingovou, personální, výrobní, nákupu apod. Je možné doplnit (Hanzelková a kol., 2013, s. 15; Konečný, Gregušová, 2012, s. 113), že musí být splněna jak horizontální návaznost, tak také vertikální návaznost, to znamená, že korporátní strategie je nadřazena business strategiím a každá business jednotlivým dílčím. V rámci každé SBU musí být horizontální souvztažnost mezi dílčími, co v tomto případě znamená, že např. marketingová strategie musí být v souladu s personální apod. Jednotlivé business strategie každé SBU v rámci holdingu musí být také ve vertikálním souladu.

Vše v podstatě začíná stanovením strategických cílů ideálně splňujících podmínku SMART, což znamená, že cíle (Grasseová a kol, 2010, s. 64-65) musí být S = specifické, M = měřitelné, A = akceptovatelné, R = reálné a T = termínované. Vlastně business strategie je cesta k jejich dosažení, která přitom musí být nadřazena jednotlivým funkčním strategiím (marketingová, personální apod.). Obsah této business strategie může být např. vymezen dle 7P (Hanzelková a kol., 2013, s. 20): Produkt (Product) nebo služby, Price (Cena), Place (Vymezení trhu), Promotion (Propagace a distribuční kanály), People (Lidské zdroje), Process (Procesy) a Planning (Plánování). Uvedené obsahové vymezení není normované, ale fakultativní a každá SBU ze všech tří, které jsou součástí SMN si je může přizpůsobit svým podmínkám na základě velikosti, předmětu podnikání apod. Z hlediska úplnosti můžeme doplnit, že v případě, kdy neexistuje mateřská a dceřiné společnosti (firmy, instituce apod.) je korporátní strategie rovná business. Nemocnici Šternberk, na kterou je tato práce aplikována, je možné označit jako SBU1 s tím, že je nutné nyní zkontrolovat,

zda je v rámci (corporate strategie) společnosti SNM vymezena správně. Z tohoto důvodu se dají využít následující prověřující otázky (podle Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 25):

- Má vymezená SBU1 své vlastní pacienty a konkurenční nemocnice? ANO
- Dá se pro vymezenou SBU1 vypracovat vlastní business strategie? ANO
- Nepřekrývají se strategické cíle a business strategie jednotlivých SBU v rámci společnosti SNM? NE
- Lze každou nemocnici (SBU) v rámci společnosti SNM vybudovat nebo zrušit bez dopadu na ostatní SBU? ANO

V případě SBU1 tedy Nemocnice ve Šternberku je vymezena správně, další úroveň tedy funkční úroveň v SBU1 (NŠ) je funkční strategie personalistiky (personální strategie). Tímto je v krátkosti podán velmi stručný přehled s tím vědomím, že došlo k určitému zjednodušení a modifikaci. Můžeme volit postup tak, jak již bylo naznačeno, protože cílem této práce je analýza spokojenosti zaměstnanců SBU1 tedy Nemocnice Šternberk a obsahové vymezení business strategie SBU1 (NŠ) podle rozšířeného marketingového mixu (7P) je velmi vhodné a tím pádem je možné také očekávat synergický efekt z hlediska analýzy jí podřízené personální. Jak samotná dílčí personální strategie, tak také jí nadřazená business musí být „kompatibilní“. O personalistice je nutné uvažovat už pouze z jednoho jediného důvodu – dostatek nebo nedostatek zaměstnanců na trhu práce a jejich potřeba pro SBU1. Pokud by nebyl (zjednodušeně) např. dostatek zdravotníků v SBU1, tak by neměl kdo léčit a tím pádem by nebyly naplněné strategické cíle jak personální, ani marketingové, tak také jí cíle nadřazené business a samozřejmě dále korporátní (v rámci SMN a AGEL). Analýza personálního prostředí je velmi důležitá, protože zohlední současný stav a napoví, zda stanovené cíle jak personální strategie, tak také jí nadřazené bude třeba redefinovat nebo nikoli na stanovené časové období. K celé analýze je třeba v praxi přistupovat jako k nikdy nekončícímu procesu.

8.3 Analýza současného stavu z hlediska řízení lidských zdrojů, motivace a spokojenosti

Hlavní sestra koordinuje chod nemocnice a stará se o rozvoj vzdělání zaměstnanců a získávání odborných dovedností. Dále zajišťuje ve spolupráci s manažerem kvality nemocnice případné stížnosti ze strany pacientů.

Vrchní sestry a vedoucí jednotlivých oddělení zodpovídají za svá oddělení. Zodpovídají za kvalitu ošetrovatelské péče svých pracovníků, za jejich vzdělání, odbornost a personální obsazení. Je jim podřízen nelékařský zdravotnický personál a personál pomocný.

Nemocnice Šternberk poskytuje v rámci svého sociálního programu spoustu zaměstnaneckých benefitů, které jsou vnímány jako efektivní nástroj k získávání nových zaměstnanců nemocnice a samozřejmě také ke stabilizaci a motivaci stávajícího personálu. Jejich smyslem je zvýšit zájem zaměstnanců o rozvoj sebe sama a posílit jejich loajalitu k dané instituci tak, aby byly dosaženy strategické cíle instituce. Jsou to požitky, aktivity nebo služby po-kytované zaměstnavatelem a zahrnují se do jeho nákladů. Tyto výhody čerpají všechny nemocnice spadající pod SNM. Jedná se o následující benefity:

- hrazení životního pojištění zaměstnavatelem,
- poskytnutí zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům nadstandardní pokoj,
- možnost získání bezúročné půjčky,
- příspěvky na stravování,
- přednostní ošetření v případě potřeby,
- možnost zajištění vstupenek na kulturní a sportovní akce za zvýhodněnou cenu,
- dětské tábory pro děti zaměstnanců,
- poukazy do lékárny na volně prodejně léky a doplňky stravy,
- příspěvky na lázeňský pobyt.

Životní pojištění je kompletně hrazené od roku 2013 zaměstnavatelem. Zaměstnanec nemusí zasílat žádné vlastní příspěvky. Tento modernizovaný typ životního pojištění byl nazván Evoluce.

Nemocnice umožňuje svým zaměstnancům rozvíjet jejich vzdělání, protože je si vědoma toho, že vzdělání působí na výkonnost, efektivitu odváděné práce, úspěšnost a samozřejmě

také na spokojenost zaměstnance. Vzdělání je část osobního růstu a představuje pro zaměstnance sociální jistoty. Neustálý růst vzdělanosti a růst počtu kvalifikovaného personálu přispívá ke konkurenceschopnosti instituce. Společnost AGEL obdržela v roce 2012 celkem dvě ocenění, která dokazují její zájem o tuto oblast a to ocenění v kategorii Progresivní zaměstnavatel roku 2012 v ČR a Zaměstnavatel roku 2012 v Olomouckém kraji. Většina vzdělávacích akcí probíhá v průběhu pracovní doby (on the job), zaměstnavatelé umožňují zaměstnancům uvolnění z výkonu práce. Zaměstnavatel také přispívá na registrační poplatky, proplácí cestovné, stravné, popřípadě další náklady se školícími a vzdělávacími akcemi spojené. V nemocnicích působících v holdingu AGEL se rozlišují dvě kategorie vzdělávání a to:

- vzdělání celoživotní, které je nutné po dobu výkonu práce v instituci,
- vzdělání specializační, jehož cílem je získat určitou úroveň dovedností a znalostí v oboru, které jsou následně ověřeny atestací a zaměstnanec tak má možnost získat diplom o specializované způsobilosti.

Rekondiční pobyty byly začleněny mezi zaměstnanecké výhody již v roce 2011, tento benefit vznikl na základě toho, že společnost AGEL uzavřela smlouvu s určitými zdravotními pojišťovnami. Jedná se především o čtyřdenní pobyty v Lázních Teplice nad Bečvou, Luhačovicích, Rajecských Teplicích a Lázních Jeseník. Jedná se o relaxační a rekondiční pobyty (eliminace stresu apod.), což je možné označit za preventivní faktor.

Nemocnice pravidelně pořádá letní i zimní tábory pro děti a vnoučata zaměstnanců, firemní hry a další aktivity.

Všechny uvedené benefity jsou klíčové pro potenciální zaměstnance při jejich výběru zaměstnavatele. Rozhodujícím faktorem může být nejen dobrá pověst instituce a platové podmínky, které nabízí, ale právě tyto zaměstnanecké výhody, o kterých je možné tvrdit, že mají vliv na konkurenceschopnost instituce, na její posílení image na trhu práce a zvyšují její prestiž. Je to projev zájmu instituce na tom, aby byl personál motivovaný a spokojený.

8.4 Aktivity v oblasti pracovněprávních vztahů

Pracovněprávní vztahy jsou pravidelně diskutovány se zástupci sedmi odborových organizací a ošetřeny Kolektivní smlouvou, která byla uzavřena na období let 2014–2017 a nyní

je následována smlouvou na období 2018-2021. Zaměstnancům společnosti je přiznána řada zaměstnaneckých výhod nad rámec zákonných povinností, mezi něž patří 5. týden řádné dovolené, příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění, příspěvek na pojištění odpovědnosti zaměstnance při škodě způsobené zaměstnavateli, odměnu při životním jubileu a prvním odchodu do starobního či invalidního důchodu, proplacení povinných poplatků ČLK pro lékaře, ČLnK pro farmaceuty a úhradu poplatku za registraci nelékařských zdravotnických pracovníků, 1 den pracovního volna pro zaměstnance, kteří obdrželi zlatou Jánského plaketu a řády 1–3. třídy. V rámci vzdělávání zaměstnanců je věnována vysoká pozornost k získání specializované způsobilosti lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků. V roce 2015 získalo specializovanou způsobilost 15 lékařů napříč odbornostmi a 23 nelékařských zdravotnických pracovníků. Zaměstnanci společnosti jsou pravidelně proškolení také v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany, KPR, nozokomiálních nákazách a ostatních předpisů souvisejících s provozem společnosti.

8.5 Cíle v oblasti řízení lidských zdrojů

Obecné cíle v oblasti řízení lidských zdrojů jsou následovné (bez využití podmínky SMART):

- stabilizace klíčových zaměstnanců všech zdravotnických oborů, a to především nelékařských zdravotnických pracovníků, tj. všeobecných sester, fyzioterapeutů a radiologických asistentů, dále lékařů klíčových specializací, dosažení mzdového růstu u zdravotnických i nezdravotnických pracovníků v úrovni, která zajistí Konkurenceschopnost na trhu práce,
- důsledné řízení rozpočtu osobních nákladů,
- zvyšování kvalifikace pracovníků – k tomu maximální měrou využívat dotačních programů na vzdělávání zdravotnických zaměstnanců.

Ze stanovených cílů plyne, že je třeba vzít v úvahu jak vertikální, tak také horizontální soulad vzájemně propojených strategií. Domnívám se, že by bylo chybou se zabývat pouze marketingovou strategií osamoceně bez návaznosti na další a především na business strategii. Také je zřejmé, že je potřebné vše v této práci uvedené považovat za nikdy nekončící proces a stanovené časové období – 2 roky není možné brát jako jediný bod, kdy se prove-

de analýza a následně případná redefinice. Za tuto dobu je třeba na základě vnitřního a také vnějšího prostředí zajistit určitou pravidelnost.

V současnosti NŠ na základě analýzy personálního útvaru je třeba zabezpečit především péči o pacienty. Z tohoto důvodu byl v rámci výše uvedené business strategie stanoven strategický cíl (viz podkapitola 7.2)

- Lidské zdroje – do ½ roku 2018 stabilizovat nutný počet středního zdravotnického personálu na vybraných odděleních (ARO apod.).

Z tohoto důvodu byly stanoveny a následně také formulovány zjednodušené strategické cíle (převzaty z nadřazené business strategie na úroveň dílčí personální strategie) podle výše uvedené tzv. metodiky SMART:

- z hlediska kvalifikační struktury přijmout do konce měsíce června tohoto roku zaměstnance následujících profesí (viz tabulka č. 3) s cílem stabilizace pracovního kolektivu, apod.

Název profese	Počet
Sestra - ARO	1
Sestra - interna	2
Sestra - chirurgie	2
Laborant/laborantka	2
Staniční sestra	1
CELKEM	8

Tabulka 3 – Počet navrhovaných chybějících zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování za využití upravených zdrojů NŠ)

Z tabulky č. 3 je zřejmé, že personální otázky v NŠ (neboli SBU1) jsou prvořadou záležitostí.

8.6 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Před tvorbou jakékoli koncepce organizace, ať již personální nebo jiné, je třeba posoudit všechny důležité vlivy, které ovlivňují úspěšnost jejího počínání. Především by měla být snaha poznat a určit trendy ve vývoji okolního prostředí, analyzovat trh z hlediska potenciálního dostatku či naopak nedostatku zaměstnanců, zhodnotit vlastní vnitřní situaci. Sna-

hou každé organizace by mělo být dostat do souladu vlastní zdroje a cíle s podmínkami vnějšího prostředí. Prostor se průběžně v čase mění, to znamená, že existuje určitá míra nejistoty, při výběru správných rozhodnutí. Proměnlivost s sebou přináší hrozby i příležitosti, každopádně je třeba provádět prevenci těchto změn.

Pacienti jsou jednou z nejdůležitějších zainteresovaných skupin z hlediska loajality k instituci NŠ, která se na ně obrací se svými službami. Pacient přijímá výsledek činnosti organizace. Pro zvolení vhodného přístupu k pacientům je potřeba nejdříve analyzovat cílový trh, aby bylo získáno maximum potřebných informací. Pacienti jsou ti, kteří tvoří cílový trh. Pacienti jsou vlastně veřejnost jako určitá skupina lidí, která ovlivňuje chování instituce, stanovení jejich cílů a následné plnění.

Konkurence, což jsou instituce, které nabízejí na trhu podobné služby v rámci jednoho odvětví, tzn. zdravotnictví a tvoří tzv. konkurenční prostředí. Konkurenční prostředí vytváří tlak na snižování nákladů, inovace a zdokonalování poskytovaných služeb.

Vnitřní prostředí se týká instituce jako takové. Patří sem informace o celkové finanční situaci, množství peněžních prostředků určených pro personalistiku, firemní kultura, motivační pohnutky apod. V instituci musí být také srozumitelná a fungující organizační struktura (uspořádání pravomocí, vymezení odpovědností, řád).

8.6.1 Analýza SLEPT

Provedení sumární SWOT analýzy předchází zkoumání prostředí a provedení určitých analýz právě vnějšího a vnitřního prostředí.

V případě společenských trendů se v současnosti jedná v rámci celé ČR o obecný nedostatek zaměstnanců (ČT, 2017), což s sebou přináší možnost zvyšování platů apod. a to v rámci motivace (loajalitu zaměstnance a zaměstnavatele nevyjímaje) a poznatky z trhu práce ovšem naopak naznačují, že pokud jde o práci, začínají být Češi z pohledu firem „staří“ už i po čtyřicítce (Švihel, 2017), což se může velmi brzy změnit, ale na druhou stranu vzhledem ke zdravotnickému zaměření může jít o krizový stav a to i přesto, že může jít o pomocný personál a tedy o méně vzdělané zaměstnance (Horáček, 2017).

Právní normy pro obor zdravotnictví

- zákon č. 20/1966 Sb. o péči o zdraví lidu,
- zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění,

- zákon č.372/2011 Sb. Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování
- zákon č. 373/2011 Sb. Zákon o specifických zdravotních službách
- zákon č. 551/2001 Sb., a č. 280/1992 Sb. o zdravotních pojišťovnách,
- zákon č. 160/1992 Sb. o nestátních ZZ,
- vyhláška o věcném a technickém vybavení č. 95, 96/2004 Sb., vzdělávání a kompetence
- významné vyhlášky „o oborech“ a „o činnostech“, 424/2004 Sb.
- zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 378/2007 Sb., Zákon o léčivech,
- zákon č. 220/1992 Sb. „o komorách“.

Z hlediska ekonomických faktorů je třeba vzít v úvahu region, tzn. Olomoucký kraj, kde se v současnosti nezaměstnanost pohybuje kolem 4,59 % (ČSÚ, 2018). Průměrná mzda v olomouckém kraji je 25 599,- Kč (ČSÚ, 2018), což je třeba zohlednit a to jak ze strany zaměstnanců, tak také pacientů.

V přepočtu na 1 obyvatele dosáhl hrubý domácí produkt v kraji hodnoty 314,5 tisíc Kč, což bylo pouze 77,7 % průměru ČR (404,8 tisíc Kč/obyv.). Vzhledem k tomu, že téměř čtvrtina HDP byla vytvořena v Hl. m. Praze (24,3%), dochází k významnému ovlivnění průměrné hodnoty HDP na 1 obyvatele za celou ČR. Při srovnání průměrného HDP mimo-pražských krajů na 1 obyvatele s hodnotou Olomouckého kraje dosáhl přepočet 90,5 % průměru. Dosažená výše HDP na 1 obyvatele v Olomouckém kraji byla po kraji Karlovarském a Ústeckém třetí nejnižší v ČR. V mezinárodním přepočtu HDP na 1 obyvatele v PPS (tj. ve standardu kupní síly) dosáhl Olomoucký kraj 65,8 % průměru EU.

Sociální a demografické prostředí. Podle výsledků Výběrového šetření pracovních sil žilo v roce 2015 v Olomouckém kraji 539,7 tis. obyvatel ve věku 15 a více let. Meziročně jejich počet poklesl o 0,3 %. Z dlouhodobého pohledu se počet obyvatel v uvedené věkové kategorii zvyšoval až do roku 2008, od roku 2009 můžeme pozorovat každoroční snížení. V případě společenských trendů je třeba si povšimnout faktu, že v případě zdravotnictví se jedná o akutní nedostatek zdravotních sester (Lamperová, 2017) a dle MZ je třeba je přilá-

kat z Ukrajiny. V podstatě se jedná o fakt, kdy v ČR je v současnosti nedostatek zaměstnanců obecně. Vztah je zřejmý → pokud nebude mít kdo léčit, nebude naplněna strategie, jak celková, tak také personální strategie.

Olomoucký kraj je osmým největším krajem České republiky. K 31. 12. 2015 zaujímal katastrální výměru 5267 km² a tvořil 6,7 % z rozlohy státu. Od 1. 1. 2005, kdy se území kraje rozšířilo o obce Moravský Beroun, Norberčany a Huzová, se celková rozloha kraje prakticky nezměnila. Z pohledu administrativního se Olomoucký kraj člení na 5 okresů, 13 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a 20 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. V roce 2015 byl Olomoucký kraj vymezen katastrálním územím 399 obcí, které se členily na 768 částí. Z celkového počtu obcí bylo 30 měst, z nichž Olomouc, Přerov a Prostějov jsou městy statutárními, 12 městysů a 1 vojenský újezd. Sídlem kraje je krajské město Olomouc. Na území Olomouckého kraje žilo 31. 12. 2015 přesně 634 718 obyvatel. Jejich počet se během jednoho roku snížil o téměř tisíc osob. Třicet procent obyvatel kraje bydlí ve čtyřech největších městech. Zatímco v krajském městě Olomouci (100 154) se počet obyvatel zvýšil a po pěti letech opět překročil stotisícovou hranici velkoměsta, města Přerov (43 994), Prostějov (43 977) a Šumperk (26 478) v počtech obyvatel ztratila. Celkem žilo ve 30 městech Olomouckého kraje 357 389 obyvatel, tj. 56,3 % z celku. Počet obyvatel ve městech se meziročně snížil o 873 osob, což potvrdilo dlouhodobý trend vyliďňování měst. V Olomouckém kraji meziročně vyššího počtu obyvatel dosáhl pouze největší okres Olomouc. Dlouhodobý vývoj naznačuje, že Olomouc jediným okresem v kraji se stabilním populačním růstem. Zemřelých opět více než živě narozených. Přirozený přírůstek, který vyjadřuje rozdíl mezi živě narozenými a zemřelými, dosáhl v uplynulém roce záporné hodnoty 502 osob. Za hlavní příčinu záporného stavu lze označit dlouhodobě nízkou porodnost, kterou v loňském roce doprovodila i zvýšená úmrtnost. V celém kraji se živě narodilo 6498 dětí (meziročně o 1,5 % více), naproti tomu přesně 7000 osob zemřelo (meziročně o 8,3 % více). Převahu živě narozených nad zemřelými zaznamenal pouze okres Olomouc, u kterého je přirozený přírůstek vkladné poloze již od roku 2005. Opačný děj charakterizoval okresy Jeseník, Šumperk, Prostějov i Přerov. Během let 2010–2015 dosáhl přirozený úbytek Olomouckého kraje 1543. Posledním rokem s převahou živě narozených nad zemřelými byl v kraji rok 2010.

V případě politického prostředí je zřejmé, že Česká republika je parlamentní demokracií s komplexní sítí formálně stabilních institucí. Tato formální stabilita se opírá o rigidní Ústavu ČR. S touto a dalšími odvozenými formálními charakteristikami do jisté míry koliduje

skutečná politická situace a v souvislosti s tím i politická kultura. Je zapotřebí dosáhnout systémových změn, obnovit přirozený střet zájmů a idejí, rozbít existující vazby a posílit přímou zodpovědnost politiků. V případě politických trendů, je možné doplnit, že nedávné volby Poslanecké sněmovny potvrdily předpoklady výsledků (Info.cz, 2017) s vůdčí pozicí ANO (29,64 %), ODS, (11,32 %), Piráti (10,79 %), SPD (10,64 %), KSČM (7,76 %), (ČSSD (7,27 %), dále KDU ČSL (5,28 %) apod. Zde je možné tvrdit, že politická situace nemá výrazný vliv na zkoumanou instituci.

V případě regionální politiky v České republice jsou parametry vztahů samospráv s orgány státní správy a moci jsou definovány Ústavou ČR. Stát může do výkonu samosprávných kompetencí krajů a obcí zasahovat pouze prostřednictvím zákona, a naopak svěřuje krajům a obcím v tzv. přenesené působnosti část výkonu státní správy (v důsledku existence modelu tzv. sloučené veřejné správy). Přes toto vymezení jsou ve veřejné správě České republiky dlouhodobě patrné centralizační tendence. Ty se projevují vzrůstající regulací výkonu povinností krajů a obcí ve sféře jejich přímé působnosti, vedle toho rostoucí zátěží samospráv agendou státní správy.

Z technologického hlediska je třeba si povšimnout především trendů jak dělat v současnosti účinný marketing. Je zřejmé (Kuchař, 2015), že trendem ve světě je obecně „online“, ale je potřebné si uvědomit, že zdravotnictví má určitá specifika a tvrzení, že zdravotnictví marketing nepotřebuje je zcela mylné, protože je potřebné vzít v úvahu:

- sektor zdravotnictví se nachází na pomezí mezi „veřejným“ a „komerčním“,
- marketingový management se nachází na rozhraní ekonomického a medicínského,
- argument, že zdraví není zboží,
- tvrzení, že do zdravotnictví není možné zavést konkurenci,
- nedocení marketingu,
- názory, že marketing ve zdravotnictví je neetický,
- dvousložkový cílový trh,
- kvalita závisí od dodavatelů služby.

Zvláště významnou složku marketingového mixu tvoří lidé - poskytovatelé a nositelé zdravotnických služeb a ostatních produktů. Lidský faktor je neodmyslitelný nástroj v oblasti

marketingu zdravotnických zařízení, protože lidé jsou nedílnou součástí služeb, které zdravotnické zařízení poskytuje. Lidský faktor je zde chápán trojím způsobem:

- jako poskytovatel a nositel produktu a služby,
- jako produkt zdravotnického zařízení (dobrá pověst lékaře),
- jako marketingový nástroj (např. lékař se vyjadřuje v médiích k prevenci onemocnění).
- vystoupení či vyjádření lékařů k relevantním tématům (prevence, zdravá výživa, plánování rodičovství, nové diagnostické a léčebné postupy apod.) mohou umocnit postoje a chování cílových skupin k těmto tématům. Půjde nejen o odbornost, schopnost a zručnost lékařů, ale také o jejich osobní a morální vlastnosti a předpoklady, které podmiňují charakter a intenzitu vztahu mezi lékařem a pacientem.

V rámci shrnutí je možné tvrdit, že největší potenciální krizový vývoj může nastat právě v oblasti řízení lidských zdrojů (personalistiky). Shrnutí bude provedeno v rámci souhrnné SWOT analýzy.

Z hlediska vnější hrozby je třeba z regionálního pohledu brát následující zdravotnická zařízení:

- Fakultní nemocnice Olomouc (FN Olomouc),
- OLÚ Paseka (odborný léčebný ústav),
- Psychiatrická léčebna Šternberk,
- Nemocnice Šumperk.

První tři zařízení v podstatě nekonkurují, protože se jedná o zcela jinou poskytovanou péči. Poslední jmenovaný subjekt je možné brát jako regionálního konkurenta, ale velmi omezeně vzhledem k bližší Olomouci. To ovšem neznamená, že management NŠ nemusí rozpoznávat silné a slabé stránky svých konkurentů a předvídat jejich chování a případnou reakci na změny v konkurenčním prostředí. Nelze tvrdit, že vzhledem ke spádovému oblaskem se jedná v případě NŠ o monopol, protože lékárny a polikliniky jsou prakticky v každém větším městě regionu (Uničov apod.), ambulance také a NŠ neposkytuje pouze služby vázané na hospitalizaci. Přímí konkurenti zde v podstatě tedy nejsou.

Další úvaha spočívá v tom, že na regionální trh nevstoupí z důvodu značných bariér do odvětví zdravotnictví žádný další nový podnikatelský subjekt, který by zajišťoval tu samou zdravotní péči v tom samém rozsahu. Jiná je situace v oblasti lékáren a ambulantních zařízení soukromých lékařů specialistů, které vzniknout mohou. S tím souvisí i substituční služby, kdy je možné uvažovat pouze s rehabilitačními a rekondičními službami, které mohou samozřejmě také v regionu vzniknout (masáže apod.).

Z hlediska pacientů je zřejmé, že negativní mediální zprávy by vážně mohly narušit chod a odliv pacientů. Z tohoto důvodu v NŠ existuje Program kvality zdravotní péče, kdy se o kvalitu jedná v následujících faktech:

- Činnost veškerého personálu Nemocnice Šternberk je zaměřena na zajištění kvalitní a především bezpečné zdravotní péče každému pacientovi.
- Kvalitu a bezpečnost poskytované zdravotní péče sleduje a vyhodnocuje manažer kvality ve spolupráci s náměstkem léčebně preventivní péče, hlavní sestrou a správcem nemocnice.
- Úsilí o poskytování kvalitní a bezpečné zdravotní péče bylo odměněno v roce 2008 získáním akreditačního certifikátu Spojené akreditační komise České republiky (SAK ČR) na dobu 3 let, který v roce 2011 i v roce 2014 a 2017 nemocnice obhájila.

Zvyšování kvality, kdy v rámci programu zvyšování kvality je nutné sledovat, zda jsou všechny procesy a systémy v nemocnici dodržovány. Důležitý je také sběr dat a jejich srovnání v čase, aby bylo vidět, zda je vývoj k lepšímu.

Eviduje, šetří a analyzuje stížnosti a navrhuje nápravná opatření vedoucí ke zvýšení kvality péče. Sleduje spokojenost hospitalizovaných a ambulantních pacientů formou: dotazníků, knih poděkování, připomínek a stížností, které jsou umístěny a k dispozici na každém lůžkovém oddělení a v ambulancích, na lůžkových odděleních i v ambulancích jsou umístěny schránky, do kterých mohou pacienti i příbuzní vložit své připomínky a zkušenosti získané návštěvou naší nemocnice. Návrhy, připomínky následně řeší vedení nemocnice. Sleduje a analyzuje výskyt nežádoucích událostí v průběhu poskytování péče. Zajišťuje ve spolupráci se středním managementem koordinaci procesu poskytování zdravotních služeb v souladu s rezortními bezpečnostními cíli za účelem zvýšení bezpečí pacientů. Sleduje kvalitu poskytovaných služeb prostřednictvím plánované kontrolní a auditní činnosti.

8.6.2 Shrnutí SLEPT analýzy

Z provedené SLEPT analýzy plyne fakt, kdy současnost je poznamenána obecným nedostatkem zaměstnanců a to nejen ve zdravotnictví. V případě NŠ může v krajním případě a neřešení problému o kritické vyústění situace. Nedostatek zdravotnického personálu je v podstatě celospolečenským problémem.

Dalším faktorem plynoucí z provedené analýzy je sledování a následné plnění nutných technických norem a legislativy týkající se zdravotnictví obecně. Je zřejmé, že legislativa musí být dodržována, protože se primárně jedná o zdraví občanů, což se ve zkoumané instituci prakticky děje. Současný stav nevyžaduje změny.

Jako velmi důležité se jeví stoupající význam on-line komunikace a vlastně komunikace jako takové a to nejen uvnitř instituce, ale také navenek. Právě komunikace je svým způsobem odrazem zvyšujícího se tlaku na kvalitu poskytování péče. Je zřejmé, že pacienti jsou na kvalitu poskytované péče citliví. Lze si jen velmi obtížně představit pacienta, který ve zkoumané instituci je svědkem nevhodné (nebo absentující komunikace) mezi zdravotním personálem nebo v krajním případě svědkem konfliktních situací.

Současnost je poznamenána velmi rychlým technickým pokrokem a moderní zařízení se stávají součástí instituce skoro neustále. Technické záležitosti (moderní zařízení apod.) vyžadují také komunikační schopnosti a předávání informací kolektivům na pracovištích.

8.6.3 Analýza 7S

V případě analýzy vnitřního prostředí NŠ bylo využito zúčastněné pozorování (pracovnice zodpovědná za personalistiku na ½ s administrativou jako klíčová informátorka). Podle míry standardizace se jednalo o nestandardizované pozorování, kdy byl určen cíl a ostatní aspekty pozorování byly průběžně doplňovány.

Je tedy možné na základě (zjednodušeného) zúčastněného pozorování v rámci výše uvedené metody 7S pro jednotlivé „S“ odvodit:

1. Strategie: v současnosti existuje částečně zformulovaná business a personální strategie, která bere ohled na potenciální nedostatek zaměstnanců na trhu práce, známost strategie mezi zaměstnanci je ovšem spíše mizivá, ale na druhou stranu je možné hovořit o tom, že vedoucí lékaři, vrchní sestra apod. ji znají. Je zřejmé, že její naplňování ze strany zaměstnanců nelze výrazně očekávat, i když je promyšlená, ale není jim sdělována podřízeným. Na druhou stranu

je zjevné, že řadové zaměstnance strategie prostě nezajímá a velmi dobře vědí, že firma NŠ „trpí“ nedostatkem zaměstnanců. V podstatě na strategii se podílí především ústředí, tedy SMN a.s., a to hlavně z hlediska personalistiky.

2. Struktura (organizační): personální útvar (viz obr. č. 3) není veden jako samostatný, což není velmi výhodné z hlediska naplňování personální strategie, v rámci komunikace převažuje vertikální komunikace shora dolů. V případě organizační struktury je možné tuto typologicky zařadit jako liniově-štabní. Dále je možné tvrdit, že vedoucí lékaři jednotlivých oddělení jsou do určité míry přetěžováni (stejně jako vrchní sestra) a to vzhledem k odpovědnosti za veškeré záležitosti, personální nevyjímaje.
3. Styl manažerské práce: převaha direktivního přístupu s výraznějšími participativními prvky, kdy existuje určitá snaha delegovat pravomoci na zaměstnance. Firemní kulturu je možné označit jako kulturu rolí, kdy jednotlivé osoby zastávají jasně vymezené pozice vytvořené k výkonu určitých pracovních povinností, zde je typická převaha rutinních operací a chování jednotlivců je stanoveno popisem práce či normami, reakce na změny jsou pomalejší.
4. Systémy řízení: jsou závislé na jednotlivých odděleních a zaměstnanci nejsou prakticky motivováni k inovačním aktivitám, viz také oddíl 7.4.1.
5. Spolupracovníci: z hlediska kvalifikační struktury se jedná o výraznou převahu zdravotnických profesí, kde je vyžadována požadovaná specializace nebo určité vzdělání. Nedostatek zaměstnanců na trhu práce (viz analýza SLEPT a strategické cíle apod.) je výrazný, ovšem nikoli kritický. Produktivita práce se jeví jako dobrá. Náklady na vzdělávání za rok 2017 byly v celkové hodnotě 61 670 Kč.
6. Schopnosti: jedná se o výraznou nutnost zvládnutí profesních záležitostí a to z hlediska zdravotnické instituce, ohrožením se jeví odchod zaměstnanců, což je eliminováno částečně ohodnocením a motivací (viz podkapitola 7.3).
7. Sdílené hodnoty (fungování týmů a skupinové vztahy): sdílení hodnot jako je mise a vize není v podstatě vyžadováno. Týmová práce je vzhledem ke zdravotnické nutnosti.

Z analýzy 7S je zřejmé, že nejdůležitější pro firmu NŠ je nejenže udržení kvantity zaměstnanců, ale také jejich kvalita, což přináší nutný synergický efekt.

8.7 Výzkum

V případě výzkumu se jedná o primární výzkum, který byl proveden mezi zaměstnanci v Nemocnici Šternberk

8.7.1 Cíl primárního výzkumu, výzkumné otázky a metodologie

Vše potřebné k výzkumu, cíl a další je zpracováno ve formě tabulky č. 4 v následujícím textu.

METODOLOGIE VÝZKUMU – nemocnice Šternberk (součást skupiny AGEL)	
Předmět výzkumu:	Výzkum týkající se pracovní spokojenosti zaměstnanců nemocnice
Výzkumné otázky:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaměstnanci vykazují všeobecnou spokojenost se svým zaměstnáním. 2. Zaměstnanci nemocnice Šternberk jsou vhodně motivováni k podávání adekvátního pracovního výkonu v rámci svého pracovního zařazení
Typ:	Kvantitativní/endogenní
Objekty:	Zaměstnanci všech oddělení (50 respondentů z řad NZP)
Metoda:	Dotazníkové šetření
Technika:	Vyplněný dotazník
Limity výzkumu:	Platnost pouze pro Nemocnici Šternberk

Tabulka 4 – Metodologie výzkumu v Nemocnici Šternberk (Zdroj: vlastní zpracování)

Výzkumné otázky, tedy otázky z dotazníku jsou uvedeny v příloze této diplomové práce. Výzkum byl prováděn anonymně.

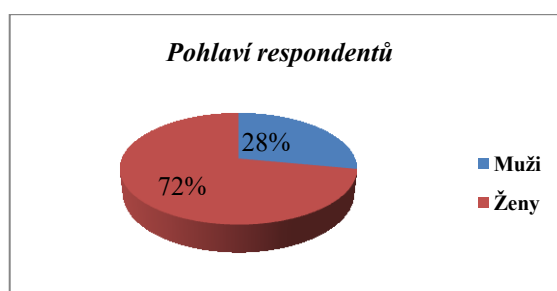
8.7.2 Výzkumný vzorek

Výzkum je pojatý jako endogenní a kvantitativní, kdy se jedná o realizaci dotazníkového šetření s cílem zjistit a rozebrat názory a postoje respondentů (zaměstnanců) v oblasti jejich pracovní spokojenosti ve zkoumané instituci. Výzkum byl realizován ve vymezeném časovém období 1. 10. až 31. 12. 2017, přičemž vzorek respondentů nebyl získán nahodilým výběrem, ale zúčastnilo se ho 50 zaměstnanců z řad nelékařského zdravotnického per-

sonálu (NZP). Před realizací dotazníkového šetření bylo provedeno pilotní šetření na malém počtu respondentů (celkem 5) s cílem minimalizace rizika nesprávného vnímání dotazníku, reakcí respondentů a odstranění případných nedostatků. Velikost vzorku byla stanovena na 50 respondentů (viz tabulka č. 4). Dotazník tvořilo 25 uzavřených otázek, kdy bylo třeba zvolit jednu z daných variant odpovědí. Předpokladem výzkumu je jeho grafické a navazujícího slovní vyhodnocení.

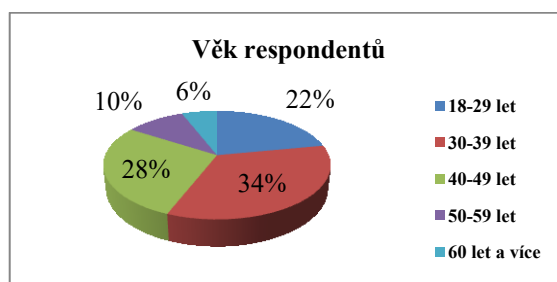
8.7.3 Identifikační znaky

V případě výzkumu bylo nutné nejdříve uvést pohlaví a věk respondentů v grafické formě (demografické otázky). Na obrázku č. 4 je uvedeno pohlaví respondentů zastoupených ve výzkumu a na obrázku č. 5 věková kategorie respondentů.



Obrázek 4 – Pohlaví respondentů ve výzkumu (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu na obrázku č. 4 vyplývá, že z hlediska pohlaví ve výzkumu mezi respondenty byla většina žen (36), což je 72 %. Zbytek, tedy konkrétně 28 % tvořily muži (14). Zde je třeba doplnit, že ženy jakožto zaměstnankyně zkoumané instituce dlouhodobě převažují.



Obrázek 5 – Grafické znázornění rozdělení věku respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

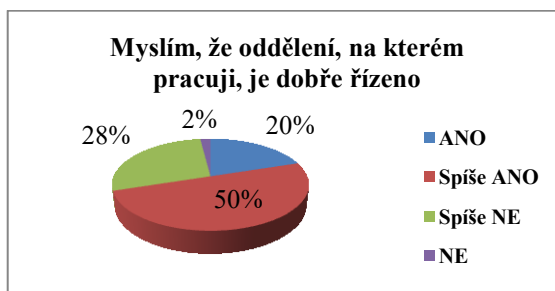
Z grafu na obrázku č. 5 vyplývá, že největší zastoupení mezi respondenty měla věková skupina od 30 do 39 let (17) tzn. 34 %. Dále se jednalo o skupinu respondentů (14) od 40 do 49 let, tzn. 28 % a v těsném závěsu za ní byla skupina respondentů (11), kteří měli 18 až 29 let a méně, tj. 22 %.

Všem respondentům byl dán dotazník s otázkami (viz příloha I), kterých bylo celkem 25. Otázky se týkaly především pracovním spokojenosti. Byly stručné a respondent měl vždy uvést jednu možnost z nabídky (zaškrtnutí příslušného okénka u odpovědi). Časový limit na vyplnění dotazníku byl 40 minut. Vyhodnocení je uvedeno grafickou a slovní formou v následujícím oddíle 8.7.4.

8.7.4 Shrnutí a prezentace dotazníkového šetření (primárního výzkumu)

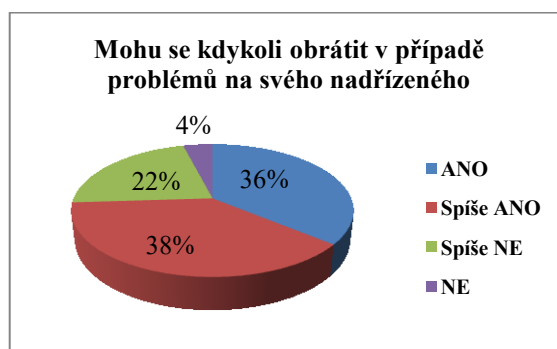
V případě otázky č. 1 (viz obr. č. 14 v příloze II): „*Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce*“ odpovědělo nejvíce respondentů (42 %) spíše ANO, což spolu s jednoznačnou odpovědí ANO (22 %) odpovědělo souhrnně 64 %. Jedná se o nadpolovičnou většinu, jak je naznačeno na obr. č. 14 v příloze II. Pouze 6 % odpovědělo zcela záporně, což je zanedbatelné. Z odpovědí plyne, že zaměstnanci zkoumané instituce mají všeobecně dostatek informací ke své práci, což je velmi pozitivní zjištění.

V případě otázky č. 2 (viz obr. č. 6): „*Myslím, že oddělení, na kterém pracuji, je dobře řízeno*“, odpovědělo 50 % dotázaných spíše ANO. Jedná se o přesnou polovinu. Také 20 % dotázaných odpovědělo zcela jednoznačně ANO, z čehož je možné vydedukovat, že zaměstnanci zkoumané instituce mají dostatek informací ke své práci na svém oddělení. Jedná se o velmi pozitivní zjištění stejně, jak tomu bylo v případě předchozí otázky (viz obr. č. 14).



Obrázek 6 - *Myslím, že oddělení, na kterém pracuji, je dobře řízeno* (Zdroj: vlastní zpracování)

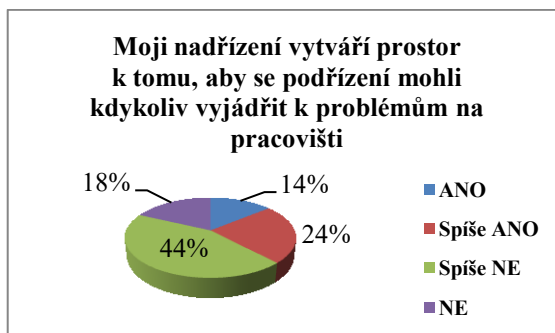
Jako další byla položena otázka č. 3 (viz obr. č. 7): „*Mohu se kdykoli obrátit v případě problémů na svého nadřízeného*“, která se jeví z hlediska zaměstnanecké spokojenosti jako velmi důležitá, protože spokojenost souvisí samozřejmě s tím, že respondent se může v případě nejasností obrátit na svého nadřízeného. Zde odpovědělo skoro stejně počet respondentů, kdy odpověď ANO uvedlo 36 % a spíše ANO 38 %. Jedná se souhrnně o nadpoloviční většinu (74 %), což je velmi pozitivní zjištění, protože respondenti nemají důvod k nespokojenosti ve vztahu k nadřízenému/nadřízené.



Obrázek 7 - *Mohu se kdykoli obrátit v případě problémů na svého nadřízeného* (Zdroj: vlastní zpracování)

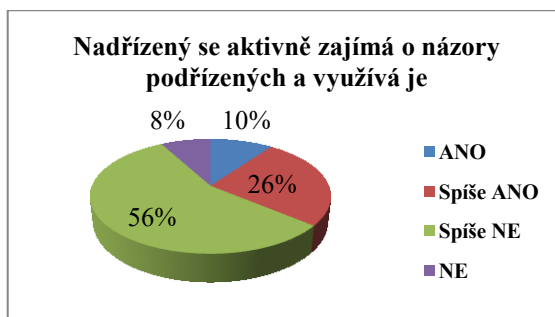
V případě otázky č. 4. (viz obr. č. 15 v příloze II): „*Moji kolegové a spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést kvalitní práci*“ je z odpovědí zřejmé, že ve zkoumané instituci existuje týmová práce, což je velmi potěšující. Kladně se zde vyjádřilo dohromady 90 % dotázaných z řad NZP. Zde je vhodné vzít v úvahu také stávající firemní kulturu, která byla v oddíle 7.6.3 označena (formou zúčastněného pozorování) jako kultura rolí, což je v tomto případě zdravotnické instituce zřejmé. Každý zaměstnanec zde má svoji roli, ale přitom zde existuje také týmová práce, což je pozitivní a je možné očekávat kladný synergický efekt v případě zaměstnanecké spokojenosti.

Jako další v pořadí byla položena otázka č. 5: „*Moji nadřízení vytváří prostor k tomu, aby se podřízení mohli kdykoliv vyjádřit k problémům na pracovišti*“. Ovšem odpovědělo nejvíce (44 %) spíše NE. Odpovědi jsou znázorněny na obr. č. 8. Odpovědi jsou v kontextu s výše uvedenou firemní kulturou, protože zde pracují specialisté a nejsou zde v podstatě využívány rutinní operace. Zde nelze odpovědi posuzovat pouze záporně, ale určitá nedostatečná komunikace ze strany nadřízených je možná. Celkově se nejedná o výrazné kladné zjištění.



Obrázek 8 - *Moji nadřízení vytváří prostor k tomu, aby se podřízení mohli kdykoliv vyjádřit k problémům na pracovišti* (Zdroj: vlastní zpracování)

V případě otázky č. 6 (viz obr. č. 9): „*Nadřízený se aktivně zajímá o názory podřízených a využívá je*“ odpověděla většina respondentů (souhrnně 64 %) záporně, což není výrazně pozitivní zjištění. Jednoznačně ANO, tzn. kladně, odpovědělo pouze 10 %, což sice není zanedbatelné, ale nejedná se o velké procento. Zde je třeba vzít v úvahu rozdílnost jednotlivých oddělení nemocnice jako takové a nelze ji přirovnávat např. k výrobní firmě, protože se jedná o něco zcela diametrálně odlišného. Zjištění je možné považovat za neutrální až mírně pozitivní v kontextu se zdravotnickou institucí.



Obrázek 9 - *Nadřízený se aktivně zajímá o názory podřízených a využívá je* (Zdroj: vlastní zpracování)

V případě otázky č. 7: „*Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností*“ jsou odpovědi uvedeny na obr. č. 16 v příloze II, ze kterého plyne, že ponejvíce odpovědí bylo v dotaznících označeno jako spíše ANO (rovných 50 %). Jednoznačně ANO odpovědělo 16 %, což dohromady tvoří 66 %. Z odpovědí plyne, že zaměstnanci mají dostatek příležitostí k rozšiřování svých dovedností, což v případě technologického pokroku ve zdravotnictví je velmi potěšující, ale v podstatě jde o nutnost, která musí být organizací podporována.

Jako velmi důležitá z hlediska pracovní spokojenosti byla položena otázka č. 8 (viz obr. č. 17 v příloze II): „*Moje práce je podnětná a zajímavá*“, v případě které se ponejvíce respondenti vyjadřovali kladně (souhrnně 80 %). Jedná se o velmi pozitivní zjištění, protože pocit podnětné práce přispívá k pracovní spokojenosti.

Jako další v pořadí byla položena otázka č. 9: „*Mám pocit, že dělám užitečnou práci*“ se přímo dotýká podstaty zdravotnického zařízení jako takového. Zde odpověděla (viz obr. č. 18 v příloze II) většina respondentů spíše ANO (58 %) a jednoznačně ANO 30 %, souhrnně se jedná tedy o 88 %. Jedná se o velmi pozitivní zjištění, protože pocit užitečnosti je v případě pracovní spokojenosti velmi potřebný.

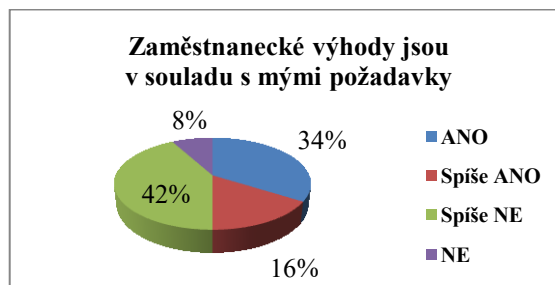
V případě otázky č. 10 (viz obr. č. 19 v příloze II): „*Považuji odměňování v této organizaci za odpovídající*“ byly odpovědi již rozdílnější. Souhrnně kladně odpovědělo 52 % a skoro stejně (48 %) respondentů odpovědělo souhrnně negativně. Otázky týkající se odměňování jsou velmi citlivé a souvisí zcela jednoznačně s pracovní spokojeností, protože motivovaný zaměstnanec je spokojený zaměstnanec. Je zřejmé, že systém odměňování nemůže vyhovovat všem bez rozdílu, ale v tomto případě se jedná spíše o negativní zjištění ve vztahu ke zkoumané instituci.

Jako další byla položena otázka č. 11 (viz obr. č. 20 v příloze II): „*Moje práci mi dodává pocit osobního úspěchu*“, která navazovala na předchozí otázku a také na otázku č. 8. Zde přesná polovina dotázaných označila v dotazníku jako odpověď spíše ANO. Zcela kladně se vyjádřilo 14 % respondentů, což dohromady tvoří 64 %, tedy nadpoloviční většinu. Jedná se o velmi pozitivní zjištění přímo související s pracovní spokojeností a také s odpovědností ve zdravotnických zařízeních. Pouze 14 % odpovědělo zcela záporně.

V případě otázky č. 12 (viz obr. č. 21 v příloze II): „*Úroveň mezilidských vztahů na pracovišti je v souladu s mým očekáváním*“ odpovědělo nejvíce dotázaných (42 %) spíše ANO, dále 26 % ANO, což spolu tvoří 66 % a tedy nadpoloviční většinu. Většina respondentů je se vztahy na pracovišti spokojena a pouze 14 % se vyjádřilo zcela záporně. Nejde sice o zanedbatelný počet, ale jedná se obecně o velmi dobré zjištění vzhledem k pracovní spokojenosti. Mezilidské vztahy je možné vzít v kontextu také s komunikací na pracovištích jako takovou (nadřízení versus podřízení). Vcelku neutrální zjištění.

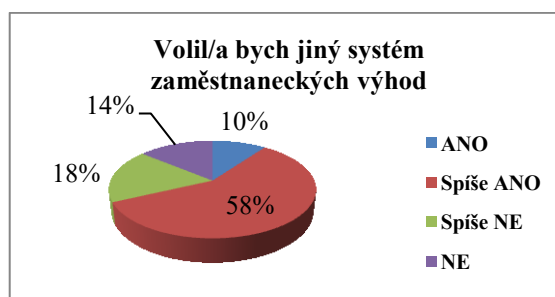
Pracovní spokojenost úzce souvisí také se zaměstnaneckými výhodami, což obnáší otázka č. 13 (viz obr. č. 10): „*Zaměstnanecké výhody jsou v souladu s mými požadavky*“, na kterou odpovědělo (dohromady) 50 % respondentů kladně, co značí, že zkoumaná instituce

má nastavený systém benefitů z hlediska zaměstnaneckých výhod. Je však žádoucí, aby se organizace zajímala o jaký charakter benefitů je mezi zaměstnanci zájem.



Obrázek 10 - Zaměstnanecké výhody jsou v souladu s mými požadavky (Zdroj: vlastní zpracování)

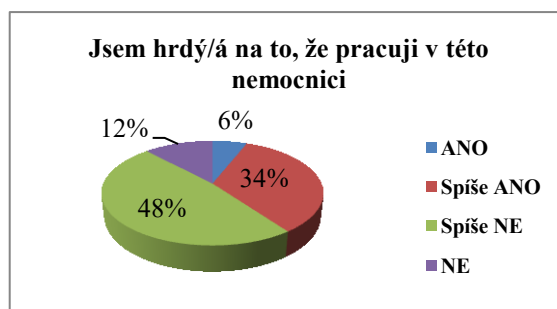
V případě otázky č. 14 (viz obr. č. 11): „*Volil/a bych jiný systém zaměstnaneckých výhod*“ jde v podstatě o potvrzení otázky předešlé. Zde odpovědělo nejvíce respondentů (58 %) spíše ANO, co značí, že výhody jsou nastavené, ale preference má každý jiné.



Obrázek 11 - Volil/a bych jiný systém zaměstnaneckých výhod (Zdroj: vlastní zpracování)

Jako obecná a přitom důležitá otázka byla položena otázka č. 15 (viz obr. č. 22 v příloze II): „*Jsem v zaměstnání spokojený/á*“ odpověděla většina (80 %) dotázaných kladně. Což je v podstatě odpověď na základní otázky celého výzkumu v této zkoumané instituci. Odpovědi je třeba brát ovšem v kontextu s pracovní spokojeností celkově a také celkovým pocitem. Jednoznačně pozitivní zjištění, kdy je zřejmá převaha pocitů spokojenosti než naopak.

Jako další, tedy č. 16, byla položena otázka: „*Jsem hrdý/á na to, že pracuji v této nemocnici*“ a odpovědi jsou uvedeny na obr. č. 12, za kterého plyne, že zde existuje mírná převaha záporných odpovědí. O jednoznačné hrdosti tedy nelze hovořit, ale na druhou stranu se nejedná ale o výrazné negativní zjištění.



Obrázek 12 - Jsem hrdý/á na to, že pracuji v této nemocnici (Zdroj: vlastní zpracování)

V případě otázky č. 17 (viz obr. č. 23 v příloze II): „*Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než bych musel/a*“ se nejedná o její náhodné uvedení, ale o záměr, kdy bylo cílem zjistit pocit výkonu p, která není odměňována ze strany zaměstnavatele. Z hlediska cíle výzkumu je velmi pozitivní, že 44 % respondentů odpovědělo jednoznačně NE. Spíše NE odpovědělo 38 % dotázaných v dotazníku a společně tedy tvoří 82 %, což je výrazná většina. Jedná se o velmi pozitivní zjištění, které sice může odpovídat nedostatku potenciálních zaměstnanců na trhu práce, ale v konečném důsledku jde o výrazně kladné zjištění.

V případě otázky č. 18 (viz obr. č. 24 v příloze II): „*Zaměstnání v této organizaci mi umožňuje se dobře věnovat rodině, přátelům, svým zálibám*“ je zřejmé, že na základě převažujících kladných odpovědí (dohromady 84 %) zde neexistuje „pracovní tlak“ na přesčas apod., což vlastně odpovídá předchozí otázce. Jde o velmi pozitivní zjištění.

Jako další byla položena důležitá otázka č. 19: „*Myslím, že tato nemocnice je jako celek dobře řízena*“, kdy jsou odpovědi znázorněny graficky na obr. č. 25 v příloze II a je zde patrný náznak kladných odpovědí (56 % spíše ANO a 28 % ANO). Opět jde o velmi pozitivní zjištění, která přispívá k všeobecné pracovní spokojenosti, o čemž svědčí nízká fluktuace.

V případě otázky č. 20 (viz obr. č. 26 v příloze II): „*V současné době uvažuji o změně zaměstnání*“ je zřejmé, že výrazná většina (společně 90 %) o tomto kroku neuvažuje. Jde o pozitivní zjištění, která v podstatě potvrzuje výše položené otázky, protože tento fakt, svědčí o tom, že zaměstnanci (z řad NZP) jsou spokojeni.

V případě další otázky č. 21 (viz obr. č. 27 v příloze II): „*V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce*“ vyplývá, že instituce skoro vždy dokáže zajistit potřebný počet zaměstnanců k naplňování nejen strategie instituce, ale také

k její běžné činnosti. Zde byly nejčastější odpovědi spíše ANO (54 %) a ANO (26 %), což je velmi pozitivní zjištění, protože i tento fakt přispívá k pracovní spokojenosti a vlastně poznatek doplňuje předchozí otázky.

V případě otázky č. 22 (viz obr. č. 28 v příloze II): „*Moje práce je monotónní a jednotvárná*“ vyplynulo zjištění, kdy respondenti tvrdili (společně 76 %), že jejich práce není rutinní, monotónní a jednotvárná, což je ale v podstatě pro zdravotnické instituce typické na rozdíl od výrobních. Jednoznačně pozitivní zjištění.

Otázka č. 23 (viz obr. č. 29 v příloze II): „*Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů*“ byla položena z důvodu výše položených otázek tak, aby je potvrdila nebo naopak vyvrátila. Zde respondenti jednoznačně uvedli (20 %), že NE. Spíše NE uvedlo 58 % respondentů, což spolu tvoří 78 % a lze tedy tvrdit, že v případě NZP nejsou tito nuceni práce pod tlakem. Pozitivní zjištění vzhledem k tématu práce.

Jako předposlední v dotazku byla položena otázka č. 24 (viz obr. č. 30 v příloze II): „*Moje práce je vyčerpávající*“ odpověděla výrazná většina dotázaných (92 %) záporně, což svědčí o tom, že zaměstnanci instituce nepovažují svoji práci za vyčerpávající. Pouze mizivé 2 % se vyjádřilo kladně, tzn., že svoji práci považují za vyčerpávající. Velmi pozitivní zjištění.

V případě poslední otázky č. 25 (viz obr. č. 31 v příloze II): „*V této organizaci cítím jistotu zaměstnání*“ odpovědělo nejvíce dotázaných (52 %) jednoznačně ANO, což je velmi pozitivní zjištění. Spíše ANO odpovědělo 40 % dotázaných, což je dohromady 92 %. Jedná se o velmi pozitivní zjištění, kdy zaměstnanci cítí jistotu a tedy s tím související pracovní spokojenost.

8.7.5 Souhrn výzkumu

Na základě tabulky č. 5 jde zohlednit platnost před výzkumem stanovených výzkumných otázek, které je možné souhrnně zohlednit následovně:

1. Zaměstnanci vykazují spokojenost se svým zaměstnáním → výzkumná otázka je platná, protože většina respondentů z řad NZP vykazuje spokojenost.
2. Zaměstnanci nemocnice Šternberk jsou vhodně motivováni k podávání adekvátního pracovního výkonu v rámci svého pracovního zařazení → výzkumná otázka je platná, protože zaměstnanci z řad NZP se cítí vhodně motivováni k podání pracovního výkonu.

Pouze primární výzkum však nestačí k podání popisu a rozboru souhrnného stavu a z tohoto důvodu je v další podkapitole provedena sumární SWOT analýza.

8.8 SWOT analýza

Cílem je vytvořit výchozí souhrnnou SWOT matici, která se jeví tím nejideálnějším řešením, protože jsou zde charakterizovány silné a slabé stránky zkoumané SBUI (nemocnice ve Šternberku) ve vztahu k jejich příležitostem a ohrožením.

Výsledek je následující:

Silné stránky

- členství ve skupině AGEL,
- zdravotnické zařízení úrovně evropských standardů,
- smlouvy se všemi pojišťovnami v ČR,
- nehrozí riziko nové nemocnice na regionální úrovni (bariéry vstupu),
- neustálá modernizace nemocnice,
- vlastní lékárna,
- substitut prakticky existuje na regionální úrovni pouze v rámci ambulantní péče a lékáren,
- systém vzdělávání zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců na přijatelné úrovni, apod.

Slabé stránky

- komunikace na pracovištích jako taková,
- komunikační schopnosti manažerů,
- personální práce je vykonávána pouze v rovině ZP a nezohledňuje současné trendy,
- nedostatek potřebných a kvalifikovaných zaměstnanců,

- vrchní sestra je přetížena povinnostmi,
- důchodový věk erudovaných lékařů,
- převaha absolventů medicíny bez náležité praxe,
- zjevná převaha řízení nad vedením (leadershipem),
- zvyšující se finanční náročnost pacientů v rámci výdaje za léčiva,
- oslabená interpersonální komunikace (podceňování personálních cílů),
- nedostatečné využití celé kapacity lůžek,
- závislost na SMN z hlediska personalistiky, apod.

Příležitosti

- široké spektrum vzdělávacích kurzů pro zdokonalení manažerských dovedností,
- stoupající význam on-line komunikace,
- zvyšující se tlak na kvalitu poskytované péče a certifikace,
- vývoj nových léků a rozvoj technologie,
- tlak na zlepšení poskytované zdravotní péče z řad veřejnosti,
- příležitost získávání nových informací o nabídce nejnovějších léků, o moderních medicínských postupech a jejich zavádění do praxe,
- poměrně velká spádová oblast,
- substitut jako takový v podstatě neexistuje, apod.

Hrozby

- neřešení komunikačních záležitostí na pracovištích a vznik potenciálních konfliktů,
- odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci,
- výrazné změny v legislativě,
- zvýšení cen za energie vyvolávající růst provozních nákladů

- změny smluvních podmínek uzavřených se zdravotními pojišťovny,
- růst nákladů na administrativu nemocnice (akreditace),
- růst nákladů všeobecně,
- nenalezení vhodných zaměstnanců na trhu práce, podcenění konkurence, apod.

8.9 Závěry vyplývající ze SWOT analýzy

Závěry je možné vidět z hlediska členství ve skupině AGEL, kdy na jedné straně se jedná o určité „zastřešení koncepčnosti“ ze strany mateřské společnosti a na druhou stranu jde o přílišnou závislost, která funguje do jisté míry jako omezení. Na členství ve skupině nelze ovšem nazírat negativně, ale naopak pozitivně o čemž svědčí primární výzkum provedený v podkapitole 7.8.

Ze SWOT analýzy vyplývají ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců nejdůležitější následující závěry:

- vytvoření samostatného personálního útvaru, který bude zohledňovat současné trendy v personalistice,
- zlepšení (zvýšení) komunikačních schopností manažerů, čímž je možné zefektivnit interní komunikace ve zkoumané instituci,
- nedostatek potenciálních kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce,

V případě návrhů uvedených v následující kapitole (kapitola č. 9) je zřejmé, že klíčovou záležitostí se jeví vytvoření takového personálního útvaru ve zkoumané instituci, který by zohlednil nejen vnitřní podmínky instituce (v souladu s oddílem 1.3.2), ale také vnější a to ještě bez ohledu na to, že výzkum prokázal uspokojivou spokojenost zaměstnanců. Personální útvar by měl vyvíjet komplexní činnost v rámci NŠ a z toho plyne, že také zefektivnění komunikace v instituci bude jeho prvořadým úkolem.

Ke zjištěným závěrům můžeme doplnit, že se jedná vzhledem k SMN o hierarchii, která se nutně tedy odrazí jak v pracovní spokojenosti, tak také v motivaci.

9 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V NEMOCNICI ŠTERNBERK

Projektové řešení je třeba pojmut jako dlouhodobé s cílem eliminace rizik a slabých stránek vyplývajících ze SWOT analýzy za využití příležitostí a silných stránek nemocnice.

9.1.1 Návrh projektu v dané organizaci

Návrh nelze brát výrazně odděleně od SMN a.s, protože SBU1 je její součástí. Výzkum prokázal, že zaměstnanci jsou sice spokojení, ale to ještě neznamená, že nemůže dojít ke krizovému stavu tak, jak byl popsán v podkapitole 7.9. Je nutné vycházet z faktu, že organizace potřebuje nejen spokojené zaměstnance z důvodu adekvátního výkonu, ale také vzdělávat své zaměstnance, čemu v podstatě odpovídá také současný trend znalostí, nových technologií apod., protože se jedná o zdraví občanů a vlastní poslání nemocnice jako takové. Měli bychom zodpovědět následující otázky, přitom musíme mít neustále na zřeteli fakt, že jde o strategické plánování spokojenosti a motivace spolu se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Spokojenost jako taková by neměla být osamocena, protože jak ukázala teoretická část, souvisí s typickými personálními činnostmi v organizacích, SBU1 (tedy Nemocnici Šternberk) nevyjímaje. Otázky jsou následující:

- Co je třeba v instituci dělat a pro koho to bude instituce dělat?
- Jakých (nejen personálních) cílů chce instituce dosáhnout?
- Jak budou řízeny aktivity, aby byly dosaženy cíle instituce?

Z hlediska realizace si musíme uvědomit, že se jedná o zaměstnance, tedy o vše, co souvisí se vzděláváním dospělých, kde je možné uvažovat více forem s ohledem na konkrétní organizaci. Spokojený zaměstnanec, je pouze motivovaný zaměstnanec a ten musí být vzhledem k povaze instituce vzděláván a rozvíjen, protože jinak by nemohla být naplněna strategie instituce tak, jak zde byla popsána. Může dojít ke stavu, kdy spokojený zaměstnanec bude ten, který se nebude muset (chtít) dále vzdělávat, to je možné označit za určitý potenciální paradox.

Ke spokojenosti, motivaci, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je potřeba přistupovat komplexně. V obsahu vzdělávacích programů se musí nalézt způsob aplikace teorie do praxe a přitom se zaměstnanec musí cítit spokojený. Instituce se nemůže vyhnout ani nutnosti do-

kumentovat výsledky, vyhodnocovat apod., to přináší nelehkou, ale potřebnou zpětnou vazbu. Svoji úlohu zde sehrává samozřejmě také motivace k dalšímu vzdělávání. Možné metody pro zkoumanou instituci jsou tedy následující:

- na pracovišti („on the job“) → koučování, sebevzdělávání, simulace apod.,
- mimo pracoviště („off the job“) → přednáška, seminář, diskuze, hraní rolí, případové studie apod.

Některé metody nemusí být vhodné, a není nutné je blíže rozvádět. Velmi vhodné se jeví např. koučování, což je (Horská, 2009, s. 16) na rozdíl od školení a tréninku *nedirektivní způsob vedení lidí, který je protipólem prikazování a kontroly. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka a jeho růst v profesním i osobním životě.* Koučování se zabývá především bezprostřední realitou a to je jeden ze základních potřeb pro zkoumanou instituci.

Je žádoucí určit osobu odpovědnou koordinací celé vzdělávací akce, která bude komunikovat s lektory, zajistí vhodné prostory, případně pozvánky apod. Důležitou součástí je také plán vzdělávacích aktivit s tím, že bude zohledněna periodicita apod. Jak již bylo v předchozím textu uvedeno, tak by měl v organizacích panovat soulad mezi potřebou vzdělávání a rozvojem zaměstnanců. Je diskutabilní využití různých „dotovaných“ kurzů, školení apod., vznikajících jen z důvodu, že organizace nemusí mít potřebné zdroje bez vztahu k využití v pracovním procesu v konkrétní organizaci.

Podstatu věci je třeba spatřit ve faktu, že vzdělávání není o učení, ale o výsledcích a právě výsledkem by měla být spokojenost zaměstnanců.

9.1.2 Zdůvodnění projektu

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojení, ale bude to stačit z dlouhodobého hlediska? Bude to dostačující za 2 nebo 5 let? Již nyní je možné odpovědět, že s největší pravděpodobností nebude. Z tohoto důvodu je nutné k návrhu přistupovat ze dvou hledisek následovně:

- dlouhodobé (strategické) hledisko → vytvoření samostatného personálního útvaru v SBU1, stanovení dílčí personální strategie SBU1 podřízené business strategii SBU1 v rámci strategické hierarchie, apod.,

- krátkodobé až střednědobé hledisko → zvýšení komunikačních schopností manažerů, využití koučování, apod., kdy je vhodné, aby tyto navrhované činnosti již řídil nový personální manažer/manažerka nově zřízeného personálního útvaru v NŠ (SBU1). Je třeba, aby personalistika v SBU1 byla prováděna na takové úrovni, aby zohlednila jak vnější, tak také vnitřní podmínky instituce a stala se spojovacím článkem (poradenským útvarem) jak vrcholového vedení, tak také zaměstnanců.

Můžeme stanovit strategické cíle v rámci obsahového vymezení vhodného pro zkoumanou instituci (a využít závěrů ze SWOT), jelikož se nejedná o žádné dogma, ale o vhodnost jednotlivých faktorů. Je třeba formulovat personální strategii (na funkční úrovni), kdy je možné definovat personální strategii pro následující vhodné podoblasti na 2 roky, která vyplývá z podkapitoly 7.5:

- motivace zaměstnanců – do konce roku 2018 zajistit úpravu motivačního programu pro kmenové zaměstnance SBU1,
- péče o zaměstnance – do konce roku 2018 zařadit do fakultativní nabídky relaxační, kulturní, sportovní a jiné nabídky oproti stávajícím,
- vzdělávání zaměstnanců – do konce roku 2018 vedoucí útvarů absolvují kurz manažerské komunikaci (rozvoj komunikačních dovedností), popř. kurz koučování,
- mzdový vývoj – do konce roku 2018 zajistit plošné navýšení mezd o 2,5 % nad rámec inflace vzhledem k současnému stavu.

Uvedenou personální strategii jako podmnožinu business strategie je třeba, aby vykonával již zmíněný nově vytvořený personální útvar SBU1 (nikoli hlavní sestra). V případě implementace jde v podstatě o pokračování výše uvedených bodů, které již by měl vykonávat nebo koordinovat nově vytvořený personální útvar samozřejmě za dodržení výše uvedené podmínky SMART:

1. vytvoření samostatného personálního útvaru v rámci SBU1, kdy je třeba tento vytvořit do poloviny roku 2018 s tím, že současně bude vybrána vhodná osobnost na místo vedoucího tohoto útvaru (externí nebo interní zdroje).

2. výběr zaměstnanců na určené pozice (tabulka č. 7) z externích (vnějších) zdrojů, které zajistí vedoucí nového personálního útvaru do konce roku 2018,
3. úprava stávajícího motivačního programu zajistí nový vedoucí personalistiky tak, aby tento byl transparentní,
4. odměňování zaměstnanců na základě výkonu, hodnocení nadřízených tak, aby byla zajištěna efektivita a transparentnost ve smyslu za co získat nadstandardní odměny apod. (zlepšovací návrh, inovace, úspora času apod.).

Navrhované řešení odpovídá změně organizační struktury a to i přesto, že současná je funkční. Jde o to, aby byla personalistice dána patřičná vážnost, která by zohledňovala periodicky současný stav na trhu práce a vnitřní prostředí instituce. Současná organizační struktura odpovídá stavu, kdy existuje na trhu práce dostatek zaměstnanců, a SBU1 si může vybírat. Nyní, jak vyplynulo ze SLEPT analýzy pomalu (ale jistě) nastává nedostatek kvalitních zaměstnanců.

Z hlediska motivačního programu je možné v rámci benefitů, které nejsou finančního rázu nevnucovat zaměstnancům něco, o co nemají zájem (např. sportovní aktivity nemusí vyhovovat všem apod.), ale spíše fakultativně nabídnout možnosti a výběr. Nabízí určitá flexibilita (příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, stravenky apod.), a nemusí se jednat přímo o systém cafeteria, který by patrně pro zkoumanou instituci nemusel být vhodný vzhledem k investicím do tohoto systému a jeho obsluhy. Spíše by bylo vhodné subjektivně doporučit anketu mezi zaměstnanci, o co by byl zájem a je možné předpokládat, že by mohla „zvířet“ pouze finanční forma odměn.

Na základě uvedeného je možné doplnit stanovené strategické cíle personální strategie (viz oddíl 7.10.2) v rámci obsahového vymezení za využití návrhů:

- kvalifikační struktura – přijmout v rámci SBU1 zaměstnance nedostatkových profesí a to jako kmenové zaměstnance,
 - do konce října 2018 zajistit transparentní výběr personálního manažera/manažerky z externích, popř. interních zdrojů a za využití specializované poradenské firmy,

- motivace zaměstnanců – do konce roku 2018 zajistit úpravu motivační programu pro kmenové zaměstnance SBU1,
 - do konce roku 2018 rozšíření nabídky stávajících benefitů o minimálně 2 varianty,
- péče o zaměstnance – do konce roku 2018 zařadit do fakultativní nabídky relaxační, kulturní, sportovní a jiné nabídky oproti stávajícím,
- vzdělávání zaměstnanců – do konce roku 2018 vedoucí útvarů absolvují kurz manažerské komunikaci (rozvoj komunikačních dovedností), popř. kurz koučování,
 - do konce října 2018 vytipování manažerů na kurz zvýšení komunikačních vlastností, popř. leadershipu,
 - do konce roku 2018 vytipovat vhodného externího kouče z řad renomovaných firem působících na trhu,
 - do ½ roku 2019 zajistit zpětnou vazbu účinnosti vzdělávacích kurzů a koučování,
- firemní kultura - do ½ roku 2018 vytvořit samostatný personální útvar, který zajistí vše potřebné z hlediska kvalitně fungující personalistiky,
- mzdový vývoj – do konce roku 2018 zajistit plošné navýšení mezd o 2,5 % nad rámeček inflace vzhledem k současnému stavu.

Z hlediska návrhu volím tři strategické cíle, které budou podrobněji popsány v dalším textu. Tyto strategické cíle jsou následující:

1. do konce října 2018 zajistit transparentní výběr personálního manažera/manažerky z externích, popř. interních zdrojů a za využití specializované poradenské firmy,
2. do konce října 2018 vytipování manažerů na kurz zvýšení komunikačních vlastností, popř. leadershipu,
3. do konce roku 2018 rozšíření nabídky stávajících benefitů o minimálně 2 nabídky.

Zvolené strategické cíle jsou přizpůsobené současnému stavu trhu pracovních sil a nelze tedy vyloučit jejich redefinici, při náhlé změně trhu práce, a právě z tohoto důvodu je jako prioritní první strategický cíl.

V podstatě jde svým způsobem v případě návrhu o projekt, se kterým z hlediska projektového managementu souvisí jedna ze základních podmínek, kterou je splnění tzv. trojimperativu, což jsou: čas, náklady a kvalita (provedení). *Pod pojmem projekt se myslí dočasné úsilí vynaložené na vytvoření určitého produktu, služby nebo určitého výsledku* (Svozilová, 2011, s. 22). Z této definice je důležité si všimnout slovního spojení „dočasné úsilí.“ Musíme rozlišovat dočasné úsilí od běžné každodenní praxe neboli rutiny, protože projekt má svůj počátek a konec (plus zpětná vazba), což jednoduše znamená, že návrh je vlastně svým způsobem projekt, který bude zohledněn v následujících podkapitolách a oddílech.

9.2 První navrhovaný strategický cíl – personalista/personalistka

V rámci rozboru návrhu prvního strategického cíle je třeba zohlednit jak současný stav ve zkoumané instituci, kterou je NŠ. Jedná se o strategické hledisko SBU1, tedy strategii, počet zaměstnanců apod., trendy na trhu práce a hlavně především osobnost vhodnou pro řízení lidských zdrojů a to nejen formálně, ale tak, aby instituce neměla problém s naplněním strategických cílů, tzn., aby nedocházelo k vysoké fluktuaci,

9.2.1 Osobnost personalisty/personalistky

Jde o to, aby zaměstnanci byli motivovaní a necítili potřebu odejít z instituce např. ke konkurenci. Zde se nabýzejí otázky typu: Jaké osobnostní předpoklady by měla taková osobnost mít? Najde se tato vhodná osobnost v instituci (z vnitřních zdrojů)? Bude se muset vhodná osobnost nalézt mimo instituci (z vnějších zdrojů)? Zvládne to SBU1 sama nebo bude muset být oslovena specializovaná poradenská firma zabývající se hledáním a výběrem vhodných osobností na manažerské posty? Bude se jednat o osobnost, která se orientuje v současných trendech jako je např. agenturní zaměstnávání, nástup generace Y (lidé narození po roce 1976) na trh pracovních sil? Bude tato osobnost umět analyzovat průběžně trh pracovních sil? Apod.

V nejjednodušším případě lze zajistit vše výše potřebné skrze specializovanou personální agenturu orientující se na výběr osobností na manažerské posty (personalisty nevyjímaje) ve zdravotnických zařízeních, což je také dáno strategickým cílem. Vzhledem k návrhům

je vhodné navrhnout osobnost z vnitřních nebo vnějších zdrojů, která by měla být uvedena do funkce samostatného personálního útvaru. Existuje taková osobnost v instituci? Tato osobnost musí splňovat kritéria nejen díky svým osobnostním předpokladům, ale musí sledovat vývoj v následujících oblastech řízení lidských zdrojů jako je motivace, podpora zaměstnanců splnit strategické cíle, trvale rozvíjet schopnosti zaměstnanců apod. Je vhodné sestavit tabulku (tabulka č. 5) s uvedením vhodných vlastností osobnosti pro řízení lidských zdrojů (personálního útvaru) ve zkoumané instituci. Tabulka je sestavena na základě metodiky uváděné Pilařovou (2008, s. 40) a jako taková je sestavena na základě konkrétních podmínek v NŠ.

Vlastnost	Úroveň důležitosti vlastnosti	
Komunikační vlastnosti		K
Zdravé a přiměřené sebevědomí		N
Umění prezentace sám (sama) sebe	V	
Předpoklady pro týmovou spolupráci		N
Kooperace se zainteresovanými stranami		K
Kreativita, empatie popř. inovační potenciál		N
Flexibilita, zkušenosti apod.	V	
Otevřenost a podpora pozitivních změn	P	
Výkonnost, rozhodnost a angažovanost	V	
Samostatnost (extroverze apod.)		N
Řešení problémů z pohledu lidských zdrojů		K
Zkušenosti s řízením zdravotnictví	F	
Odolnost vůči zátěži (stresu)		N
Znalosti IT a orientace v informacích	V	
Ochota vůči celoživotnímu učení se		N
Aktivní přístup v rámci personální strategie		K
Schopnost motivovat, delegovat apod.		N
Adekvátní originalita v řešení	P	
Osobnost bez patologických jevů ¹		N
Znalosti (koučování, řízení znalostí apod.)	V	
Vedení lidí (leadership)		N
Strategické myšlení		N
Integrita osobnosti (celistvost myšlení apod.)	V	
Loajalita k NŠ (popř. k SMN jako celku)		N
Zodpovědnost, píle, vytrvalost		N
Vedení příkladem (v dosažení vize apod.)		N

Vysvětlivky: K – klíčové, N – nutné, V – vhodné, P – prakticky využitelné, F - fakultativní

Tabulka 5 – Přehled hlavních požadovaných vlastností ve vztahu k NŠ (Zdroj: vlastní zpracování)

¹ Osobnost, která dokáže přiměřeně zvládnout případné negativní reakce zaměstnanců, jako např. stres, psychogenní reakce apod. Více viz RABOCH, J., ZVOLSKÝ, P, a kol. *Psychiatrie*. 1. vyd. Praha: Galén, 2001, s. 330.

V tabulce č. 5 jsou uvedeny vlastnosti spolu s jejich důležitostí pro SBU1 s tím vědomím, že se jedná o zdravotnickou instituci a dále, že osobnost manažera/manažerky personalistky (lidských zdrojů) bude zastávat svoji profesi v rámci vrcholového vedení SBU1 a bude poradním orgánem jak zmíněného vrcholového vedení, tak také zaměstnanců.

Z hlediska osobnostních vlastností nové osobnosti mohou samozřejmě nastat v navrhovaném případě dvě alternativy:

1. Osobnost bude patřit ke generaci Y, tzn., že např. vybavenost IT bude na velmi dobré úrovni, vzdělání také, což v důsledku může přinést nižší náklady pro instituci na školení apod. a dá se očekávat vysoká efektivita práce (ovšem) při spokojenosti této osobnosti v zaměstnání.
2. Osobnost bude příslušníkem generace X, kde budou v popředí zkušenosti, praxe apod., ale vztah k novým technologiím apod. nemusí být až tak zřetelný.

Zde nelze totiž odpovědět jednoznačně. V podstatě jde o dosažení kladného synergického efektu v rámci této osobnosti a instituce, kdy osobnost by měla přinést určitou „nadhodnotu“ do instituce NŠ (SBU1) a to jak na strategické, tak také na operativní úrovni.

9.2.2 Implementace strategického cíle

V případě návrhu pro instituci NŠ je zřejmé, že se jedná o osobnost, která by v ideálním případě měla „být sladěna“ s firemní kulturou, což upřednostňuje výběr osobnosti z vnitřních zdrojů a je zde větší pravděpodobnost přínosu kýženého kladného synergického efektu. Ovšem nejedná se o nutnou podmínku, protože může být vhodná i jiná osobnost z vnějších zdrojů.

Tento fakt (a samozřejmě i jiné) je nutné při výběru zohlednit a to nezohlední pouze poradenská firma, která se třeba zaměří na psychologii osobnosti, ale musí zde konečné slovo dát vrcholový management SBU1, který by měl znát firemní kulturu ve své instituci. Pokud ne, tak potom by na nové osobnosti personalisty/personalistky právě tento fakt (zjištění firemní kultury) spočíval, protože firemní kultura ve své podstatě určuje přístup manažerů k zaměstnancům, způsob řešení konfliktů v instituci apod.

Právě zde by měl mít kýžený kladný synergický efekt své opodstatnění a tedy ať již osobnost generace X nebo Y by měla být pro instituci přínosem a to zohlední jak poradenská

firma tak také vrcholové vedení zkoumané instituce, protože to bude s osobností manažera lidských zdrojů (personalistou/personalistkou) spolupracovat.

V případě implementace jde o to, jak budou strategické cíle dosaženy a kdo bude za ně zodpovědný. Prakticky jde o využití podmínky SMART v kombinaci s tradičními personálními činnostmi. Takže konkrétní postup pro zkoumanou instituci je možné navrhnout následovně:

- vytvoření samostatného personálního útvaru v rámci SBU1, kdy vytvoření tohoto útvaru by mělo předcházet všem navazujícím uvedeným strategickým cílům. Tento útvar je třeba z hlediska času vytvořit do tří měsíců a především vybrat vhodnou osobnost na místo vedoucího tohoto útvaru. Zde je možné doporučit nechat provedení výběru na specializované poradenské firmě, která zajistí jak požadované vzdělání tak především osobnost z patřičných zdrojů, tzn., nezatíženou vzájemnými vazbami na kohokoliv v instituci a to jak v jednotlivých SBU tak v samotné korporaci SMN. Je zřejmé, že tento krok, stejně jako vhodná osobnost musí být akceptována vrcholovým vedením instituce. Zde je možné sdělit, že tento krok bude pravděpodobně jedním z nejsložitějších a počet zaměstnanců tohoto útvaru je možné navrhnout jako: vedoucí + administrace (dosavadní zaměstnanec, popř. jiná osobnost),
- v případě, že již je tato osobnost vybrána a personální útvar na SBU1 je vytvořen je třeba získat potřebné zaměstnance (tabulka č. 3), což zajistí nový vedoucí personálního útvaru buď vlastními silami jako je např. inzerce v denním tisku apod. V případě nových zaměstnanců (z tabulky č. 3) je také možné oslovení čerstvých absolventů středních škol. Zajistí: nový/a vedoucí personálního útvaru SBU1 do poloviny roku 2018.
- jako další funkcí se jeví hodnocení, motivace a spokojenost zaměstnanců, kdy je zde možné doporučit motivační systém založený nejen na kvantitativních výsledcích práce (efektivita, produktivita apod.), ale také na kvalitativních ukazatelích v rámci sebehodnocení zaměstnancem, svými osobními aspiracemi a následným hodnocením přímým nadřízeným za metodického vedení vedoucím personálního útvaru – tedy motivačně-hodnotící pohovor v kombinaci s kvantitativními výsledky. Zajistí do konce roku 2018 všichni vedoucí útvarů SBU1 pod metodickým vedením vedoucího nového personálního útvaru. Moti-

vační program by již měl obsahovat „zárodky“ motivace klíčových zaměstnanců disponujících znalostmi apod. Nový/á personální vedoucí SBU1 do konce roku 2018 vytipuje klíčové zaměstnance disponující znalostmi nezbytnými pro chod instituce (možné považovat za znalostní audit).

- odměňování zaměstnanců na základě výkonu, kolektivní smlouvy, hodnocení nadřízených apod. zajistí efektivitu podle následujícího vztahu: Vyhodnocování výše uvedené efektivitu zajistí v koordinaci s útvary nemocnice a pracovníkem IT (nový) vedoucí personálního útvaru do konce roku 2018, kdy k tomuto datu bude předložena zpráva ohledně snížení či zvýšení přesčasů apod. Zprávu zajistí a předloží vrcholovému vedení personální vedoucí k vyhodnocení.

Ovšem jako nejsložitější věc je možné spatřovat v případné změně firemní kultury a především v případné změně direktivního stylu řízení v rámci personálního řízení k participativnímu stylu v pojetí zaměstnanců jako zdrojů schopných rozvoje. Zde se ovšem na základě výzkumu nejedná o kritické faktory, díky nimž by hrozila potenciální krizová situace.

9.2.3 Rizika navrhovaného strategického cíle

V rámci navrhovaného strategického cíle vidět tyto hlavní (spíše zásadní) rizika:

- neakceptace navrhovaného řešení → vytvoření samostatného personálního útvaru vrcholovým vedením instituce,
- výběr nekompetentní osobnosti na pozici vedoucího/vedoucí útvaru personalistiky,
- nenalezení vhodných a potřebných zaměstnanců (viz tabulka č. 3) na trhu práce.

Výše uvedená rizika v podstatě završují vše, co se týká samostatného personálního útvaru a osobnosti, která bude stát v jeho čele. Od tohoto strategického cíle se odvíjí další dva návazné strategické cíle, které sice nejsou dle provedeného výzkumu v této práci stěžejní a je možné je provést jinou osobností než personálním vedoucím/vedoucí, ale jejich vyhodnocení po kvantitativní a kvalitativní stránce může být problematické pro osobnost nezabývající se personalistikou problematické.

9.3 Druhý navrhovaný strategický cíl - kurzy

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, tak se jedná o cíl, který sice není z hlediska výsledků výzkum bezpodmínečně nutný, ale je třeba ho brát jako investici do budoucna ze strategického hlediska. Jedná se o splnění dvou cílů současně:

- do konce října 2018 vytipování manažerů na kurz zvýšení komunikačních vlastností, popř. leadershipu,
- do konce roku 2018 vytipovat vhodného externího kouče z řad renomovaných firem působících na trhu.

Jedná se o zvolení vhodných kurzů ze současné nabídky na trhu, popř. externího kouče ze znalostí prostředí zdravotnické instituce. Nejde se o kritické strategické cíle a je vhodné doplnit, že první strategický cíl (podkapitola 8.2) je ze strategického hlediska nutný, protože personální práci je třeba dát ve zkoumané instituci moderní podobu, která zohlední trh pracovních sil a bude brát lidské zdroje jako potenciální konkurenční výhodu.

9.3.1 Implementace strategického cíle

Z časového hlediska je termín splnění dán přímo z podmínky SMART a přitom není nutné, zda bude jeho splněním pověřen nový personalista nebo personalistka. Výzkum (podkapitola 7.7) prokázal, že komunikační schopnosti jsou určitou slabinou vedoucích útvarů a oddělení ve zkoumané instituci.

V případě zlepšení komunikačních schopností se jedná v podstatě o výběr kurzů z nabídky různých institucí, kde je třeba vzít ohledy na cenu a kvalitu (např. zkušenosti s firmou, která kurzy organizuje, spokojenost s lektory apod.). Kurz není vhodné brát z hlediska SBU1 jako pouze nákladovou položku, ale příspěvek k dlouhodobé strategii instituce a to nejen personální, ale také jí nadřazené business strategie a to i přesto, že se jedná o zdravotnictví.

V případě koučování jako strategického nejideálnější by byl vedoucí pracovník jako kouč a je možné vycházet ze zásady, kdy paradoxně jsou podle zkušeností nejlepšími kouči především ti, kteří si o sobě myslí, že to nesvedou (Daňková, 2015, s. 20). Je ovšem zřejmé, že kouče musí akceptovat vrcholové vedení SBU1 a korporace SMN, protože se jedná o doposud nepoužívaný rozvoj zaměstnanců apod., tzn., že s tím nejsou zkušenosti. Ideální volba by měla být následující (sestupně):

1. vedoucí pracovník jako kouč, kdy by se jednalo o možné výhody: znalost zdravotnického prostředí, znalost zdravotnických materiálů a technologie apod., nevýhody: provázanost se stávajícími zaměstnanci, osobnost nadřízeného a zaměstnanců, apod.,
2. externí kouč, kdy by se jednalo o následující výhody: neutralita, diskrétnost apod., nevýhody: neznalost zdravotnického (či jiného) prostředí apod.,
3. interní kouč (z firmy), kdy by se jednalo o výhody: znalost zdravotnictví jako takového, zdravotnických materiálů a technologie, apod., nevýhody: vnímání jako direktivní zásah seshora, apod.

V případě návrhu je třeba vidět, že nejvhodnějším (subjektivně) řešením je externí koučování, protože ve zkoumané instituci s tím zatím nejsou zkušenosti, což samozřejmě neohroží stanovený strategický cíl. Zde je možné u externího kouče subjektivně využít metody tzv. vnitřní hry (Inner Game), protože v podstatě každý člověk, tedy i zaměstnanec, hraje svoji tzv. vnitřní hru, ať už si to uvědomuje nebo ne. Jinak řečeno, zatímco hrajeme tzv. vnější hry, kdy člověk překonává překážky ve světě kolem něho ve snaze dosáhnout externích cílů, čelí tím (a to všichni bez rozdílu) vnitřním překážkám a bariérám, kterými jsou obavy, strach, pochyby o sobě samých, pocity marnosti, bolest, narušení pozornosti apod. Tyto vnitřní překážky brání naplno se projevit v plném rozsahu a využít tedy veškeré své schopnosti a potenciál, zakoušet co největší radost z toho, co člověk dělá, mít pocit dobře stráveného času. Základní předpoklad a východisko Vnitřní hry – její principy, metody, postupy a nástroje – jsou přitom stále stejné: úspěch v životě závisí na tom, jak se nám podaří vyvážit pozornost věnovanou oběma těmito hrám. Metodologie Vnitřní hry vychází ze tří principů, které tvoří její základ (podle Gallwey, 2012, s. 19):

- nehodnotící vnímání;
- důvěra v sebe sama;
- svobodná, vědomá volba.

Kouč obvykle vychází z předpokladu, že koučovaný má vše co potřebuje k vyřešení problému již k dispozici předem za využití metodiky G. R. O. W. (podle Crkalová, Riethof, 2007, s. 96):

- G (Goals) cíle – Čeho chcete dosáhnout? (jak v rámci setkání, tak také v rámci dlouhodobých nebo krátkodobých cílů),
- R (Reality) realita – Jaký je současný stav? (zjištění skutečného stavu věci – prověření reality)
- O (Options) možnosti – Co byste mohli udělat? (prověření všech možností, postupů činnosti, řešení problémů)
- W (Will) volba – Co uděláte? (co se má udělat, kdy a kdo to udělá a jaká je vůle koučovaného to udělat).

Koučování vychází z reality a nejedná se o mentorování, přednášku apod. V případě SBUI je vhodnější metoda GROW ovšem s tím, že by řešení celé situace vycházelo nejen z vedení instituce, ale bylo podporováno také zaměstnanci na odděleních. To předpokládá větší kompetence „udělené“ vedoucím oddělení a útvarů, protože není možné se zbavit určitého pocitu, že každé řešení, které by výše uvedenými metodami vzniklo, by mohlo být odsouzeno (v myslí zaměstnanců) ještě předtím, než by skutečně přešlo do praxe.

Všechny procesy implementace potřebné k provedení strategických cílů probíhaly podle výše uvedené metodiky tzv. SMART cílů, a konkrétní plán implementace již nemusí probíhat podle Kotterova modelu, protože se nejedná o organizační změnu, ale o návrh kurzů. Není nutné uplatňovat principy projektového managementu (troj-imperativ), protože je jen těžko představitelné, že kvůli návrhům kurzů bude ustanoven projektový vedoucí a projektový tým.

Musíme zohlednit interní komunikaci, což je komunikace uvnitř instituce. V podstatě se jedná o všechno, co ovlivňuje zaměstnance a jedná se tedy nejen o komunikaci ve smyslu slova (verbální), ale patří sem také nástěnky, porady, firemní bonusy (viz další strategický cíl v podkapitole 8.4). Můžeme předpokládat, že na základě kurzů se zaměstnanci „oprotí“ od názoru, že komunikace je také interní komunikace a tato není pouze to, co zaměstnanci vidí, slyší nebo čtou, ale je to obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.

Je možné vyloučit vnější komutační bariéry vznikající např. hlukem, zápachem apod., protože se jedná o zdravotnickou instituci. Je možné (subjektivně) vyloučit verbální bariéry (jazykový styl, vady řeči, slovní zásoba apod.), také neverbální (multikulturní prostředí,

fyzické překážky mezi účastníky, apod.). Zbývají tedy především interní bariéry a je možné (subjektivně) vytipovat strach z neúspěchu, obavy ze zesměšnění, neporozumění obsahu, stereotyp, nezáměr o obsah, problémy s odborností, absence určitých životních zkušeností apod.

Je žádoucí s každým vybudovat vztah a to s sebou přináší potřebu psychické i fyzické kondice. Patří to k práci. S tím souvisí další krok, kdy je navrhnut minimálně jednou za rok prověření svého vnímání podřízenými. Dobrým počinem je nezapomínat na poděkování a uznání a také aktivní naslouchání.

Vzhledem k pracovnímu procesu a komunikaci je třeba vzít v úvahu následující:

- podřízený ví, co má dělat a kdykoli může problémy komunikovat,
- podřízený může pracovat, protože má podmínky k tomu vytvořené,
- zajistit zdroje tak, aby podřízení byli motivováni k práci.

Nejedná o kritické záležitosti, ale jak vyplynulo z výzkumu, je třeba k tomuto strategickému cíli přistupovat z dlouhodobého, tedy strategického hlediska → investice do budoucnosti.

9.3.2 Rizika navrhovaného strategického cíle

V rámci navrhovaného strategického cíle vidět tyto hlavní (spíše zásadní) rizika:

- výběr nekompetentní osobnosti na pozici kouče bez ohledu na fakt, zda půjde o externí nebo interní koučování,
- absolutorium nevhodného kurzu, kdy se jedná pouze o nákladovou položku bez ohledu na další aspekty koučování a komunikace.

Výše uvedená rizika v podstatě nesouvisí zcela se samostatným personálním útvarem a osobnosti, která bude stát v jeho čele.

9.4 Třetí navrhovaný strategický cíl - benefity

Jak bylo uvedeno, tak se jedná o cíl, který také (stejně jako předchozí) sice není z hlediska výsledků výzkum bezpodmínečně nutný, ale je třeba ho brát jako investici do budoucna ze strategického hlediska.

9.4.1 Implementace strategického cíle

V případě implementace tohoto strategického cíle můžeme říci, že byl již uskutečněn (nová kolektivní smlouva na období 2018-2021). Rozšíření nabídky benefitů (viz podkapitola 7.3) o následující:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- 3 dny pracovního (indispozičního) volna navíc.

U benefitů bylo dále zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni, ale různé věkové skupiny upřednostňují rozdílné benefity (např. ne každý chce jet lyžovat apod.) a tak by měly být schváleny i jiné formy akceptovány celým spektrem zaměstnanců.

9.4.2 Rizika navrhovaného strategického cíle

Jako riziko je možné zmínit pouze zneužívání pracovního volna navíc a nedostatek zdrojů instituce na příspěvek penzijního připojištění.

9.5 Nákladová analýza celého projektu

S realizací projektu je spojený nárůst nových nákladů, které souvisí a ovlivní rozpočet celé organizace, a proto je nákladová analýza nezbytnou součástí projektu. Navrhovaná analýza jednak určí druh nákladu pro organizaci a současně organizace vzniklý náklad promítne do finančního řízení a plánování. Stanovení nových nákladů je uvedeno za období tří měsíců, které jsou stanoveny, jako zkušební fáze projektu. Vyčíslení navrhovaných změn, zahrnujících přímé i nepřímé náklady, ve třech strategických cílech – personalistika, kurzy a benefity, popsanych v podkapitolách 9.2, 9.3 a 9.4 uvádí následující tabulka č. 6.

Personalistika

Druh nákladu	Částka v Kč/3 měsíce
Inzerce v tisku, letáky k výběrovému řízení na nového zaměstnance ¹⁾ , průzkum trhu	20 000
Využití služeb poradenské agentury k výběru nového zaměstnance	30 000
Hrubá mzda nového zaměstnance ²⁾	120 000
Navýšení hrubé mzdy administrativního pracovníka nového personálního útvaru ³⁾	4 500
Vybavení kancelářskými potřebami a materiálem ⁴⁾	75 000
Externí služby spojené se vstupním školením a školením pro dva nové zaměstnance ⁵⁾	40 000
CELKEM	289 500

1) nový vedoucí personálního útvaru

2) hrubá mzda vedoucího personálního útvaru stanovená jako cena obvyklá v místě a času * 3 měsíce

3) administrativní pracovník vybrán interně, k jeho současné mzdě navýšení 1 500 Kč/měsíčně

4) vybavení kanceláře – tiskárna, dva stolní počítače s příslušenstvím a programovým vybavením, kancelářský běžný materiál jako papíry, psací potřeby atd.

5) povinná školení nových zaměstnanců (vedoucí nového personálního útvaru, administrativní pracovník) zajištěná externí firmou

Kurzy

Druh nákladu	Částka v Kč
Využití služeb zkušené poradenské agentury k výběru manažerského kurzu ¹⁾	25 000
Registrace vybraných manažerů ke školení ²⁾	90 000
Náklady na cestovné spojené s kurzem ³⁾	4 050
Služby externí firmy pro zpětnou vazbu od účastníků kurzu – dotazníky, prezentace ⁴⁾	40 000
CELKEM	159 050

1) průzkumem trhu vybraná poradenská služba provede nabídku k výběru manažerského kurzu se zvláštní specifikací pro zdravotnické zařízení

2) 9 vybraných zaměstnanců/manažerů (dle počtu vedoucích oddělení v NŠ) * 10 000 Kč za třídní kurz v trvání 24 hodin – zvýšení komunikačních vlastností ve specifickém prostředí

3) 9 zaměstnanců * 150 Kč (cestovné na den dle směrnice zaměstnavatele) * 3 dny

4) specifické dotazníky a prezentace vytvořené externí firmou pro zpětnou vazbu směrem k zaměstnavateli – cena stanovena dle průzkumu trhu jako cena obvyklá

Tabulka 6 – Nákladová analýza celého projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Benefity

Tento strategický cíl, rozšíření nabídky benefitů pro zaměstnance o příspěvek na penzijní připojištění a možnost v průběhu roku čerpat tři dny tzv. indispozičního volna, se začal již realizovat v průběhu diplomové práce a to konkrétně schválením kolektivní smlouvy na období 2018 – 2021. Nákladová analýza k této části projektu je tedy irelevantní.

Ve zkušební/počáteční fázi projektu je potřeba pro plánování, monitorování a kontrolu nákladů souvisejících s projektem, zařadit k hodnocení projektu jako celku i průběžné hodnocení k odhadu nákladů stanovených v počátku. Stanovená zkušební fáze projektu, v časovém horizontu tří měsíců, by měla být dostatečná k provedení hodnocení a navazujících opatření, např. navýšení nákladů, vyhodnocení zpětných vazeb atd.

9.6 Časová analýza celého projektu

V případě časové analýzy projektu je zřejmé, že nelze nyní stanovit zcela přesné termíny, ale pouze termíny známé z předešlého textu. Vše je uvedeno v tabulce č. 7

Časová analýza projektu – průběh a zajištění		
CO	KDY	KDO
Vytipování manažerů na kurz	1. 9. – 1. 11. 2018	Vrcholové vedení SBU1 (NŠ)
Výběr externího kouče	1. 10. - 1. 12. 2018	Personalista SMN
Výběr osobností do čela PU	1. 9. – 31. 10. 2018	Vrcholové vedení NŠ + SMN
Vytvoření PU	1. 11. – 31. 12. 2018	Vrcholové vedení SBU1 (NŠ)
Zpětná vazba	Od 1. 1. 2019	Personalista NŠ (nový)

Vysvětlivky: NŠ – Nemocnice Šternberk

Tabulka 7 – Časová analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného je zřejmé, že nelze jako osobu personalisty/personalistky zvolit vrchní sestru z důvodu potenciálního extrémního přetížení.

9.7 Riziková (souhrnná) analýza celého projektu

Každý projekt při své realizaci je spojen s určitými riziky, které mohou ohrozit dosažení daného cíle.

Riziko je nutné vnímat v nejširším slova smyslu jako „vystavení nepříznivým vlivům“ neboli riziko je pravděpodobnost, že vznikne nepříznivá, mimořádná událost. Riziko v SBU1 (NŠ) souvisí s chaotičností týkající se současných turbulentních trhů a zvládnutí rizika či naopak právě jeho nezvládnutí může vyústit v krizovou situaci odvíjející se od navrhovaného projektu. S uvedenou nestabilitou a chaotičností trhů souvisí nutnost eliminace rizika, kdy se uvádí např. následující potenciální chyby, což může být např. propuštění talentovaných zaměstnanců, upřednostňování hierarchie před spoluprací, šetření na technologiích a inovacích nebo také samozřejmě neakceptace tohoto navrhovaného projektu.

Cílem analýzy rizik je identifikovat možný počet hrozeb, posoudit je z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a z hlediska dopadu na procesy organizace. Hrozby, které se vyskytují často, musí být ošetřeny kontrolními mechanismy v rámci vnitřního nastaveného kontrolního systému. Jedním z rizik je nedostatečná podpora ze strany vedení SMN. Vzhledem k tomu, že projekt řeší téma spokojenosti zaměstnanců, mělo by riziko vzhledem k tématu být nízké s nízkou pravděpodobností vzniku.

Dalším rizikem je nedostatek finančních zdrojů. Zajištění financí není snadnou záležitostí a míra rizika je střední, stejně tak pravděpodobnost vzniku. Eliminaci tohoto rizika lze řešit financováním prostřednictvím dotací nebo bankovního úvěru.

Nelze předpokládat, že všechny zainteresované osoby projeví zájem účastnit se změn souvisejících s projektem. Riziko nespolupráce hodnotím jako střední, jako i pravděpodobnost vzniku. Snížení tohoto rizika lze řešit finanční motivací zainteresovaných osob.

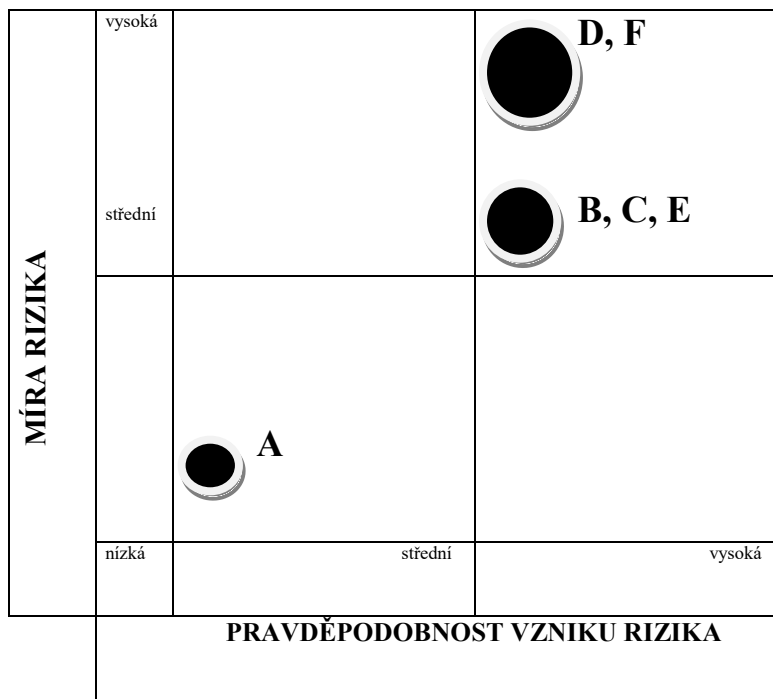
Za další riziko lze považovat je výběr nevhodné osoby do čela personálního útvaru. V tomto případě míra rizika je vysoká a pravděpodobnost vzniku střední. Snížení tohoto rizika dosáhneme v případě, necháme-li výběr vhodné osoby na nezávislé poradenské firmě.

Středně vysokým rizikem a středně velkou pravděpodobností vzniku je nízká účinnost navrhovaného řešení. Riziko je závislé na množství informací a dobré komunikaci mezi vedením a zaměstnanci nemocnice. Poslední z rizik je neakceptace vývoje na trhu práce. Velikost rizika hodnotím jako velké a pravděpodobnost vzniku střední. Tomuto riziku předejdeme prováděním periodických analýz prostředí.

V následující tabulce (tabulka č. 9) jsou uvedené míry rizika a pravděpodobnost jejich vzniku a na obr. č. 13 vše výše uvedené v maticové formě s kvantifikací.

ANALÝZA RIZIK			
Označení rizika	Identifikace rizika	Míra rizika 1 nízká, 3 střední, 5 vysoká	Pravděpodobnost vzniku 1 nízká, 3 střední, 5 vysoká
A	Nedostatečná podpora ze strany vedení SMN	1	1
B	Nedostatek finančních zdrojů	3	3
C	Nespolupráce zainteresovaných osob	3	3
D	Výběr nevhodné osoby do čela personálního útvaru	5	3
E	Nízká účinnost navrhovaného řešení	3	3
F	Neakceptace vývoje na trhu práce	5	3

Tabulka 8 – Riziková analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 13 – Znázornění pravděpodobnosti vzniku a míry rizika s kvantifikací (Zdroj: vlastní zpracování)

Rizika jsou každodenní součástí našeho života. Vznikají tedy i v jakékoli fázi činnosti organizace a management se zajímá o možné problémy (rizika) v činnosti organizace, aktivně je vyhledává, odhaluje a přijímá opatření, která zamezí jejich výskytu nebo opakování. K této činnosti přijímá postupy pro řízení rizik.

Analýza rizik je kontrolní metoda, kterou jsou možná rizika včas rozpoznávána a identifikována, vyhodnocována (určení stupně významnosti rizika měřeného podle možných nežádoucích dopadů a pravděpodobnosti zapůsobení tohoto rizika) a podány o nich informace k přijetí rozhodnutí o tom, jak vyloučit nebo minimalizovat tato identifikovaná rizika nebo jejich nežádoucí dopady.

Je vhodné s analýzou pracovat průběžně. Při realizaci projektu může tým odhalit další rizika, která na počátku projektu nepředpokládal.

9.8 Předpokládané přínosy navrhovaného projektu

Realizace navrhovaného projektu znamená vynaložení úsilí, finančních prostředků a podstoupení rizik. V návaznosti organizace očekává určité přínosy:

- posílení zpětné vazby pro zaměstnance
- zlepšení pracovních vztahů
- zvýšení atraktivity nemocnice a jejího pracovního prostředí
- posílení konkurence schopnosti na trhu
- stabilizace kolektivů
- přehledný systém benefitů, zajímavý pro všechny kategorie zaměstnanců
- zvýšení kvalifikačních předpokladů a manažerských dovedností vedoucích pracovníků

Všechny uvedené přínosy přispějí ke zlepšení motivace a následně spokojenosti stávajících zaměstnanců a přidají na atraktivitě nemocnice z pohledu pracovní příležitosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh na zlepšení spokojenosti zaměstnanců v Nemocnici ve Šternberku v kontextu vnitřního a vnějšího prostředí a personální strategie. V rámci naplnění hlavního cíle je tedy možné zde v závěru zohlednit dílčí cíle následovně:

- byla provedena literární rešerše adekvátní tématu diplomové práce,
- byla provedena vlastní analýzy (rozbor) současného stavu → existence personální strategie, její formulace, současný stav motivace apod., s výsledkem, kdy není samostatný personální útvar a personální práce vykonávána jako kumulovaná funkce závislá na metodickém vedení SMN,
- byly provedeny konkrétní analýzy vnějšího a vnitřního prostředí instituce, kdy jako problematická se ukázala situace na trhu pracovních sil (nedostatek vhodných a kvalifikovaných zaměstnanců obecně v ČR) komunikace nadřízených a podřízených,
- byl proveden výzkum formou dotazníkového šetření (kvantitativní endogenní) zaměřeného na spokojenost zaměstnanců s výsledkem, kdy jako problematická se ukázala komunikace nadřízených a podřízených, což může mít z dlouhodobého hlediska negativní vliv na personální práci (a také personální strategii),
- byl podán návrh na podporu zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve zkoumané instituci v rámci personální strategie s ohledem na vnější a vnitřní prostředí instituce.

Jako shrnutí diplomové práce jsou následující tři návrhy (projekt):

- zlepšení komunikačních schopností manažerů (vedoucích oddělení, útvarů apod.) formou kurzů, školení apod., vhodná metoda „off the job“, koučování jakožto možné metoda (nejen osobního) rozvoje, formou „on the job“ (nutnost kouče se znalostí zdravotnického prostředí),
- samostatný personální útvar, který by zohledňoval vnější podmínky na trhu práce a vnitřní podmínky v instituci, kdy se předpokládá výkon moderní personalistiky.

- rozšíření spektra nabízených benefitů přijatelných pro všechny kategorie zaměstnanců.

V závěru diplomové práce se vracím k poslání zdravotnické instituce a je nutné zmínit etický rozměr, který je důležitý ve vztahu k veřejnosti (pacientům). Z hlediska zaměstnanců může být situace ovšem jiná, tím že je zvyšována jejich loajalita která napomáhá k utváření příznivého pracovního klimatu a tedy ke spokojenosti. Prakticky jde o to, že dosahování vysokého standardu v jednání řídicích pracovníků velmi pozitivně ovlivňuje ostatní zaměstnance a tím je zabraňováno nadřízeným, aby po podřízených požadovali nesprávné jednání, tzn., že etické principy by měly být „zabudovány“ v kultuře instituce a to jak ve vztahu manažer – zaměstnanec, tak také zaměstnanec – pacient.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ALGAHTANI, Ali, 2014. *Leadership and management different? A review*. Journal of Management Policies and Practices. 2(3), 81 s.. ISSN 2333-6048.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- ATKINSOVÁ, Lucie, 2014. *Techniky vyjednávání při poskytování právních služeb*. Brno: Masarykova univerzita, 93 s. ISBN 978-80-210-6704-2.
- BAJZÍKOVÁ, Lubomíra et al, 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: UK, 216 s. ISBN 978-80-223-2989-7.
- BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 791 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- COLLINS, James C., 2008. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada, 297 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
- COVEY, Stephen R., 2004. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press, 342 s. ISBN 978-80-7261-156-0.
- CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF, 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 200 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DAŇKOVÁ, Michaela, 2008. *Koučování: kdy, jak a proč : [rady pro všechny manažery]*. Praha: Grada, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2047-0.
- DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 283 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

GALLWEY, W. Timothy, Edward S. HANZELIK a John HORTON, 2012. *Zvládněte stres metodou Inner Game!: jak se vyrovnat s nástrahami života a dosáhnout vnitřní stability*. Praha: Management Press, 244 s. ISBN 978-80-7261-243-7.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Projektový management: učebnice*. Praha: Martin Koláček – E-knihy jedou, 470 s. ISBN 978-80-7512-431-9.

HOLÁ, Jana, c2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 178 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

- JANDA, Patrik, c2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 128 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- JIRÁSEK, Jaroslav, 2008. *Management budoucnosti: (řízení z prvního sledu)*. Praha: Professional Publishing, 204 s. ISBN 978-80-86946-82-5.
- JIŘINCOVÁ, Božena, 2011. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 144 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 187 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9730-8.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCH, Richard, 2008. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 243 s. ISBN 978-80-7261-175-1.
- KOLLÁRIK, Teodor a Eva SOLLÁROVÁ, 2004. *Symphonies Nos. 38 "Prague" KV 504: Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, 264 s. ISBN 0-551-0765-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 252 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 769 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PACOVSKÝ, Petr, c2006. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, 260 s. Cesty k osobní prosperitě (Grada). ISBN 80-247-1701-8.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2007. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 254 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

- PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2008. *Jakost a lidský faktor*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. 104 s. ISBN 978-80-248-1735-4.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 0014-2751.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 328 s. ISBN 80-720-3258-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 134 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.
- PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 304 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
- RABOCH, Jiří a Petr ZVOLSKÝ, c2001. *Psychiatrie*. Praha: Galén, 622 s. ISBN 80-726-2140-8.
- RUE, Leslie W. a Lloyd L. BYARS, 2009. *Management: skills and application*. 13th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 512 s. ISBN 978-0-07-338150-3.
- SCHERMERHORN, John R., 2011. *Management*. 4th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 640 s. ISBN 978-04070-53051.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Meritum personalistiky*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- SVOBODOVÁ, Dagmar, 2015. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 160 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5092-7.
- SKLENÁK, Vilém, 2001. *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C.H. Beck, 507 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9409-0.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 392 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2008. *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 179 s. ISBN 978-80-248-1520-6.

- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-7914-0.
- ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing, 144 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5711-7.
- TOMEK, Gustav, 2014. Sociální odpovědnost a partnerství v mikroprostředí. *Marketing a komunikace*. Praha: ČMS, 42 (3). ISSN 1211-5622.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint, 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
- ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, Jan, 2011. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 276 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VYBÍRAL, Zbyněk, 2005. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 319 s. ISBN 80-717-8998-4.
- VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 293 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Vyšší platy, roboti nebo cizinci. Rekordní nedostatek lidí nutí firmy bojovat o pracovníky, c1996-2018. In: *ČT24 - Česká televize* [online]. Praha: Česká televize [cit. 2017-10-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2268352-vyssi-platy-roboti-nebo-cizinci-rekordni-nedostatek-lidi-nuti-firmy-bojovat-o>

ČSÚ v Olomouci, 2018. *Český statistický úřad* [online]. Olomouc: ČSÚ [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm>

HANULÁKOVÁ, Eva, c2009-2018. Marketing v zdravotnictví. In: *Health Policy Institute* [online]. Bratislava: Health Policy Institute [cit. 2018-02-27]. Dostupné z: <http://www.hpi.sk/2013/12/marketing-v-zdravotnictve/>

JÍRA, Jan, c2013. Loajalita nemusí nutně znamenat spokojenost. In: *HR forum* [online]. Praha: HR forum [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/loajalita-nemusi-nutne-znamenat-spokojenost/>

LAMPEROVÁ, Kristina, c1997-2018. Nemocnicím chybí tisíce sester. Studenti ve zdravotnictví pracovat nechtějí, nemají motivaci. In: *Region Praha a střední Čechy* [online]. Praha: Český rozhlas [cit. 2017-12-7]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/strednicechy/aktualne/_zprava/nemocnicim-chybi-tisice-sester-studenti-ve-zdravotnictvi-pracovat-nechteji-nemaji-motivaci--1739926

Nemocnice Šternberk: Historie [online], c2018. Šternberk: AGEL [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <https://nemocnicesternberk.agel.cz/o-nemocnici/historie.html>

ŠVIHEL, Petr, c1996-2018. Stáří začíná ve 40. Dosud neznámá čísla o tom, co se děje v práci, nelžou. In: *Seznam zprávy* [online]. Seznam [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/zpravy/clanek/stari-zacina-ve-40-dosud-neznama-cisla-o-tom-co-se-deje-v-praci-nelzou-12176>

URBAN, Jan, c2018. Jak propojit personální strategii s celkovou strategií podniku. In: *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3622v4949-jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-pku/?search_query=\\$source=3%20sortkey0min:20080101%20sortkey0max:20081231](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3622v4949-jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-pku/?search_query=$source=3%20sortkey0min:20080101%20sortkey0max:20081231)

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [online], 2018. Praha: VÚPSV [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/?p=index&site=default>

Výsledky voleb do Poslanecké sněmovny 2017, c2001-2018. In: *Info.cz* [online]. CZECH NEWS CENTER [cit. 2018-0212]. Dostupné z: <https://www.info.cz/volby-2017/vysledky-voleb>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ARO	Anesteziologicko-resuscitační oddělení
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČLK	Česká lékařská komora
ISO	International organization for standardization
JIP	Jednotka intenzivní péče
IT	Informační technologie
LDN	Léčebna dlouhodobě nemocných
NOK	Nemocnice Olomouckého kraje, a.s.
NŠ	Nemocnice Šternberk
NZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
SBU	Strategic business unit
SMN	Středomoravská nemocniční, a.s.
ÚP	Úřad práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Schematický rozdíl mezi stimulací a motivací	24
Obrázek 2 - Schéma obecné tvorby (sumární) SWOT matice	37
Obrázek 3 - Organizační schéma nemocnic sdružených v SMN	45
Obrázek 4 – Pohlaví respondentů ve výzkumu	61
Obrázek 5 – Grafické znázornění rozdělení věku respondentů	61
Obrázek 6 - <i>Myslím, že oddělení, na kterém pracuji, je dobře řízeno</i>	62
Obrázek 7 - <i>Mohu se kdykoli obrátit v případě problémů na svého nadřízeného</i>	63
Obrázek 8 - <i>Moji nadřízení vytváří prostor k tomu, aby se podřízení mohli kdykoliv vyjádřit k problémům na pracovišti</i>	64
Obrázek 9 - <i>Nadřízený se aktivně zajímá o názory podřízených a využívá je</i>	64
Obrázek 10 - <i>Zaměstnanecké výhody jsou v souladu s mými požadavky</i>	66
Obrázek 11 - <i>Volil/a bych jiný systém zaměstnaneckých výhod</i>	66
Obrázek 12 - <i>Jsem hrdý/á na to, že pracuji v této nemocnici</i>	67
Obrázek 13 – <i>Znázornění pravděpodobnosti vzniku a míry rizika s kvantifikací</i>	90
Obrázek 14 – <i>Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce</i>	108
Obrázek 15 - <i>Moji kolegové a spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést kvalitní práci</i>	108
Obrázek 16 - <i>Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností</i>	108
Obrázek 17 - <i>Moje práce je podnětná a zajímavá</i>	108
Obrázek 18 - <i>Mám pocit, že dělám užitečnou práci</i>	109
Obrázek 19 - <i>Považuji odměňování v této organizaci za odpovídající</i>	109
Obrázek 20 - <i>Moje práci mi dodává pocit osobního úspěchu</i>	109
Obrázek 21 - <i>Úroveň mezilidských vztahů na pracovišti je v souladu s mým očekáváním</i>	109
Obrázek 22 - <i>Jsem v zaměstnání spokojený/á</i>	110
Obrázek 23 - <i>Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než bych musel/a</i>	110
Obrázek 24 - <i>Zaměstnání v této organizaci mi umožňuje se dobře věnovat rodině, přátelům, svým zálibám</i>	110
Obrázek 25 - <i>Myslím, že tato nemocnice je jako celek dobře řízena</i>	110
Obrázek 26 - <i>V současné době uvažuji o změně zaměstnání</i>	111
Obrázek 27 - <i>V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce</i>	111

Obrázek 28 - <i>Moje práce je monotónní a jednotvárná</i>	111
Obrázek 29 - <i>Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů</i>	111
Obrázek 30 - <i>Moje práce je vyčerpávající</i>	112
Obrázek 31 - <i>V této organizaci cítím jistotu zaměstnání</i>	112

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Posun schopností a hodnot od personálního managementu ke strategickému	22
Tabulka 2 – Příklad tvorby SWOT analýzy	37
Tabulka 3 – Počet navrhovaných chybějících zaměstnanců	51
Tabulka 4 – Metodologie výzkumu v Nemocnici Šternberk	60
Tabulka 5 – Přehled hlavních požadovaných vlastností ve vztahu k NŠ	78
Tabulka 6 – Nákladová analýza celého projektu	87
Tabulka 7 – Časová analýza projektu	88
Tabulka 8 – Riziková analýza projektu	90

SEZNAM PŘÍLOH

PI – Otázky z dotazníku

PII – Grafické vyhodnocení výzkumu

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY Z DOTAZNÍKU

Jako nejvhodnější forma odpovědí na tvrzení bylo vyžadováno: ANO, spíše ANO, spíše NE a NE. Jednotlivá tvrzení v počtu 25 jsou následující:

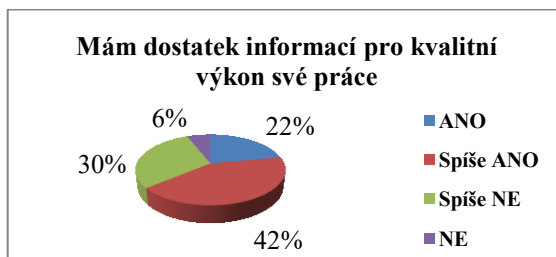
1. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.
2. Myslím, že oddělení, na kterém pracuji, je dobře řízeno.
3. Mohu se kdykoli obrátit v případě problémů na svého nadřízeného.
4. Moji kolegové a spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést kvalitní práci.
5. Moji nadřízení vytváří prostor k tomu, aby se podřízení mohli kdykoliv vyjádřit k problémům na pracovišti
6. Nadřízený se aktivně zajímá o názory podřízených a využívá je.
7. Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.
8. Moje práce je podnětná a zajímavá.
9. Mám pocit, že dělám užitečnou práci.
10. Považuji odměňování v této organizaci za odpovídající.
11. Moje práci mi dodává pocit osobního úspěchu.
12. Úroveň mezilidských vztahů na pracovišti je v souladu s mým očekáváním.
13. Zaměstnanecké výhody jsou v souladu s mými požadavky.
14. Volil/a bych jiný systém zaměstnaneckých výhod.
15. Jsem v zaměstnání spokojený/á.
16. Jsem hrdý/á na to, že pracuji v této nemocnici.
17. Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než bych musel/a.
18. Zaměstnání v této organizaci mi umožňuje se dobře věnovat rodině, přátelům, svým zálibám.
19. Myslím, že tato nemocnice je jako celek dobře řízena.
20. V současné době uvažuji o změně zaměstnání.
21. V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.
22. Moje práce je monotónní a jednotvárná.

23. Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů.

24. Moje práce je vyčerpávající.

25. V této organizaci cítím jistotu zaměstnání.

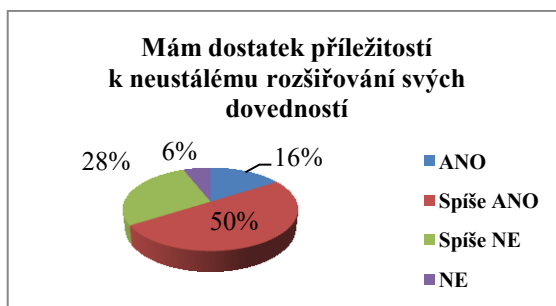
PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ VÝZKUMU



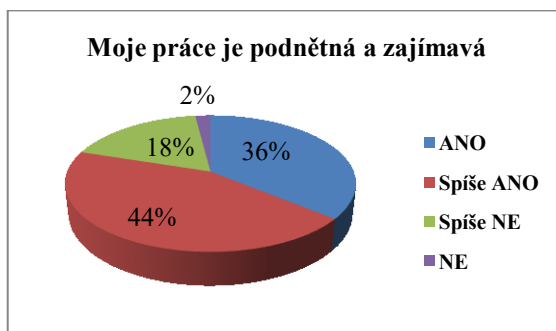
Obrázek 14 – Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce (Zdroj: vlastní zpracování)



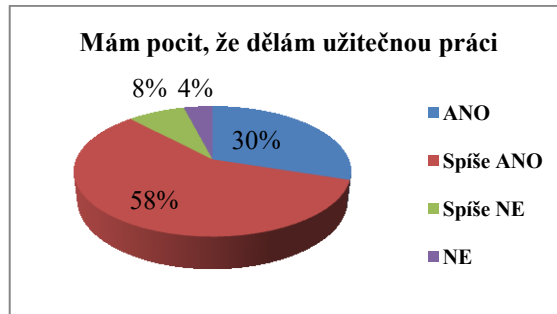
Obrázek 15 - Moji kolegové a spolupracovníci dokážou spolupracovat a odvést kvalitní práci (Zdroj: vlastní zpracování)



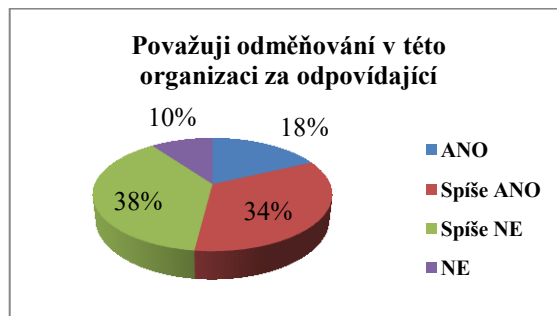
Obrázek 16 - Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností (Zdroj: vlastní)



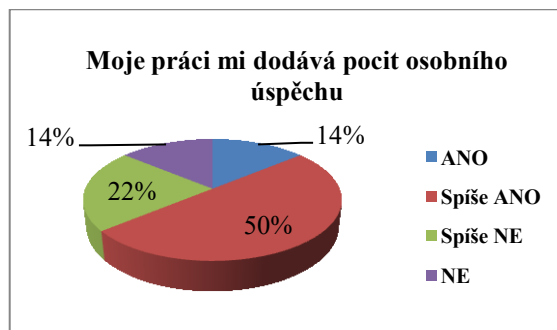
Obrázek 17 - Moje práce je podnětná a zajímavá (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 18 - *Mám pocit, že dělám užitečnou práci* (Zdroj: vlastní zpracování)



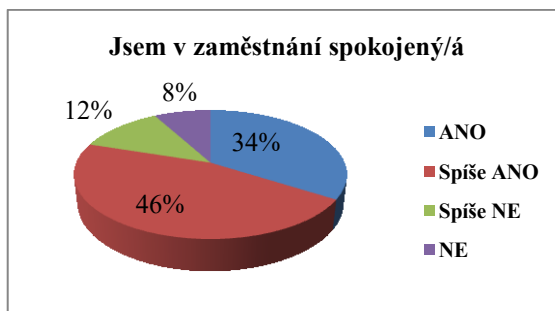
Obrázek 19 - *Považuji odměňování v této organizaci za odpovídající* (Zdroj: vlastní zpracování)



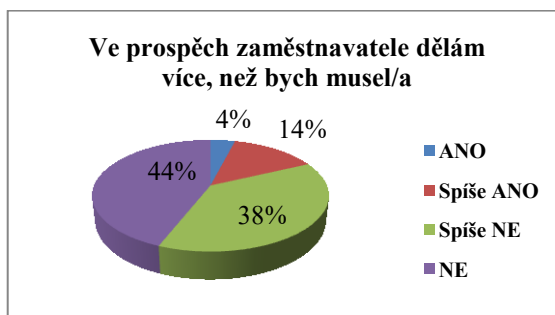
Obrázek 20 - *Moje práci mi dodává pocit osobního úspěchu* (Zdroj: vlastní zpracování)



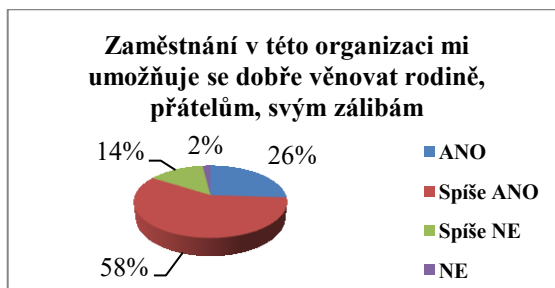
Obrázek 21 - *Úroveň mezilidských vztahů na pracovišti je v souladu s mým očekáváním* (Zdroj: vlastní zpracování)



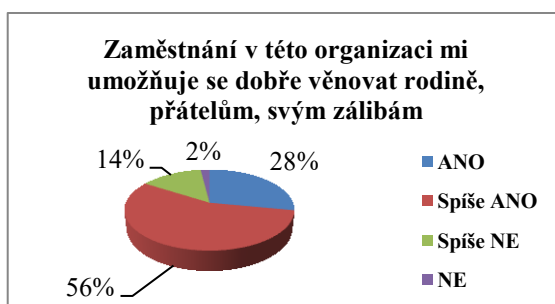
Obrázek 22 - *Jsem v zaměstnání spokojený/á* (Zdroj: vlastní zpracování)



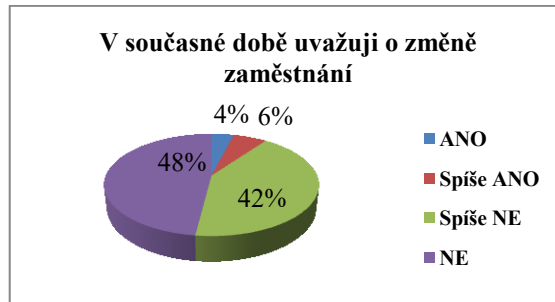
Obrázek 23 - *Ve prospěch zaměstnavatele dělám více, než bych musel/a* (Zdroj: vlastní zpracování)



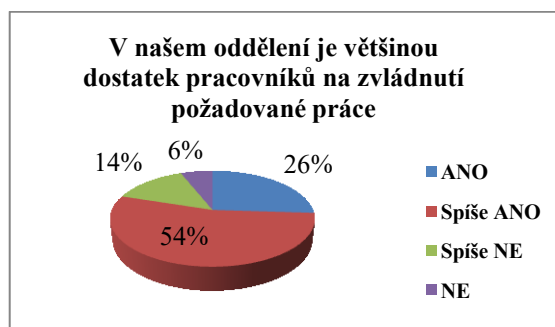
Obrázek 24 - *Zaměstnání v této organizaci mi umožňuje se dobře věnovat rodině, přátelům, svým zálibám*
(Zdroj: vlastní zpracování)



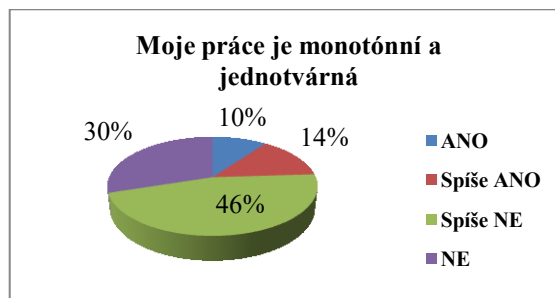
Obrázek 25 - *Myslím, že tato nemocnice je jako celek dobře řízena* (Zdroj: vlastní zpracování)



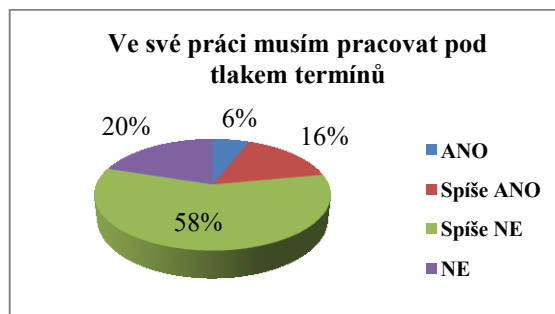
Obrázek 26 - *V současné době uvažuji o změně zaměstnání* (Zdroj: vlastní zpracování)



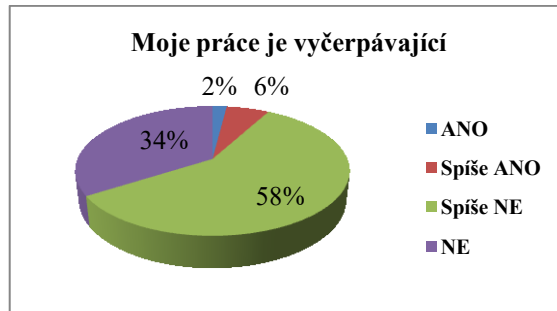
Obrázek 27 - *V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce* (Zdroj: vlastní zpracování)



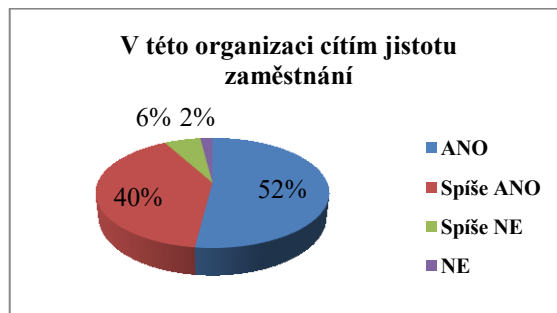
Obrázek 28 - *Moje práce je monotónní a jednotvárná* (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 29 - *Ve své práci musím pracovat pod tlakem termínů* (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 30 - *Moje práce je vyčerpávající* (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 31 - *V této organizaci cítím jistotu zaměstnání* (Zdroj: vlastní zpracování)