

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Barbora Cejpková

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií

Identifikace faktorů ovlivňujících fluktuaci nelékařských zdravotnických  
pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení

Diplomová práce

2024

Bc. Barbora Cejpková

Univerzita Pardubice  
Fakulta zdravotnických studií  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Cejpková**  
Osobní číslo: **Z22315**  
Studijní program: **N0988P360003 Organizace a řízení ve zdravotnictví**  
Téma práce: **Identifikace faktorů ovlivňujících fluktuaci nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení**  
Téma práce anglicky: **Identification of factors influencing the turnover of non-medical healthcare workers in a selected healthcare facility**  
Zadávací katedra: **Katedra klinických oborů**

## Zásady pro vypracování

1. Studium literatury, sběr informací a popis současného stavu řešené problematiky.
2. Stanovení cílů a metodiky práce.
3. Příprava a realizace výzkumného šetření dle stanovené metodiky.
4. Analýza a interpretace získaných dat.
5. Zhodnocení výsledků práce.

Rozsah pracovní zprávy: **50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.  
KLÍMOVÁ, Marie; BRABCOVÁ, Iva. 2019. *Management zdravotnických služeb*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-777-4.  
ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.  
VÉVODA, Jiří. 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3.  
VNOUČKOVÁ, Lucie. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Holá, Ph.D.**  
Katedra klinických oborů

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2024**

**doc. RNDr. ThLic. Karel Sládek, Ph.D., MBA** v.r.  
děkan

L.S.

**Mgr. Zuzana Červenková, Ph.D.** v.r.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 11. března 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem Identifikace faktorů ovlivňujících fluktuaci nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 4. 2024

Bc. Barbora Cejpková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Janě Holé, Ph.D. za její ochotu, čas a cenné rady poskytované v průběhu vedení této diplomové práce.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá identifikací faktorů, které ovlivňují fluktuaci nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení. Práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretická východiska k problematice fluktuace ve zdravotnictví. Druhou, rozsáhlejší část tvoří případová studie na zmapování faktorů ovlivňujících fluktuaci nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Fluktuace, faktory fluktuace, kvalita a bezpečí péče, nelékařský zdravotnický pracovník

## **TITLE**

Identification of factors influencing the turnover of non-medical healthcare workers in a selected healthcare facility

## **ANNOTATION**

The thesis is focused on the identification of factors influencing the turnover of non-medical healthcare workers in a selected healthcare facility. The thesis is divided into two parts. The first part contains the theoretical background to the issue of employee turnover in healthcare. The second part includes a case study that maps the factors influencing the turnover of non-medical healthcare workers in a selected healthcare facility.

## **KEYWORDS**

Turnover, turnover factors, quality and safety in healthcare, non-medical healthcare workers

# OBSAH

Úvod.....	11
I. Teoretická východiska k problematice fluktuace ve zdravotnictví .....	13
1 Kvalita a bezpečí poskytované péče .....	13
1.1 Pracovní spokojenost v hodnocení kvality a bezpečí poskytované péče .....	14
2 Fluktuace zaměstnanců jako faktor narušující kvalitu a bezpečí poskytované péče .....	16
3 Fluktuace zaměstnanců .....	18
3.1 Pracovní nespokojenost a fluktuace .....	19
3.2 Faktory ovlivňující fluktuaci .....	21
3.3 Měření fluktuace .....	25
3.4 Náklady spojené s fluktuací .....	26
3.5 Personální management a jeho vliv na fluktuaci.....	27
II. Případová studie na zmapování faktorů ovlivňujících fluktuaci nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení.....	34
4 Popis vybrané organizace .....	34
4.1 Popis vybraných personálních procesů v organizaci .....	36
4.2 Popis současného stavu fluktuace .....	40
5 Metodika průzkumné části .....	42
5.1 Výběr průzkumného vzorku.....	43
5.2 Sběr dat.....	45
5.3 Analýza dat.....	47
6 Souhrn výsledků .....	67
7 Diskuze .....	70
7.1 Návrh opatření.....	77
7.2 Limity práce .....	77
Závěr .....	78
Použitá literatura .....	80



Přílohy.....	90
--------------	----

## SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1 – Motivační a hygienické faktory (Novotná, 2008).....	20
Tabulka 2 – Faktory posilující a zeslabující pracovní spokojenost (Kociánová, 2010) .....	20
Tabulka 3 – Rozdělení odměn dle Vnoučkové (2013) .....	31
Tabulka 4 – Poskytnutá data pro výpočet fluktuace (interní data organizace).....	40
Tabulka 5 – Zjištění týkající se fluktuace zaměstnanců v organizaci.....	40
Tabulka 6 – Charakteristika respondentek.....	44
Tabulka 7 – Soubor základních otázek .....	45
Tabulka 8 – Rozpis konání rozhovorů s respondenty.....	46
Tabulka 9 – Ukázka členění kódů do subtémat a témat .....	49
Tabulka 10 – Ukázka členění kódů do subtéma a témat (pokračování) .....	50
Tabulka 11 – Výsledná témata.....	50
Tabulka 12 – Syntéza témat do kategorií.....	51
Tabulka 13 – Vnitřní faktory, které svým nastavením mohou vést k odchodu, či stabilizaci ..	51
Obrázek 1 – Organizační struktura (zpracování dle interního dokumentu č. 1).....	34
Obrázek 2 – Znázornění postupu kvalitativního šetření .....	42
Obrázek 3 – Příklad kódování a barevného zaznačení částí textu (respondentka D) .....	48
Obrázek 4 – Seznam definitivních kódů.....	48
Obrázek 5 – Grafické znázornění faktorů ovlivňujících fluktuaci (vlastní zpracování).....	67

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AKK	akreditovaný kvalifikační kurz Zubní instrumentářka
ČR	Česká republika
HR	human resources lidské zdroje
IT	informační technologie
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
SAK	Spojená akreditační komise
tzv.	takzvaný
ZZ	zdravotnické zařízení

## ÚVOD

Fluktuace je definována jako odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda bude jeho místo později obsazeno (Milkovich a Boudreau, 1993). Pokud je fluktuace zaměstnanců zvýšená, stává se problémem, a to v každém odvětví. Odchody zaměstnanců z organizací sebou totiž přinášejí řadu negativních dopadů. Jedním z těchto negativ je přechodné zhoršení péče o zákazníky, které souvisí s odchodem zkušených zaměstnanců a se zaučováním zaměstnanců nových (Vnoučková, 2013).

Ve zdravotnictví se tento jev stává obzvláště významným, jelikož se týká zhoršení péče o pacienty či klienty zdravotnického zařízení. Jsou to totiž právě zdravotničtí pracovníci, kteří mají velký vliv na kvalitu a bezpečí poskytované péče (Gladkij, 2003). Fluktuace zdravotnických pracovníků tedy přímo ovlivňuje kvalitu a bezpečí péče ve zdravotnickém zařízení (Ondřichová, 2008). Z tohoto důvodu je klíčové, aby management zdravotnického zařízení věnoval zvýšené fluktuaci zvláštní pozornost a usiloval o její snížení. K tomu je zapotřebí pečlivě identifikovat všechny faktory, které fluktuaci v daném zdravotnickém zařízení ovlivňují (Vévoda, 2013). Pouze tak bude možné získat relevantní poznatky a následně přijmout opatření, která povedou k efektivnímu snižování fluktuace.

Tato práce se zabývá identifikací faktorů fluktuace ve vybraném zdravotnickém zařízení, ve kterém se fluktuace dlouhodobě pohybuje ve vysokých hodnotách. Zvýšená fluktuace se ve vybraném zdravotnickém zařízení týká hlavně ortodontických asistentek. Ortodontické asistentky jsou nelékařští zdravotničtí pracovníci, kteří jsou v úzkém každodenním kontaktu s klienty zdravotnického zařízení a přímo tak ovlivňují kvalitu a bezpečí poskytovaných služeb. Ačkoliv se vedení zdravotnického zařízení usilovně snaží tuto nežádoucí fluktuaci snižovat různými opatřeními, zdá se, že tato opatření nepřinášejí očekávaný efekt a fluktuace nadále zůstává vysokou. Identifikace faktorů je proto stěžejní, protože přinese vedení zdravotnického zařízení cenné informace, na základě kterých bude možné zavést efektivnější opatření.

Samotná diplomová práce je členěna do dvou částí. První část je věnována teoretickým východiskům týkajících se problematiky fluktuace ve zdravotnictví. Tato teoretická východiska jsou rozčleněna do tří hlavních kapitol. První kapitola pojednává o kvalitě a bezpečí poskytované péče. Ve druhé kapitole jsou shrnuté dopady fluktuace právě na kvalitu a bezpečí. Poslední kapitola se zabývá samotnou fluktuací zaměstnanců, přičemž přibližuje druhy fluktuace, obecné dopady fluktuace na organizace, faktory ovlivňující fluktuaci a v neposlední řadě také popisuje jednotlivé činnosti personálního managementu, které mají na fluktuaci vliv.

Druhou část tvoří případová studie na zmapování faktorů ovlivňujících fluktuaci nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení. Cílem diplomové práce je identifikovat faktory, které ovlivňují fluktuaci nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení.

# I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA K PROBLEMATICE FLUKTUACE VE ZDRAVOTNICTVÍ

## 1 KVALITA A BEZPEČÍ POSKYTOVANÉ PÉČE

Kvalita a bezpečí mají pro poskytování zdravotní péče zásadní význam (Pokořová a Bártlová, 2018). Jakákoliv chyba při poskytování zdravotní péče může skončit poškozením zdraví pacienta či dokonce jeho smrtí. Z tohoto důvodu se kvalita zdravotnických služeb stala citlivým tématem, které zajímá jak provozovatele zdravotnických zařízení, tak ale i státní správu, zdravotní pojišťovny a v neposlední řadě také širokou veřejnost, tedy naše pacienty a klienty (Madar, 2004).

Ačkoliv se kvalita zdravotní péče pro mnohé z nás jeví jako pojem intuitivní, jeho přesné pochopení vyžaduje určitou definici. Literatura v tomto směru nabízí širokou škálu různých definic, což naznačuje, že definovat kvalitu není vůbec lehké (Madar, 2004). Například Světová zdravotnická organizace definovala kvalitu jako „*souhrn výsledků dosažených v prevenci, diagnostice a léčbě, určených potřebami obyvatelstva na základě věd a praxe.*“ (Válková, 2015, s. 12). Jinou definici stanovil slavný americký profesor Avedis Donabedian, který kvalitní péči definoval jako „*takový druh péče, při které lze očekávat maximální užitek pro pacientovo zdraví, a kdy očekávaný užitek je ve srovnání s náklady vyšší ve všech fázích léčebného procesu*“ (Válková, 2015, s. 13).

Ať už je pro chápání kvality zvolena jakákoliv výše uvedená definice, nemůžeme opomenout, že kvalita péče je pojmem relativním, což znamená, že je možné kvalitu neustále zlepšovat. Z toho vychází veškeré snahy o její řízení a zlepšování (Válková, 2015). Zdravotnická zařízení jsou v tomto směru motivována různými faktory. Mezi tyto motivy jednoznačně patří zajištění dobré pověsti, s čímž souvisí snaha o udržení či zvyšování počtu pacientů a získávání odborného personálu. Některá zdravotnická zařízení se zaměřují na zvyšování kvality pro uspokojení akreditačních standardů či z důvodu přiblížit se standardu EU. Z výše uvedených motivů vyplývá, že zvyšování kvality poskytované péče zajisté napomáhá udržovat výhodu v tvrdém konkurenčním prostředí, což se samo o sobě stává pro zdravotnická zařízení důležitým motivačním faktorem (Škrála a Škrlová, 2003).

Vzhledem k neustálé potřebě zvyšování kvality je velmi klíčová oblast řízení a managementu kvality (Válková, 2015). Manažeři zdravotnických institucí mají povinnost usilovat o implementaci všech nástrojů, které napomáhají zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb.

K tomuto trvalému zlepšování je nezbytný souhrn jednotlivých procesů, odpovědností a zdrojů, které můžeme definovat jako systém kvality. Cílem systému kvality je kromě již výše uvedeného trvalého zlepšování také omezování chyb, nežádoucích událostí, neefektivně využitého času či případných finančních nákladů spojených se špatnou kvalitou péče (Gladkij, 2003). Tyto náklady tvoří dle dostupných studií 20–30 % všech nákladů zdravotnického zařízení (Škrála a Škrlová, 2003). Můžeme tedy říct, že kvalita péče a její řízení patří mezi rozhodující faktory stabilního ekonomického růstu organizace (Válková, 2015).

Zatímco odpovědnost za kvalitu služeb, které jsou poskytovány napříč celou institucí, spočívá na vrcholovém a středním managementu, kvalita péče poskytovaná pacientům je nejvíce ovlivněna jednotlivými zdravotnickými pracovníky (Gladkij, 2003). Pacient velmi citlivě vnímá pocit péče, neformálního zájmu, slušnosti a kompetence zdravotníků, což rovněž vyplývá z výsledků průzkumů, které se zaměřují na určující faktory kvality v průmyslu a ve zdravotnictví. I když v průmyslu má chování zaměstnanců a pracovní klima vliv na kvalitu pouze ze 3 %, v nemocnicích má chování zaměstnanců vliv na kvalitu z 15 % a vnitřní klima nemocnice z 10 % (Pešek, 2003). Obrovský vliv na zlepšování kvality má tedy úsilí jednotlivých pracovníků a je zapotřebí dbát na jejich pracovní spokojenost (Gladkij, 2003).

### **1.1 Pracovní spokojenost v hodnocení kvality a bezpečí poskytované péče**

V rámci zajištění kvality a bezpečí poskytovaných služeb je poskytovatel povinen zavést interní systém hodnocení kvality a bezpečí, což je zakotveno v zákoně č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2011a). Ve Věstníku MZ ČR č. 13/2021 jsou uveřejněné minimální požadavky ve formě standardů, které vedou k nastavení nezbytného minima při poskytování kvalitní a bezpečné péče (Česko, 2021). Mimo interní systém hodnocení kvality a bezpečí, existuje také hodnocení externí, které však není pro poskytovatele povinné. Cílem externího hodnocení je posoudit úroveň kvality a bezpečí dle akreditačních standardů. Oprávnění k provádění externího hodnocení uděluje MZ ČR dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2011a). Mezi organizace s tímto oprávněním patří například Spojená akreditační komise (Klímová a Brabcová, 2019). Spojená akreditační komise neboli SAK, uděluje akreditaci zdravotnickému zařízení na základě akreditačního šetření, kdy hledá shodu mezi akreditačními standardy a aktuálním stavem zdravotnického zařízení. V případě shody uděluje SAK zdravotnickému zařízení akreditační certifikát, který je platný tři roky. Akreditace je osvědčenou metodou standardizace pro poskytování zdravotní péče (Škrála a Škrlová, 2003).

Jak již z výše uvedeného vyplývá, v hodnocení péče mají významné místo standardy a indikátory kvality (Gladkij, 2003). Pod pojmem standard zdravotní péče si můžeme představit závazné normy, díky kterým je možné kvalitu hodnotit objektivně. Tyto normy vznikají stanovením podmínek poskytované péče, včetně připojení jasných kritérií a ukazatelů (indikátorů) standardu (Válková, 2015). Účelem standardů je ochrana pacienta a zdravotnického personálu. Standardy rovněž slouží jako nástroj k již zmíněné akreditaci (Válková, 2015). Akreditační standardy i standardy vydané MZ ČR jsou děleny do kategorií dle typu poskytovatele zdravotních služeb, jelikož při formulaci standardů je nutné brát v potaz specifika dané oblasti péče (Česko, 2021; SAK, ©2024). Samotné standardy v jednotlivých kategoriích jsou pak dále členěny podle tematických oblastí (Škrla a Škrlová, 2003). Jednou z oblastí je právě i oblast řízení lidských zdrojů, která obsahuje doporučení vztahující se k pracovní spokojenosti.

Ve Věstníku MZ ČR zahrnuje oblast pracovní spokojenosti standard 1.6. pro poskytovatele lůžkové péče a standard 3.3. pro poskytovatele zdravotnické záchranné služby. Bod standardu týkající se pracovní spokojenosti je ve zdravotnickém zařízení splněn, má-li ZZ zavedený systém sledování a vyhodnocování spokojenosti pracovníků a také způsob přijímání opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Poskytovatel ambulanti péče nemá ve Věstníku uvedené standardy týkající se spokojenosti zaměstnanců (Česko, 2021). Akreditační standardy však tuto oblast pokrývají i u poskytovatelů ambulanti péče. Jedná se konkrétně o standard 47, pro jehož naplnění musí ZZ sledovat spokojenost pracovníků vhodnou formou, což u menších ZZ mohou být pravidelné rozhovory a u větších ZZ forma dotazníku. U větších ZZ navíc není nutné sledovat všechny skupiny pracovníků, nýbrž pouze nějaké skupiny vybrané například na základě analýzy fluktuace zaměstnanců (SAK, 2019).

Indikátory kvality slouží ke sledování všech oblastí poskytovaných služeb. Vedoucí pracovníci určují, které oblasti jsou pro ZZ prioritní a které budou sledovat pomocí indikátorů (Válková, 2015). Spokojenost zaměstnanců patří mezi neklinické oblasti, které dle Spojené akreditační komise (2023) musí zdravotnické zařízení sledovat. Samotný pojem indikátor kvality je Válkovou (2015) definován jako měřitelné kritérium. Jednoduše můžeme říct, že indikátor je kvantita, která nám dává informace o kvalitě. Jedná se tedy vždy o číselný údaj. Dalším indikátorem kvality souvisejícím se spokojeností zaměstnanců, který může ZZ sledovat, je fluktuace zaměstnanců.



## 2 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ JAKO FAKTOR NARUŠUJÍCÍ KVALITU A BEZPEČÍ POSKYTOVANÉ PÉČE

Mezi negativní následky fluktuace obecně patří zhoršení péče o zákazníky (Vnoučková, 2013). V případě zdravotnictví je zákazníkem pacient, který do zdravotnického zařízení přichází s tím nejdůležitějším, co má, tedy s jeho zdravím (Madar, 2004). Je proto velmi žádoucí fluktuaci ve zdravotnictví věnovat dostatek pozornosti.

Je nutné si uvědomit, že odchodem zaměstnance ztrácí pracoviště zaškoleného pracovníka (Urbancová a Vnoučková, 2015). V případě zdravotnictví se jedná o ztrátu zkušeného zdravotnického personálu, který pacientům poskytoval kvalitní péči (Guľášová, 2006). Na místo zkušených pracovníků pak do organizace nastupují pracovníci noví, kteří musí projít procesem zaučení, což je spojeno se zhoršením kvality (Branham, 2009). Kromě zhoršení kvality péče, hrozí následkem fluktuace pracovníků ve zdravotnictví i zvýšení vzniku nežádoucích mimořádných událostí (Aiken, 2002). Za mimořádnou označujeme takovou událost, při které došlo k pochybení během nějaké procedury, výkonu či celé léčby. Dá se říct, že se jedná o události, které neproběhly podle plánu, směrnic a standardů (Škrla a Škrllová, 2008).

Příčinou pochybení bývá v 60–80 % případů právě lidský faktor. Mezi nejčastější příčiny lidského pochybení patří i nedostatečné dovednosti, znalosti a nezkušenost (Škrla, 2005). Z tohoto důvodu je velkým rizikem nekvalitní adaptační proces. Nový zaměstnanec musí mít dostatek času a vhodného mentora na seznámení s pracovištěm. Ministerstvo zdravotnictví vydalo metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky, který měl sloužit jako návod doporučeného postupu pro všechna zdravotnická zařízení v ČR (Česko, 2009). Tento metodický pokyn byl později nahrazen metodickým doporučením k uskutečňování doškolení po přerušení výkonu povolání zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka (Česko, 2017). Toto metodické doporučení však nepojednává o adaptačním procesu, ale pouze o doškolování zdravotnických pracovníků, kteří po určitou dobu přerušili výkon povolání. Adaptační proces se týká ale i zdravotníků, kteří nastupují do zaměstnání po získání odborné způsobilosti a také zdravotníků, kteří přechází na jiné pracoviště, kde se charakter vykonávané práce liší od jejich původní práce. Cílem adaptačního procesu je poznat, prověřit, zhodnotit schopnosti a znalosti nelékařských zdravotnických pracovníků při uplatňování jejich teoretických vědomostí a praktických

dovedností v praxi a nalezení nejvhodnějšího uplatnění. Bude-li třeba tak i doplnit, prohloubit a rozšířit tyto znalosti. V původním metodickém pokynu jsou uvedeny všechny náležitosti, které by měl správný adaptační proces obsahovat, včetně jeho délky, která se doporučuje v rozmezí 3–12 měsíců (Česko, 2009). Podceňování adaptačního procesu, zvláště pak ve zdravotnických zařízeních s vysokou fluktuací, představuje vysoké riziko pro pacienty (Škrla a Škrlová, 2008).

Mimořádné události následkem lidského pochybení mohou vznikat také z příčiny přetížení a únavy personálu (Škrla, 2005). Přetížení může vznikat následkem časového stresu při práci, absencí přestávek v práci a špatnou organizací práce. Problém pracovního přetížení nastává při nedostatku sester v zdravotnických zařízeních s vysokou mírou fluktuace. Samotný nedostatek zdravotnického personálu může vést ke vzniku různých mimořádných událostí, včetně té nejhorší, což je mortalita pacientů (Špirudová, 2015).

### 3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ

Pojem fluktuace byl definován autory Milkovich a Boudreau (1993) jako odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda bude jeho místo později obsazeno. Mathis et al. (2017) popisují fluktuaci jako proces, při kterém zaměstnanec opouští organizaci a musí být nahrazen. Samotné slovo fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což v překladu znamená „pohybovat sem tam“ nebo „houpat se na vlnách“ (Duda a Žůrková, 2014).

Fluktuace je vnímána spíše negativně, což souvisí s množstvím nežádoucích dopadů na organizaci. Jedním z důležitých dopadů je již zmíněný vliv fluktuace na kvalitu poskytované péče. Ztráta zaškolených pracovníků však sebou přináší i další negativa, jako je možný únik citlivých informací nebo možnou ztrátu zákazníka, který bude následovat bývalého zaměstnance. Odcházející pracovníci nepracují na plný výkon, což rovněž přispívá k minimálně přechodnému zhoršení péče o klienty. Fluktuace navíc organizaci stojí čas a peníze, zvyšují se náklady na udržení funkčních procesů a náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců. Odchody zaměstnanců dále snižují důvěryhodnost zaměstnavatele pro nové uchazeče o zaměstnání a u stávajících zaměstnanců vyvolávají pocity nejistoty, což může vést k řetězení odchodů. (Vnoučková a Urbancová, 2015). Negativní působení fluktuace na stávající zaměstnance se odráží i v mezilidských vztazích na pracovišti, jelikož v důsledku zvýšeného napětí dochází častěji ke konfliktům mezi zaměstnanci (Kubalák, 1982). Z těchto důvodů je vhodné snižovat fluktuaci na co nejnižší úroveň.

Je však nutné dodat, že fluktuace nemá pouze negativní dopady. Řízená fluktuace může mít několik přínosů, které jsou důležitou součástí rozvoje organizace a bez kterých organizace stagnuje (Halbštát, 2018). Fluktuace například vede k přílivu nových lidí, a tudíž i nápadů do organizace. Díky této personální obměně je možné v organizaci stabilizovat nejvhodnější zaměstnance. Míra fluktuace je také považována za objektivní ukazatel personální a manažerské práce. Pomocí jejího sledování může organizace zjistit určité nedostatky v rámci konkrétních oddělení (Vnoučková, 2013).

Z předchozího textu vyplývá, že fluktuaci rozlišujeme z pohledu zaměstnavatele na žádoucí a nežádoucí. Takto dělí fluktuaci Dyrtil (2006). Z pohledu zaměstnance můžeme fluktuaci dělit na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolnou fluktuací se myslí odchod zaměstnance z jeho vůle, tedy ukončením pracovního poměru. Oproti tomu při nedobrovolné fluktuaci je pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnavatele (Suchá, 2023). Fluktuaci dále můžeme dělit na fluktuaci přirozenou, fluktuaci v rámci organizace a ven z organizace. Pod pojmem

přirozená fluktuace si můžeme představit například odchod do důchodu či mateřskou dovolenou (Vnoučková, 2013). Tato práce pojednává o fluktuaci dobrovolné, která je pro zaměstnavatele nežádoucí.

Dobrovolná fluktuace je pro organizace problémem, zvláště jedná-li se o firmu, která disponuje drahým know-how a která si zakládá na špičkové kvalitě (Bednář, 2018). Organizace a manažeři, kteří chtějí zůstat konkurenceschopní, by měli každý dobrovolný odchod zaměstnance považovat za selhání, které je třeba analyzovat. Vedení firmy potřebuje znát skutečné důvody odchodů svých zaměstnanců. Pro manažery to však znamená, že musí přijmout skutečnost, že možná udělali, či naopak neudělali něco, co zaměstnance z firmy vyhnalo. Je důležité si uvědomit, že odchody zaměstnanců nejsou jednorázovou událostí. Samotnému odchodu předchází proces odcizení, který může trvat dny, týdny, ale i roky. Úkolem manažerů je rozpoznat rané signály odcizení, kterými mohou být absentismus, nedochvilnost a zvýšená negativita. Avšak rozpoznání těchto signálů není pro manažery jednoduché. Proto je vhodné pořádat pravidelné pohovory se zaměstnanci na téma pracovní spokojenosti, čímž je možné odhalit a vyřešit prapříčiny nespokojenosti, které by jinak mohly vést k odchodu zaměstnance (Branham, 2009).

### **3.1 Pracovní nespokojenost a fluktuace**

Vedoucí pracovníci by měly vytvářet v organizacích takové podmínky, aby byli jejich zaměstnanci spokojeni. Předpokládá se totiž, že spokojený pracovník bude spíše v organizaci setrávat (Kociánová, 2010). Spokojenost ale není možné dávat do přímého vztahu s fluktuací, jak se na první pohled zdá. Ačkoliv je fluktuace často projevem nespokojenosti, v organizaci rovněž pracuje spousta pracovníků, kteří jsou sice nespokojeni, ale nefluktují (Kubalák, 1982). To může být způsobeno tím, že na fluktuaci kromě pracovní spokojenosti má vliv také to, jaké další pracovní možnosti má nespokojený pracovník (Mitchel et al., 2001). Přestože mezi pracovní nespokojeností a fluktuací nemusí existovat přímá souvislost v každém případě, ve většině případů je tento vztah významný a není možné tedy pracovní nespokojenost zanedbávat (Kubalák, 1982). Toto potvrzuje i Vévoda (2013), který uvádí, že dlouhodobé působení pracovní nespokojenosti na pracovníka může vést k jeho odchodu či zvýšené nemocnosti.

Spokojenost a nespokojenost ovlivňují různé faktory. Na tyto faktory lze pohlížet dvěma základními přístupy. Prvním přístupem je jednofaktorová teorie spokojenosti, která říká, že jeden faktor ovlivňuje jak pracovní spokojenost, tak nespokojenost. Oproti tomu dvoufaktorová

teorie říká, že spokojenost a nespokojenost jsou ovlivňovány jinými skupinami faktorů (Vévoda, 2013). Tato teorie je také nazývána motivačně-hygienická a za jejího zakladatele je považován Frederic Herzberg. Jméno motivačně-hygienická odráží dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří faktory motivační, které ovlivňují spokojenost člověka v organizaci (Novotná, 2008). Tyto faktory vycházejí z vnitřní motivace (Armstrong a Taylor, 2015). Druhou skupinu tvoří faktory hygienické, jejichž přítomnost není vnímána, ale jejich nepřítomnost způsobuje nespokojenost (Vévoda, 2013).

**Tabulka 1** – Motivační a hygienické faktory (Novotná, 2008)

<b>Motivační faktory</b>	<b>Hygienické faktory</b>
dosažení cíle	organizační politika a správa
uznání	vztahy
povýšení	plat/mzda
možnost růstu	pracovní jistota
odpovědnost	pracovní podmínky (fyzické)

Faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, se zabývá rovněž Kociánová (2010), která tyto faktory dělí do dvou skupin. První skupinu tvoří faktory posilující pracovní spokojenost a druhou skupinu tvoří faktory zeslabující pracovní spokojenost.

**Tabulka 2** – Faktory posilující a zeslabující pracovní spokojenost (Kociánová, 2010)

<b>Faktory posilující pracovní spokojenost</b>	<b>Faktory zeslabující pracovní spokojenost</b>
dobrá organizační a personální politika organizace	převaha nepředvídatelných vlivů na práci
předem definované a uspořádané cíle vlastní práce	časový stres
rozmanitá práce	pracovní zátěž
možnost kontrolovat svoji práci	nereálné pracovní nároky
ocenění práce a schopností vedením organizace a skupinou, ve které se pracovníci pohybují	sociální nepohoda na pracovišti a špatné vztahy
finanční či jiné ohodnocení vykonané práce	nedostatek času na osobní a rodinný život
dobré mezilidské vztahy	psychosomatické důsledky práce
bezpečnost na pracovišti a ochrana zdraví při práci	

## 3.2 Faktory ovlivňující fluktuaci

Na rozhodnutí vedoucí k odchodu zaměstnance působí několik faktorů. Reiß (2014) dělí prvotní příčiny fluktuace na vnější a vnitřní. Do vnějších příčin fluktuace můžeme zařadit například ekonomickou situaci nebo míru nezaměstnanosti. V případě dobré ekonomické situace jsou zaměstnanci ochotnější měnit zaměstnání, a tudíž mohou vyhledávat zajímavější pracovní nabídky, které se na trhu mohou vyskytovat. Jako hlavní příčinu však uvádí faktory vnitřní, které působí uvnitř organizace (Reiß, 2014). Vnoučková (2013) dělí tyto interní organizační faktory do sedmi skupin, kterými jsou: očekávání, vztahy, firemní kultura, odměňování, jistota, komunikace, role a pozice. V každé skupině jsou vypsány příklady konkrétních faktorů ovlivňující fluktuaci. Branham (2009) dělí důvody fluktuace rovněž do sedmi skupin, kterými jsou: práce nebo pracovní místo nesplňuje očekávání, nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem, velmi málo koučování a zpětné vazby, příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování, pocit nedocení a neuznání, stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a ztráta důvěry v nejvyšší vedení. Dělení dle Branhama (2009) uvádí ve své studii rovněž autoři Al-Suraihi et al. (2021). Skupiny faktorů dle Vnoučkové (2013) a Branhama (2009) se do jisté míry prolínají. Ve zdravotnickém zařízení navíc na fluktuaci působí faktory, které jsou specifické pro zdravotnické profese (Vévoda, 2013). V odborné literatuře se tedy nejčastěji uvádějí tyto faktory:

1. faktor očekávání
2. faktor vztahů
3. faktor firemní kultury
4. faktor odměňování
5. faktor jistoty
6. faktor komunikace
7. faktor role a pozice
8. faktory působící ve zdravotnickém zařízení.

### 1. Faktor očekávání

Tento faktor ovlivňuje dobu, po kterou je zaměstnanec schopen setrvat v zaměstnání. Jedná se o očekávání, která má pracovník v souvislosti s pracovní pozicí a která jsou následně porovnávána s realitou. Pracovník se po této konfrontaci s realitou rozhoduje, zda byla jeho očekávání naplněna nebo zda došlo k rozporu a do jaké míry (Kociánová, 2010). Neshledá-li pracovník očekávání v souladu s realitou, opouští organizaci (Vnoučková, 2013). Branham

(2009) uvádí, že nesplněná očekávání jsou hlavním důvodem, proč zaměstnanci opouštějí své zaměstnání v prvních dnech.

Demotivující jsou veškerá nenaplněná očekávání týkající se například tzv. work-life balance, ocenění práce, sociálních norem a vztahů v organizaci. Dále jsou nebezpečné nejasné představy o pracovním místě a nejasnosti obecně. Mezi tyto obecné nejasnosti mohou patřit například nejasně zadávané úkoly. Špatně na zaměstnance působí také časté změny v organizaci (Vnoučková, 2013).

## **2. Faktor vztahů**

Důležitost tohoto faktoru dokládá tvrzení, že i přes existující důvody k odchodu zaměstnance, vedou dobré vztahy na pracovišti k tendenci zaměstnance setrvat v dané organizaci. To vychází z faktu, že pocit sounáležitosti a potřeba vztahů patří mezi hlavní lidské potřeby (Vnoučková, 2013). Vyskytují-li se na pracovišti nefungující vztahy, lze je krátkodobě překlenout pomocí vysoké odměny, nicméně dlouhodobě vedou k fluktuaci. Z tohoto vyplývá, že vztahy a lidé na pracovišti jsou často mnohem důležitější než peníze (Bednář, 2018).

Důležité je pro zaměstnance navazování kontaktů a přátelství v rámci organizace, komunikace a spolupráce. Negativně na zaměstnance působí například časté konflikty, bezúčelová kritika a nespravedlivé jednání (Vnoučková, 2013).

## **3. Faktor firemní kultury**

Významným faktorem, který ovlivňuje odchod ze zaměstnání, je firemní kultura. Styl vedení a řízení, který tvoří firemní kulturu, je nedílnou součástí každodenního pracovního života zaměstnanců (Vnoučková, 2013). Aby nebyla firemní kultura důvodem k nespokojenosti a následně k odchodu, musí se zaměstnanec ztotožňovat s nastavenou firemní kulturou v organizaci (Branham, 2009). Vztah mezi firemní kulturou a fluktuací potvrzuje také Bednář (2010), který uvádí, že firemní kultura může být v organizaci sice různá, ale měla by vždy dodržovat určité zásady zdravé firemní kultury.

Nezdravá firemní kultura se projevuje určitými charakteristikami. Tyto charakteristiky uvádí ve své publikaci Branham (2009) a patří mezi ně například: lži a jiné neetické chování, chování v rozporu s profesními hodnotami, pohlížení na pracovníky pouze jako na prostředky, přílišná kontrola zaměstnanců, přesvědčení, že se zaměstnancům nedá věřit a mnoho dalšího. Způsobů, kterými se může nezdravá firemní kultura projevovat, je nespočet (Branham, 2009).

#### **4. Faktor odměňování**

Tomuto faktoru je často přisuzována vysoká důležitost. Zaměstnanci zajisté chtějí být adekvátně ohodnoceni, a to ve vztahu k jejich pozici a pracovnímu výkonu. Pod pojmem odměny si však nesmíme představit pouze hmotné odměny. Pro zaměstnance je stejně důležitá pochvala či uznání, jakožto ocenění jejich práce ze strany manažerů (Vnoučková, 2013).

Do této skupiny faktorů můžeme tedy zařadit nízké finanční ohodnocení, nedostatek benefitů, nepoměr mezi pracovním výkonem a ohodnocením pracovníka či nepřítomnost pochvaly a uznání ze strany manažerů (Vnoučková, 2013). Branham (2009) tyto faktory dále rozvádí a řadí k nim navíc pocit nespravedlnosti v odměňování a v uznání. Problematická je rovněž nedostatečná starost o pracovní prostředí a vybavení zaměstnanců, která vede k pocitům, že se společnost nestará o své zaměstnance (Branham, 2009).

#### **5. Faktor jistoty**

Chybí-li zaměstnancům v zaměstnání jistota budoucnosti, přemýšlí o odchodu a přesunu do jiné organizace (Vnoučková, 2013). Z tohoto důvodu je důležité tomuto faktoru věnovat dostatek pozornosti.

Jistotu ohrožují například chybějící strategie, nedostatečná komunikace managementu, neplnění slibů ze strany managementu, zatajování informací, problémy s kvalitou ve vztahu ke klientům a časté nepředvídatelné vlivy na práci, což mohou být neustálé nové projekty a rychlost obměny personálu. Všechny tyto faktory přispívají v nedostatek důvěry v organizaci a vizi organizace (Vnoučková, 2013). Při nedostatečné důvěře zaměstnanců ve vedení společnosti jsou veškeré pokusy o stabilizaci zaměstnanců marné (Branham, 2009).

#### **6. Faktor komunikace**

Otevřená komunikace uvnitř organizace má výrazný vliv na spokojenost zaměstnanců. Zásadní je informovat zaměstnance o dění a změnách ve firmě. Zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu, a zvláště pak ukazovat zaměstnanci jeho přínos pro organizaci. Otevřenou komunikaci je ale nutné podporovat i ze strany zaměstnance, například podporou námětů a podnětů zaměstnanců. Vedení organizace by také mělo dát pozor na organizační porady, které často nemají žádný výstup a jsou pracovníky považovány za ztrátu času (Vnoučková, 2013).



## **7. Faktor role a pozice**

Role a pozice v organizaci jsou pro zaměstnance velmi důležité a výrazně tak ovlivňují pracovní spokojenost. Významná je v tomto ohledu prestiž organizace. Zásadní je také možnost kariérního růstu, rozvoje a vzdělávání zaměstnance (Vnoučková, 2013).

Nespokojenost pramenící z kariérního růstu a vzdělávání může být způsobena různými důvody. Branham (2009) mezi tyto důvody řadí například omezené příležitosti růstu a povyšování, nespravedlivé povyšování, neobsazování pozic z vnitřních zdrojů a nedostatečná školení.

## **8. Faktory působící ve zdravotnickém zařízení**

Kromě již výše vypsanych obecných faktorů, mohou ve zdravotnickém zařízení fluktuaci ovlivňovat také faktory, které jsou specifické pro práci zdravotnického pracovníka. Vévoda (2013) ve své publikaci zabývající se pracovní spokojeností ve zdravotnictví doplnil již zmíněné faktory spokojenosti dle Hetzberga také o faktory, které lépe reflektují pracovní podmínky poskytovatelů zdravotnických služeb. Tyto faktory byly navrženy ve spolupráci s odborníky ve zdravotnictví a patří k nim například spolupráce s jinými profesemi, možnost použití moderního technického vybavení a image zaměstnavatele. Studie Harokové a Gurkové (2013) prezentuje faktory, které ovlivňují fluktuaci sester. K obecným faktorům jako jsou finanční ohodnocení, možnost kariérního růstu a pracovní podmínky doplňuje také faktory vztahované ke zdraví, které souvisí s prací sestry. Jsou to například stres, syndrom vyhoření nebo fyzická a psychická zátěž.

### 3.3 Měření fluktuace

Aby mohla organizace nežádoucí fluktuaci ovlivnit, je zapotřebí predikovat budoucí ztráty a určovat příčiny odchodů zaměstnanců, což je možné na základě měření fluktuace (Armstrong a Taylor, 2015).

Pro měření míry fluktuace uvádí Ertl (2005) in Vnoučková (2013, s. 26) následující vzorec (1):

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)}} \times 100 \quad (1)$$

Autor nedoporučuje do výpočtu míry fluktuace zahrnovat odchody zaměstnanců například z důvodu mateřské dovolené nebo starobního a invalidního důchodu. Společnost CIPD (2004) in Vnoučková (2013) doporučuje vypočítat nejprve hrubou fluktuaci, která zahrnuje i vynucené odchody pracovníků a tu poté porovnat s fluktuací dobrovolnou, která počítá pouze s dobrovolnými odchody zaměstnanců. K identifikaci faktorů způsobujících fluktuaci pomáhá sledovat míru fluktuace za různě zvolená období nebo z hlediska pracovní funkce (Vnoučková, 2013).

Doporučenou hodnotu celkové míry fluktuace, která odráží veškeré odchody zaměstnanců v daném období, uvádí Branham (2009) v rozmezí mezi 5–10 %. Urbanová (2016) uvádí, že s ohledem na trendy v chování lidí v 21. století můžeme považovat v normě míru fluktuace s hodnotou 10–15 %. Gregorová (2022) uvádí, že zdravá fluktuace se pohybuje v rozmezí 7–10 % a v případě, že překročí hranici 20 % je vnímána jako velmi vysoká. Oproti tomu Duda (2008) považuje hodnotu menší než 25 % za velmi dobrý výsledek. Posuzování problematičnosti míry fluktuace tedy není snadné. Vždy je důležité přihlídnout ke specifikům dané organizace, a to hlavně k výši nákladů a rychlosti, s jakou lze najít a zaučit nové zaměstnance. Při náboru do pozic, které mají zvýšené nároky na čas náboru a adaptace, se fluktuace pro společnost stává problémem. Stejně problematická je také fluktuace, kdy zaměstnanci přecházejí k přímému konkurentovi (Katcher a Snyder, 2009). Z výše uvedeného se však dá usoudit, že pokud je míra fluktuace v organizaci nad hodnotou 25 %, musí organizace tuto fluktuaci řešit.

Nevýhodou míry fluktuace je to, že tento ukazatel je obecný a není možné určit, jakých pracovníků se vyšší míra fluktuace týká. Jinými slovy nelze určit, zda se jedná o nové zaměstnance nebo o zaměstnance dlouholeté. Vzhledem k tomuto nedostatku je vhodné tento index doplnit také indexem míry stability, který tuto skutečnost zohledňuje (Armstrong a Taylor, 2015).

Vzorec pro výpočet míry stability (2) dle Ertla (2005) in Vnoučková (2013, s. 26) zní následovně:

$$\text{míra stability} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u organizace alespoň 1 rok}}{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u organizace před rokem}} \times 100 \quad (2)$$

### 3.4 Náklady spojené s fluktuací

Jedním z negativních dopadů fluktuace na organizaci jsou náklady spojené s fluktuací zaměstnanců, které mohou být značné (Armstrong a Taylor, 2015). Duda a Žůrková (2014) dělí tyto náklady do dvou skupin. První skupinu tvoří náklady vyvolané odchodem zaměstnance. Sem je možné zařadit náklady spojené se ztrátou produktivity. Ztráta produktivity vzniká následkem snížení produktivity odcházejících zaměstnanců a rovněž následkem ztráty výkonu celého oddělení z důvodu zpoždění při získávání a zapracování nových zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015). Náklady spojené se ztrátou produktivity bývají nejvyšší položkou mezi všemi náklady (Tracy a Hinkin, 2006). Dále do první skupiny můžeme zahrnout náklady na provedení výstupního pohovoru, vypořádání a ukončení pracovního poměru (Armstrong a Taylor, 2015). Druhou skupinu tvoří náklady na nábor a výběr nového zaměstnance (Duda a Žůrková, 2014). K těmto nákladům patří přímé náklady získávání zaměstnanců, které jsou tvořeny například náklady na inzerování a pohovory. Dále to jsou náklady na adaptaci a vzdělávání nových zaměstnanců, s čímž souvisí i nepřímé náklady spojené s obětovaným časem, který v souvislosti s novým pracovníkem vynakládají manažeři a personalisté. S nástupem nového zaměstnance musí organizace rovněž počítat s náklady zapříčiněnými nízkým výkonem nezpracovaného zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2015).

Průměrné náklady při ztrátě jednoho zaměstnance odhaduje Saratoga Institute na výši jeho ročního platu (Branham, 2009). Bliss (2012) dokonce uvádí, že tyto náklady mohou dosáhnout až 150 % ročního platu zaměstnance. U manažerských pozic se může jednat až o 200 % ročního platu (Bliss, 2012). Náklady spojené s fluktuací se tedy mění podle toho, jakou pozici je třeba nahradit. Rozpětí nákladů se může pohybovat mezi 60–200 % ročního platu inzerované pozice (Kunu et al., 2017).

Fluktuace zaměstnanců přináší organizaci obrovské náklady. Čím vyšší je míra fluktuace, tím jsou tyto náklady vyšší. Chytré společnosti se tudíž zaměřují na stabilizaci svých současných zaměstnanců, jelikož udržet současné pracovníky je levnější než získat a zaučit pracovníky nové (Reh, 2019).

### **3.5 Personální management a jeho vliv na fluktuaci**

Personální management má velký vliv na fluktuaci zaměstnanců, jelikož stabilizace zaměstnanců probíhá v každé části procesu práce se zaměstnanci od nábora a výběru až po odchod zaměstnanců z organizace. Pro odstranění příčin fluktuace je proto nutné brát zřetel na níže uvedené procesy práce se zaměstnanci (Vnoučková, 2013).

#### **Nábor a výběr zaměstnanců**

Nábor a výběr zaměstnanců je hned první z personálních činností, které mají na fluktuaci vliv. Mathis et al. (2017) uvádí, že nábor a výběr těch správných uchazečů přispívá k zvyšování retence zaměstnanců. Při výběru kandidátů je nutné, aby daný uchazeč splňoval očekávání organizace (Vnoučková, 2013). Vhodnost kandidáta na pracovní místo však není možné posuzovat pouze z pohledu náplně práce, ale rovněž s ohledem na kolektiv, firemní kulturu a zázemí (Branham, 2009). Stejně důležitá je však i shoda očekávání samotného uchazeče s prací a pracovním místem. Nejsou-li uchazečovi realisticky prezentovány vize, podmínky práce a očekávání ze strany zaměstnavatele, může mít uchazeč nerealistická očekávání, což při srovnání s realitou může vést k odchodu zaměstnance (Kociánová, 2010). Důležitá je v tomto ohledu psychologická smlouva, která popisuje vzájemná očekávání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Branham, 2009). Branham (2009) dále ve své publikaci uvádí rady, jak se vyhnout neshodě ve vzájemných očekáváních. Poskytování realistického pohledu na pracovní místo zahrnuje upřímnou a otevřenou diskuzi, která by se kromě popisu pozitivních stránek pracovního místa neměla vyhýbat ani potenciálním negativům. Tomu se někteří manažeři brání z obavy, že kandidáta příliš vyděsí. Pokud však tato situace nastane, je velmi pravděpodobné, že by zaměstnanec stejně krátce po nástupu z organizace odešel a sdělením nepříjemné pravdy dopředu si organizace ušetří náklady na hledání a zaškolování jeho náhrady. Dobrou radou je přijímání zaměstnanců z řad brigádníků či uchazečů, kteří jsou doporučeni současnými zaměstnanci. Obě tyto skupiny totiž pracovní místo vnímají velmi realisticky. Vhodné je rovněž provádět průzkumy mezi nově přijatými pracovníky ohledně skutečností, které je po nástupu do zaměstnání zaskočily a tyto informace poté využít ke zlepšení přijímacích pohovorů. Velký vliv na nábor zaměstnanců má samotný přijímací manažer. Negativní dopad bude mít zajisté jeho nezkušenost nebo skutečnost, že na přijetí nového zaměstnance příliš spěchá a pohovor odbude (Branham, 2009).

## **Adaptace a orientace**

Proces adaptace nových pracovníků hraje velmi důležitou roli při rozhodování zaměstnanců o setrvání, či odchodu z organizace. Je třeba mu věnovat obzvlášť zvýšenou pozornost, protože právě v procesu adaptace dochází k fluktuaci nejčastěji (Dvořáková, 2012). Adaptace a orientace nových pracovníků je spojená s informováním zaměstnance o skutečnostech podstatných pro činnost v organizaci, s přivyknutím na podmínky a požadavky vykonávané práce a na sociální vztahy na pracovišti. Adaptaci tvoří formální a neformální adaptace. Formální adaptace je uskutečňována systematicky pomocí adaptačního programu pod vedením zkušeného pracovníka a pokrývá tedy spíše odborné zapracování (Šikýř, 2014). Ve zdravotnictví je toto odborné zapracování obzvlášť důležité a je tedy vhodné, aby se řídilo původním metodickým pokynem k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Při nástupu nového zaměstnance je třeba stanovit plán adaptace a přidělit zaměstnanci vhodného školitele. V průběhu adaptačního procesu je nový zaměstnanec hodnocen školitelem či vedoucím formou pohovorů a závěrečným pohovorem je i celý adaptační proces ukončen. Celý proces adaptace je zaznamenáván do řízené dokumentace (Česko, 2009). Oproti tomu neformální adaptace probíhá spontánně vlivem sociálního okolí, tedy spolupracovníků, a přispívá k sociálnímu začlenění nového pracovníka (Šikýř, 2014). Tyto pracovní i sociální roviny adaptace mezi sebou prolínají (Hermochová, 2006). V průběhu adaptačního procesu by měl přímý nadřízený a personalista zjišťovat, zda je nový zaměstnanec v organizaci spokojený (Kociánová, 2010).

## **Hodnocení zaměstnanců**

Předcházet odchodům zaměstnanců z organizace je možné také pomocí pravidelných hodnocení, při kterých je možné včas odhalit prvotní příčiny nespokojeností. Hodnocení zároveň všem zaměstnancům přináší zpětnou vazbu na jejich počínání v organizaci (Vnoučková, 2013). Tato zpětná vazba je pro zaměstnance velmi důležitá, jelikož odpovídá na čtyři zásadní otázky. Těmito otázkami jsou: *Kam jako společnost směřujeme? Jak se tam chceme dostat? Jaký příspěvek se očekává ode mě? Jak mi to jde?* (Branham, 2009, s. 86). Odpovědi na tyto otázky často dodávají pracovnímu úsilí zaměstnance smysl, což je pro stabilizaci zaměstnanců zásadní (Branham, 2009). Systém hodnocení rovněž přispívá ke zlepšení podnikového klimatu (Horváthová et al., 2014).

Hodnocení zaměstnanců však nemá žádoucí efekt v případě, že ho zaměstnanci vnímají negativně. Vhodné je proto před zavedením hodnocení zaměstnance řádně seznámit s účelem,

procesem a metodou hodnocení, jak často bude k hodnocení docházet a kým bude hodnocení prováděno. Velmi často bývá pro hodnocení využívána metoda motivačně hodnotícího pohovoru, který obsahuje část sebehodnocení a část hodnocení podřízeného nadřízeným. Pohovor by měl být přátelský a obě strany by měly mít prostor pro vyjádření svých názorů a postojů. Velmi důležitá je pravidelnost hodnocení pracovníků a zkušenost hodnotitele (Vnoučková, 2013). Pokud hodnocení provádí nezkušený pracovník, může docházet k chybám v hodnocení. Mezi takové chyby patří například příliš přísný nebo příliš shovívavý hodnotitel, hodnocení na základě sympatií a antipatií, posuzování podle neobjektivních měřítek (Kociánová, 2010). Branham (2009) doplňuje, že manažeři mohou mít z poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům strach, neboť se bojí, že zaměstnance raní a dostanou se do konfliktu, což může být důvodem, proč zpětnou vazbu raději neposkytují vůbec. Dalším důvodem, proč hodnocení v organizaci neprobíhá nebo probíhá nepravidelně je ten, že manažer nemá dostatek času, aby sledoval pokroky svých podřízených.

Pro zlepšení hodnocení zaměstnanců doporučuje Branham (2009) vytvořit kulturu neustálé zpětné vazby, kdy hodnocení probíhá neustále neformální formou, což většina zaměstnanců upřednostňuje. Důležité je také proškolení manažerů v hodnocení svých zaměstnanců, aby nedocházelo k chybám při hodnocení.

### **Odměňování zaměstnanců**

Odměňování může mít podobu peněžní i nepeněžní odměny (Kociánová, 2010). Peníze hrají důležitou roli v rozhodování, zda zaměstnanec opustí organizaci, či nikoliv, a to hlavně v případě, kdy je zaměstnanec finančně podhodnocen (Mathis et al., 2017). Z pohledu zaměstnance můžeme rozlišit tři hladiny výše platu. První hladinou je nejnižší částka, za kterou je zaměstnanec ochoten pracovat. Tato hladina pokrývá jeho základní potřeby. Pokud mzda zaměstnance přesahuje tuto hladinu, zaměstnanec v organizaci pracuje, avšak vyskytne-li se lepší nabídka, pracovník organizaci celkem rychle opustí. Pokud této hladiny jeho mzda nedosáhne, bude pracovník aktivně hledat jiné zaměstnání nebo alespoň hledat možnosti přivýdělků, což ale negativně ovlivňuje jeho produktivitu. Druhou hladinu představuje tzv. srovnatelný plat a odpovídá tomu, jak si pracovník vede v porovnání s ostatními kolegy a s pracovníky ve stejném odvětví. Pokud organizace zaměstnanci může nabídnout takovou úroveň mzdy, má tato mzda stabilizační efekt (Bednář, 2018). Koubek (2011) dodává, že zvláště malé firmy by měly mít neustálý přehled o odměňování v jiných konkurenčních firmách a zajistit, aby poskytované odměny byly srovnatelné. Třetí hladinou je dle Bednáře (2018)

tzv. motivační plat, který zaměstnance stimuluje k tomu, aby pracoval více, právě z důvodu odpovědnosti za výši odměny. Firmy se snaží využívat všech tří hladin v odměňování. První hladinu získává zaměstnanec při nástupu, po dosažení určitého výkonu se dostává na druhou hladinu a třetí hladinu může získat při nadstandartním výkonu. Pokud však při takovém nastavení odměňování pracují všichni zaměstnanci stejně, je motivační hladina v organizaci špatně nastavená.

Odměňování však nezahrnuje pouze finanční odměny, ale i mnohem širší oblast tvořenou množstvím odměn nepeněžních. Mezi nepeněžní odměny patří různé benefity či obyčejné uznání ve formě pochvaly. Právě pochvala zaměstnance, poděkování nebo projevené uznání jsou silným nástrojem, jak zlepšovat pracovní spokojenost zaměstnanců a podpořit jejich loajalitu k organizaci, a přitom nestojí žádné peníze (Branham, 2004). Takovou pochvalu můžeme považovat za neformální nehmotnou formu odměňování. Druhou variantou je formální nehmotné odměňování, pod kterým se skrývá například povýšení (Vnoučková, 2013). Tyto nehmotné odměny přispívají k pocitu užitečnosti a důležitosti, čímž přinášejí pracovníkovi pocit spokojenosti. Může k nim patřit již zmíněné povýšení pracovníka, pověřování pracovníka úkoly jako je školení nových zaměstnanců či vedení lidí, dále rozmanitá a zajímavá práce a příjemný styl vedení v organizaci (Koubek, 2011).

Benefity neboli zaměstnanecké výhody, jsou zaměstnancům poskytovány nezávisle na jejich pracovním výkonu. Benefitů, které firmy mohou nabízet, je nespočet. Pro představu je možné uvést například zlevněné stravování (stravenky), různá připojištění pracovníků, příspěvky na vzdělávání, příspěvky na volnočasové aktivity (sport, cestování), možnost levnějšího nákupu produktů a služeb firmy pro pracovníka a jeho rodinu, služební automobil, mobil, počítač i k soukromému využívání, věcné dary k životnímu anebo pracovnímu výročí a služby (bydlení, školky) sloužící ke zlepšování životních podmínek zaměstnanců (Koubek, 2011). U těchto benefitů, je nutné počítat s tím, že zaměstnanci je většinou nevnímají jako něco navíc, ale jako něco, na co mají nárok (Bednář, 2018). Co se týče benefitů, je nutné také uvést tzv. cafeteria systém. Jedná se o systém zaměstnaneckých výhod, kdy si každý zaměstnanec vybírá z dostupné nabídky pouze ty benefity, které pro něj mají hodnotu. Zaměstnanec v zaměstnání sbírá body, které následně v cafeteria systému vymění za vybranou službu nebo produkt (Dostál, 2017).

Vnoučková (2013) dělí odměny do čtyř kvadrantů (tabulka 3).

**Tabulka 3** – Rozdělení odměn dle Vnoučkové (2013)

	krátkodobé	dlouhodobé
hmatatelné	<ul style="list-style-type: none"> <li>• základní plat</li> <li>• příplatky</li> <li>• příspěvky na zdravotní pojištění</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpečnost práce</li> <li>• programy spoření</li> <li>• podíly na zisku</li> </ul>
nehmatatelné	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovní/životní benefity</li> <li>• praktiky při najímání</li> <li>• koučing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovní prostředí a kultura</li> <li>• chování vedoucích</li> <li>• důvěra ve vedení</li> </ul>

Ve firmách je nejčastěji ke stabilizaci zaměstnanců využíván levý horní kvadrant. Tyto odměny jsou však zaměstnanci považovány za úplný základ. K stabilizaci zaměstnanců by se tedy firmy měli soustředit hlavně na ostatní kvadranty, nejvíce však na dlouhodobé nehmatatelné odměny (Vnoučková, 2013).

### **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Rozvoj zaměstnanců zahrnuje jejich vzdělávání a řízení kariéry (Vnoučková, 2013). Oboje spolu úzce souvisí, neboť systematické vzdělávání je předpokladem pro personální rozvoj (Šikýř, 2014). Není-li v organizaci upokojena touha po vzdělání a zlepšování, může tato skutečnost vést k odchodu zaměstnanců (Katcher a Snyder, 2009). Horalíková (2006) dělí vzdělávání zaměstnanců do tří skupin. První skupinu tvoří vzdělávání mimo podnik, kam patří například vzdělávání ve školách, MBA, vzdělávání na kurzech a praxe v jiných podnicích. Druhou skupinu tvoří vzdělávání uvnitř vlastního podniku a třetí skupinu tvoří různé e-learningové kurzy. Šikýř (2014) k metodám vzdělávání na pracovišti řadí například asistování zkušenému zaměstnanci, rotace práce, koučink a mentoring. Zvláště mentoring je dle Branhamy (2009) efektivní způsob udržení zaměstnanců. Vzdělávání mimo pracoviště tvoří dle Šikýře (2014) různé přednášky a semináře.

Kariérní růst a povyšování dle Branhamy (2009) zásadně ovlivňuje fluktuaci a stabilizaci zaměstnanců v organizacích a patří dokonce mezi tři nejdůležitější důvody fluktuace. Toto obzvlášť platí u nejvýkonnějších zaměstnanců, kteří budou vždy vyhledávat takové zaměstnavatele, kteří jim umožní růst a interní povyšování.



## **Péče o mezilidské vztahy**

Podporovat dobré vztahy na pracovišti a jejich rozvoj je možné například pomocí volnočasových aktivit firmy (Vnoučková, 2013). Dle Bednáře (2018) teambuilding podporuje budování vztahů a vzájemnou komunikaci. Kromě podpory interpersonálních vztahů však organizace teambuildingovými aktivitami podporuje rovněž vnímání sebe jako někoho, kdo má zájem o své zaměstnance. Pro úspěšnost teambuildingových aktivit je důležitá hlavně její pravidelnost. Bednář (2018) dále dodává, že by společná akce měla probíhat alespoň dvakrát za kalendářní rok. Vhodné je rovněž zapojení samotných zaměstnanců při plánování aktivity, například formou ankety. Důležitá je komunikace ohledně teambuildingu. Se zaměstnanci je potřeba o společných akcích mluvit dostatečně dopředu před jejím konáním, aby se zaměstnanci mohli na akci těšit. Po uskutečnění akce může firma zaměstnancům připomínat úspěšnost této akce prostřednictvím firemních médií.

## **Odchod zaměstnanců**

Abychom mohly ovlivňovat nežádoucí fluktuaci zaměstnanců je nutné zjistit, proč zaměstnanci odchází. Manažeři často věří, že zaměstnanci opouštějí zaměstnání převážně z důvodu lepší finanční nabídky. Není se čemu divit, jelikož právě lepší plat skutečně většina odcházejících uvádí jako hlavní důvod jejich odchodu. Nicméně, pravda je často někde jinde, jelikož 80–90 % zaměstnanců odchází kvůli důvodům, které nesouvisejí s penězi. Tento důvod uvádějí zaměstnanci pouze proto, aby nenarušily dobré vztahy s vedením. Jenomže ve chvíli, kdy není znám skutečný důvod odchodu, není možné provést opatření, které by vedlo ke snížení fluktuace (Branham, 2009).

Kociánová (2010) proto doporučuje provádět analýzu příčin odchodů. Tato analýza vychází z pohovorů s odcházejícími zaměstnanci. Cílem těchto pohovorů je zjišťování skutečných příčin odchodů zaměstnanců z organizace, nikoliv jejich přesvědčování k setrvání v organizaci. Vnoučková (2013) dodává, že někteří zaměstnanci budou více otevření než jiní a rovněž se mezi skutečnými a oprávněnými stížnostmi objeví i stížnosti přehnané a neoprávněné. Proto je důležité, aby pracovník provádějící tyto výstupní pohovory měl dostatečné dovednosti a zkušenosti. Branham (2009) ve své publikaci uvádí návody a doporučení pro provádění výstupních pohovorů.

Jak už bylo výše uvedeno, výstupní pohovor by měl provádět proškolený pracovník, je však důležité, aby byl tento pracovník rovněž nezávislý. Zaměstnanci většinou neuvedou skutečné důvody svému nadřízenému nebo vedení. Mnohem ochotněji budou spolupracovat

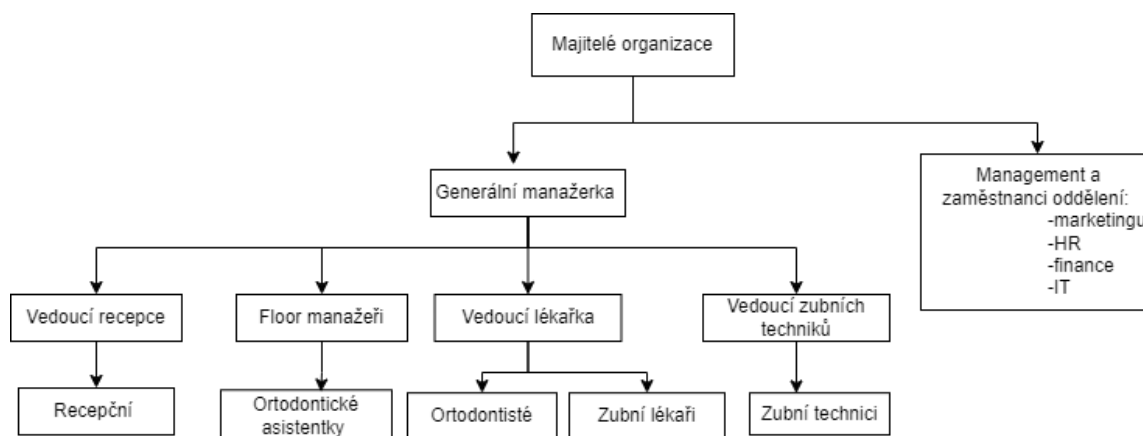
s nezávislým konzultantem, kterého může firma pro tyto účely najmout (Branham, 2009). Některé organizace dokonce kontaktují své bývalé zaměstnance až delší dobu po jejich odchodu z organizace například prostřednictvím telefonu nebo emailu, jelikož jsou s odstupem času bývalí zaměstnanci ochotni poskytnout více informací (Mathis et al., 2017). Před pohovorem je nutné, aby byla pracovníkovi garantovaná naprostá anonymita. Samotný pohovor by se měl provádět v uvolněné atmosféře a je vhodné mít ustálený soubor zásadních otázek, které ale ověřujeme doplňujícími otázkami. Důležitou otázkou na závěr může být „*Uvažovali byste o návratu do společnosti a pokud ano, za jakých podmínek?*“ (Branham, 2009, s. 234). Odpověděli na tuto otázku bývalý pracovník pozitivně, měl by být zařazen do zvláštní databáze. Pokud by se po nějaké době zaměstnanec rozhodl do společnosti vrátit, může ho organizace použít k rozpoutání diskuzí mezi ostatními zaměstnanci uvažujícími o odchodu (Bednář, 2018). Abychom byli schopni zjistit všechny důvody fluktuace, měli bychom se dotazovat i zaměstnanců, kteří například změnili pouze místo v organizaci a doplňovat průzkum o data z průzkumů mezi současnými zaměstnanci organizace. Zásadní pro změnu je však hlavně to, aby byla zjištění ohledně fluktuace prezentována managementu a aby vedení spolu s manažery na základě zjištěných skutečností jednali (Branham, 2009).

## II. PŘÍPADOVÁ STUDIE NA ZMAPOVÁNÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH FLUKTUACI NELÉKAŘSKÝCH ZDRAVOTNICKÝCH PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ

Praktickou část diplomové práce tvoří případová studie, která se zaměřuje na zmapování faktorů ovlivňujících fluktuaci nelékařských zdravotnických pracovníků v konkrétním zdravotnickém zařízení, ve kterém jsem v současné době zaměstnaná a kde se fluktuace dlouhodobě pohybuje ve vysokých hodnotách. Cílem kvalitativního šetření je identifikovat faktory, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců v této vybrané organizaci.

### 4 POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE

Vybranou organizací je soukromé zdravotnické zařízení poskytující zdravotní služby v oboru ortodoncie od roku 2014. Od tohoto roku se klinika významně rozrostla a nyní patří mezi největší poskytovatele ortodontické léčby v ČR. Klinika se specializuje na léčbu pomocí fóliových snímacích ortodontických aparátů, kterou nabízí na dvou svých pobočkách. O velikosti a úspěšnosti kliniky vypovídá rovněž počet jejich zaměstnanců. V současné době tvoří organizaci 75 zaměstnanců, kteří zastávají různé pozice. Mezi tyto pozice patří zubní lékaři se specializací v oboru ortodoncie, zubní lékaři, ortodontické asistentky, zubní technici, recepční, management a také zaměstnanci finančního, marketingového, HR a IT oddělení. Organizační struktura vybrané organizace je znázorněna na přiloženém schématu (obrázek 1) vytvořeném v editoru draw.io (JGraph Ltd, ©2024).



Diplomová práce se zabývá fluktuací ortodontických asistentek na pražské pobočce, jelikož činí pro organizaci největší potíže. Procentuální zastoupení ortodontických asistentek na pražské klinice se pohybuje kolem 36 %, což je oproti jiným pozicím největší zastoupení. Další pozice jsou na klinice zastoupeny následovně. Procentuální zastoupení ortodontistů je 14 %, zubních lékařů 4 %, zubních techniků 18 % a recepčních 10 %, zbylá procenta (18 %) představují manažerské a administrativní pozice. Pro největší procentuální zastoupení a také každodenní přímý kontakt s klienty kliniky tvoří ortodontická asistentka klíčového pracovníka organizace.

Ortodontická asistentka je zubní instrumentářka, která působí v ortodoncii, kde asistuje zubnímu lékaři se specializací v oboru ortodontie. Zubní instrumentářka je nelékařský zdravotnický pracovník, a proto zaměstnanec v pozici ortodontické asistentky musí mít odbornou způsobilost k výkonu povolání zubní instrumentářky dle zákona 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních. Tuto odbornou způsobilost je možné získat například absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu v oboru zubní instrumentářka (Česko, 2004). Po získání odborné způsobilosti smí zubní instrumentářka vykonávat činnosti dle vyhlášky 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků (Česko, 2011b). Kromě přímé asistence v ortodoncii vykonává ortodontická asistentka řadu dalších úkonů pod odborným dohledem ortodontisty sama. Mezi tyto úkony patří například instruktáž pacienta v péči o ortodontický aparát. Tímto se tato pozice částečně odlišuje od klasické zubní instrumentářky, která asistuje zubnímu lékaři při běžných stomatologických výkonech.

## 4.1 Popis vybraných personálních procesů v organizaci

Tato kapitola je zaměřena na detailní popis vybraných personálních procesů v organizaci od nábora a výběru zaměstnanců po jejich odchod z organizace. Nastavení těchto personálních procesů má vliv na stabilizaci a fluktuaci zaměstnanců v organizaci. Jednotlivé procesy jsou popsány na základě svých zkušeností jakožto zaměstnanec organizace, na základě studia interních dokumentů organizace, které mi byli poskytnuty pro psaní této práce, a také na základě možnosti zúčastnit se výběrového řízení na pozici ortodontické asistentky.

### Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor zaměstnanců probíhá v organizaci formou inzerce pracovního místa na pracovních portálech, na sociálních sítích v uzavřených skupinách a prostřednictvím webových stránek organizace. Pracovní inzerát obsahuje všechny důležité aspekty jako je název organizace, místo výkonu práce, název pozice, náplň práce, požadavky na uchazeče, nabízený pracovní poměr, smluvní vztah a finanční ohodnocení. Organizace nabízí uchazečům práci na plný úvazek s pracovní smlouvou na dobu neurčitou. Finanční ohodnocení uvedené v inzerátu je 31 000–36 000 Kč/měsíc. Mimo tyto základní informace jsou v inzerátu uvedené veškeré výhody zaměstnání. K těmto výhodám patří zejména jednorázový náborový příspěvek 40 000 Kč a výčet nabízených benefitů. Organizace nabízí zaměstnání pro uchazeče bez předchozích zkušeností v ortodontii a také uprchlíkům z Ukrajiny s požadovaným vzděláním. Z toho důvodu je v inzerátu zmínka o průběhu adaptačního procesu. Důležitý aspekt nabízené práce je rovněž pracovní doba a typy směn. V inzerátu je uvedena pracovní doba 7:00–20:00 a krátký pátek do 12:00. Co se směn týče, jsou uchazeči prostřednictvím inzerátu obeznámeni s možností různých typů směn: dvanáctihodinových, osmihodinových a pěti hodinových. Organizace se snaží podpořit nábor také skrze své současné zaměstnance, které motivuje jednorázovou finanční odměnou 40 000 Kč za přivedení nového zaměstnance (pracovní inzerát na pozici ortodontické asistentky).

Má-li uchazeč zájem o nabízenou práci, zašle svůj životopis organizaci. Následně je uchazeč požádán o zaslání motivačního videa. Generální manažerka na základě zaslaných životopisů a videí vyselektuje vhodné kandidáty pro výběrové řízení. Výběrové řízení má dvě části. První částí je pohovor s HR manažerkou a druhou část tvoří návštěva prostředí kliniky, aby si uchazeč mohl vytvořit přesnější představu o nabízené pozici. O přijetí uchazeče rozhoduje generální manažerka pobočky. Podmínkou pro přijetí do organizace je odborná způsobilost k výkonu povolání zubní instrumentářky, které je možné získat absolvováním akreditovaného

vzdělávacího kurzu zubní instrumentárky. Předchozí zkušenosti v oboru ortodontie či stomatologie však nejsou nutností. Přijímají se tedy i uchazeči, kteří nemají předchozí pracovní zkušenosti ve zdravotnickém oboru, jelikož dříve pracovali v oboru jiném a absolvování kurzu zubní instrumentárky jim umožnilo ucházet se o místo nelékařského zdravotnického pracovníka.

### **Adaptace a orientace zaměstnanců**

Adaptace a orientace nového zaměstnance je dána interními předpisy organizace. První den uvítá na klinice nového pracovníka HR manažerka, která s pracovníkem vyřeší personální agendu a přihlásí pracovníka do pracovního portálu, ve kterém nalezne onboarding kurzy, ve kterých jsou uvedené všechny důležité informace týkající se kliniky. K těmto informacím patří interní předpisy kliniky, benefiční systém a dokumenty týkající se BOZP. Každému novému pracovníkovi je následně přidělen zkušený kolega (mentor), který provází pracovníka celým adaptačním procesem. Adaptační proces trvá zpravidla 3 měsíce. Zkušený kolega zaučuje pracovníka v práci, ale rovněž mu pomáhá adaptovat se do celého systému organizace. Novému pracovníkovi jsou nastavovány směny stejně jako jeho mentorovi pro usnadnění celého procesu zaučování. Na závěr adaptačního procesu vykonává nový pracovník zkoušku teoretických a praktických vědomostí za přítomnosti generální manažerky, mentora a provozního manažera (floor manažera). Odměnou za splněnou zkoušku je pro pracovníka vyplacení jednorázového náborového příspěvku. Po splnění zkoušky má pracovník rovněž nárok na bonusy. Mentor je odměněn jednorázovým bonusem 30 000 Kč za zaučení nového pracovníka (interní dokument č. 2).

### **Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců probíhá na klinice 1x ročně a provádí ho HR manažerka. Toto hodnocení má formu motivačně hodnotícího pohovoru, kdy je nejprve hodnocenému pracovníkovi zaslán sebehodnotící dotazník, jehož výsledky jsou pak srovnávány s hodnocením HR manažera. Hodnocení má formu přátelského pohovoru a jelikož probíhá mezi čtyřma očima, mohou pracovníci vyjádřit své názory a postoje, které jsou poté předávány vedení. Případné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců probíhá neformálně každý den. Takovéto hodnocení má na starosti floor manažer, který dohlíží na provoz na klinice a který je celý den v kontaktu s asistentkami. Pokud tedy asistentka udělá něco špatně nebo naopak dobře, přijde od floor manažera zpětná vazba ve formě pochvaly nebo upozornění na chybu. Takového hodnocení probíhá také přátelskou formou. (interní dokument č. 3).

## Odměňování zaměstnanců

Finanční odměňování a benefity jsou v organizaci pevně dány interními předpisy. Nástupní plat ortodontické asistentky je 31 000 Kč. Po zkušební době a splnění adaptační zkoušky vznikne pracovníkovi nárok na získání bonusů. Bonusový systém je nastaven tak, aby ho každá asistentka mohla splnit. Obsahuje tři úrovně. První úroveň představuje splnění nastavené hranice času stráveného s pacienty. Tato část bonusu motivuje asistentky, aby k práci přistupovaly proaktivně. Další úroveň je splnění nastavené hranice získaných zpětných vazeb od klientů kliniky pomocí krátkých dotazníků po kontrole. Tímto způsobem může získat klinika cennou zpětnou vazbu od svých klientů. Poslední úroveň tvoří splnění obou stanovených hranic. Za každou úroveň může asistentka získat 2000 Kč k základní mzdě. Základní mzda se pro asistentky navyšuje po 2000 Kč s každým odpracovaným rokem v organizaci (interní dokument č. 4).

Benefity pro zaměstnance jsou stanoveny benefičním řádem organizace. Podmínkou pro možnost čerpání benefitů je úvazek nad 30 hodin/týdně. Benefity jsou v organizaci odstupňované podle počtu odpracovaných let. První benefity se pro pracovníka otevírají ukončením zkušební doby. Po třech měsících má zaměstnanec nárok na multisport kartu se spoluúčastí zaměstnance a na libovolný jazykový kurz, který probíhá 1x týdně se soukromým učitelem. Po prvním roce má zaměstnanec nárok na bezplatnou Multisport kartu a na příspěvek na doplňkové penzijní spoření v hodnotě 500 Kč/měsíc. Významným benefitem je možnost bezplatné léčby neviditelnými rovnátky v hodnotě 100 000 Kč. Podmínkou pro získání tohoto benefitu je rovněž podepsání smlouvy, ve kterém se zaměstnanec zavazuje k práci v organizaci po dobu léčby. Po druhém roce má zaměstnanec nárok na příspěvek na vzdělání dle libovolného uvážení zaměstnance v hodnotě 20 000 Kč/rok a online terapie. Rovněž může uplatnit vouchery v hodnotě 20 000 Kč/rok na estetickou medicínu a vouchery v hodnotě 18 000 Kč/rok na bělení zubů. Příspěvek na doplňkové penzijní připojištění se po druhém odpracovaném roce zvyšuje na 1000 Kč/měsíc. Po třetím odpracovaném roce má zaměstnanec nárok na firemní auto, které může využívat k soukromým účelům (interní dokument č. 4).

V rámci benefitů je vhodné ještě zmínit firemní školku pro zaměstnance a možnost tzv. Smileday, což jsou dny volna navíc, kdy s každým odpracovaným rokem vzniká nárok na jeden den Smileday (interní dokument č. 4). Mezi další benefity patří také možnost občerstvení na pracovišti formou ovoce, oříšků, nápojů a kávy. HR oddělení si také pro zaměstnance

pravidelně chystá speciální tematické dny (například valentýn), kdy se formou speciálního občerstvení snaží zlepšit pracovníkům den.

Slovní pochvala přichází od již zmíněných floor manažerů v rámci neformálního hodnocení v průběhu pracovního dne.

### **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Organizace velmi podporuje vzdělávání svých zaměstnanců. O tom svědčí i přítomnost příspěvku na vzdělání v rámci benefičního systému (interní dokument č. 4). Zaměstnancům, kteří se rozhodnou pro dálkové studium se snaží vedení firmy vyjít maximálně vstříc například zkrácením úvazku nebo možnostmi studijního volna. Vzdělání na pracovišti probíhá formou mentoringu nově příchozích pracovníků a různých interních školení (interní dokument č. 2). Organizace má pro své pracovníky vypracovaný rovněž online vzdělávací portál, který je jim velmi nápomocný hlavně v prvních měsících po nástupu.

Pracovníkům, kteří mají zájem o svůj kariérní rozvoj firma umožňuje postup na různé pozice. Z ortodontické asistentky například pracovníci postupují na floor manažery, kteří řídí provoz na klinice. Pracovníci recepce se zase mohou po dokončení kurzu zubní instrumentárky posunout na pozici ortodontické asistentky.

### **Péče o mezilidské vztahy**

V rámci zlepšování a udržování dobrých vztahů na pracovišti byly zavedeny v týmu ortodontických asistentek čtyři menší týmy. Každý tým spadá pod jednoho floor manažera, jehož cílem je spokojenost svých podřízených. V rámci těchto mini týmů jsou pořádány teambuildingy, které probíhají 2x ročně. Zároveň na začátku roku je uspořádán teambuilding pro všechny ortodontické asistentky a na konci roku je pořádán vánoční večírek pro celou kliniku. Celkem tedy za rok proběhnou čtyři teambuildingy (interní dokument č. 5).

### **Odchod zaměstnanců**

Rozhodne-li se zaměstnanec ukončit pracovní poměr, odevzdává výpověď generální ředitelce pobočky, která v rámci podpisu výpovědi provádí s pracovníkem krátký výstupní pohovor.



## 4.2 Popis současného stavu fluktuace

Pro popis současného stavu fluktuace poskytlo vedení organizace citlivé informace, týkající se odchodů zaměstnanců z firmy v posledních třech letech (interní data organizace). Tato data jsou uvedena v následující tabulce (tabulka 4).

**Tabulka 4** – Poskytnutá data pro výpočet fluktuace (interní data organizace)

	2021	2022	2023
<b>průměrný počet zaměstnanců v daném roce</b>	57	71	89
<b>průměrný počet asistentek v daném roce</b>	11	14	19
<b>celkový počet asistentek (v organizaci více než 1 rok)</b>	7	9	8
<b>počet rozvázaných PP v daném roce (celá organizace)</b>	20	30	45
<b>počet rozvázaných PP v daném roce (pouze asistentky)</b>	13	18	24
<b>počet rozvázaných PP ze strany zaměstnance (pouze asistentky)</b>	7	13	14

Na základě těchto údajů byla vypočítána pomocí vzorců (1, 2) hodnota míry fluktuace všech zaměstnanců organizace, hrubá a dobrovolná fluktuace ortodontických asistentek a míra stability ortodontických asistentek v letech 2021, 2022 a 2023 (viz. tabulka 4).

**Tabulka 5** – Zjištění týkající se fluktuace zaměstnanců v organizaci

	2021	2022	2023
<b>Míra fluktuace zaměstnanců organizace</b>	35%	42%	50%
<b>Míra fluktuace asistentek (hrubá)</b>	117%	126%	124%
<b>Míra fluktuace asistentek (dobrovolná)</b>	63%	91%	72%
<b>Míra stability asistentek</b>		81%	56%

Míra fluktuace zaměstnanců v celé organizaci dosahovala v jednotlivých letech hodnot 35 % (2021), 42 % (2022) a 50 % (2023). Z těchto údajů je patrné, že fluktuace v organizaci s každým rokem stoupá. Všechny hodnoty jsou vysoce nad doporučovanou normou 25 % (Duda, 2008).

Diplomová práce je zaměřena na fluktuaci ortodontických asistentek, jakožto nelékařských zdravotnických pracovníků, kteří jsou denně v úzkém kontaktu s klienty a přímo tak ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu byl výpočet fluktuace dále soustředěn jen na pozici ortodontické asistentky. Nejprve byla vypočtena hrubá fluktuace, která zahrnuje jak odchody dobrovolné, tak nucené ze strany zaměstnavatele. Hodnoty v jednotlivých letech jsou přímo alarmující, jelikož dosahují hodnot nad 100 %. Je to z toho důvodu, že organizace každý rok rozváže pracovní poměr s více asistentkami, než je jejich průměrný počet v daném roce, což je možné pozorovat v tabulce 5. Dle výsledků měření dobrovolné fluktuace je zřejmé, že organizace každoročně bojuje s velkým množstvím podaných výpovědí ze strany zaměstnanců, zdaleka nejhorší byl pro organizaci v tomto ohledu rok 2022.

V žádné z hodnot míry fluktuace není zahrnutá fluktuace přirozená, jelikož v posledních třech letech nedošlo k žádnému případu přirozeného odchodu.

Míra stability 81 % v roce 2022 udává, že organizaci v tomto roce opouštěly převážně nové ortodontické asistentky. V následujícím roce se však tato hodnota výrazně zhoršila, což vypovídá o tom, že v tomto roce opouštěli organizaci i zaměstnanci, kteří v organizaci působili delší dobu.

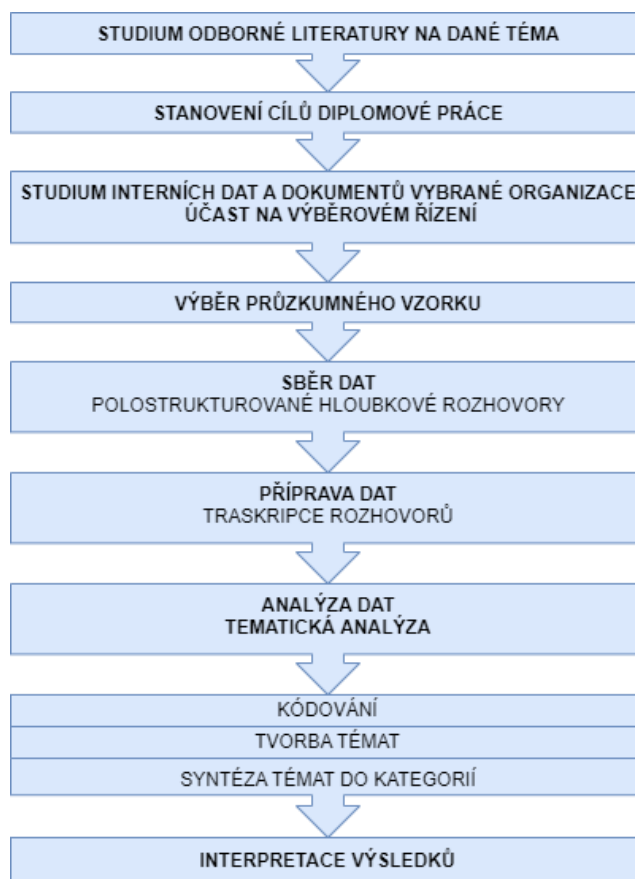
Tyto indexy lze dále doplnit například mírou přežití či střední délkou zaměstnání, pro jejichž výpočet mi však nebyla poskytnuta data. Rovněž by bylo vhodné sledovat fluktuaci v delším časovém úseku. Ze získaných zjištění však vyplývá, že fluktuace je ve vybraném zdravotnickém zařízení opravdu velkým problémem, který je třeba aktivně řešit. K tomu je nutné identifikovat faktory, které fluktuaci ovlivňují.

## 5 METODIKA PRŮZKUMNÉ ČÁSTI

K dosažení stanoveného cíle byl zvolen kvalitativní přístup, který se dle Reichela (2009) snaží vytvářet co možná nejkomplexnější obraz určitého fenoménu. Disman (2014) doplňuje, že kvalitativní přístup se neomezuje pouze na vybrané proměnné, jako je tomu u kvantitativního přístupu, ale snaží se nasbírat „všechna data“, což může vést k nalezení neočekávaných zjištění. Z těchto důvodů byl právě kvalitativní přístup zvolen jako nejvhodnější pro tuto diplomovou práci.

Vybranou formou kvalitativního přístupu byla právě případová studie, která dle Hendla (2023) detailně studuje jeden případ nebo několik málo případů. V případě této diplomové práce se jedná o případovou studii ve vybrané organizaci.

Jednotlivé kroky kvalitativního šetření jsou znázorněny graficky níže (obrázek 2):



**Obrázek 2** – Znázornění postupu kvalitativního šetření

## 5.1 Výběr průzkumného vzorku

Výběr respondentů pro průzkumnou část byl záměrný, tzv. nepravděpodobnostní a soustředěný na ortodontické asistentky jakožto klíčové zaměstnance organizace. Respondenty tvořili bývalí zaměstnanci vybrané organizace, kteří odešli z organizace v posledních 3 letech. Tato hranice byla stanovena z důvodu měnících se podmínek pro zaměstnance v průběhu let, což by mohlo ovlivnit získané výsledky. Jiná kritéria nebyla stanovena.

Jako postup záměrného výběru byla použita metoda sněhové koule dle popisu Miovského (2003). Podle této metody byli na začátku procesu výběru osloveni tři bývalí zaměstnanci kliniky, kteří splňovali nastavené kritérium. Kontakt na tyto zaměstnance byl poskytnut jednou z floor manažerek, která byla s respondenty v kontaktu. Po provedení rozhovoru byli respondenti požádáni, aby nominovali další jedince, kteří jsou dle stanovených kritérií vhodné pro účast v průzkumu. S těmito kandidáty byl následně navázán kontakt a celý proces se opakoval. Po čase se tipy na další respondenty začaly opakovat. Reichel (2009) uvádí, že v tomto okamžiku je možné výběr vzorku ukončit.

Je nutné zohlednit, že v kvalitativním přístupu je vzorek respondentů vytvořen až tehdy, když je dosaženo úplné saturace dat. Jinými slovy, když data získaná od respondentů nepřinášejí nic nového k poznání zkoumaného jevu (Disman, 2014). V případě této diplomové práce byly provedeny rozhovory s celkem deseti bývalými zaměstnanci, přičemž byla dodržena zásada teoretické saturace. Další sběr dat by tudíž nebyl přínosem, jelikož by pouze opakoval již zmíněná zjištění.

Všech deset respondentek byly ženy, které v posledních 3 letech pracovaly na pozici ortodontické asistentky ve vybrané organizaci. Dosažené vzdělání respondentek je středoškolské, vyšší odborné nebo vysokoškolské, ve většině případů mimo obor stomatologie či zdravotnictví. To je způsobeno tím, že pro práci ortodontické asistentky je nutné mít osvědčení k výkonu povolání zubní instrumentářky, které respondentky získaly absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu Zubní instrumentářka (AKK). Jedinou respondentkou, která má vyšší odborné vzdělání ve zdravotnickém oboru je respondentka D. Ostatní respondentky mají vzdělání v jiném oboru a před prací v organizaci neměly žádné pracovní zkušenosti ve zdravotnictví. Kromě základních údajů jako je vzdělání a věk respondentek, jsou v následující tabulce (tabulka 6) uvedené také informace týkající se doby působení v organizaci, doby od odchodu z organizace a také informace o současném zaměstnání respondentek.

**Tabulka 6 – Charakteristika respondentek**

<b>Charakteristika respondentek</b>					
<b>Resp.</b>	<b>věk</b>	<b>vzdělání</b>	<b>Doba působení v organizaci</b>	<b>Doba od odchodu z organizace</b>	<b>Současné zaměstnání</b>
A	28 let	SŠ+AKK	2 roky	2 roky	mimo obor
B	27 let	VŠ+AKK	10 měsíců	2 měsíce	zubní asistentka
C	23 let	SŠ+AKK	8 měsíců	5 měsíců	ortodontická asistentka
D	29 let	VOŠ+AKK	2 roky	2,5 let	ortodontická asistentka
E	26 let	SŠ+AKK	6 měsíců	2 roky	zubní asistentka
F	25 let	SŠ+AKK	10 měsíců	2 měsíce	zubní asistentka
G	26 let	VŠ+AKK	3 měsíce	1 měsíc	mimo obor
H	30 let	VŠ+AKK	3 měsíce	7 měsíců	mimo obor
CH	23 let	SŠ+AKK	2 měsíce	3,5 měsíce	ortodontická asistentka
I	26 let	SŠ+AKK	2 roky	1,5 let	mimo obor

## 5.2 Sběr dat

Pro rozhovory s bývalými zaměstnanci byla zvolena technika polostrukturovaného hloubkového rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje tím, že má připraven soubor otázek nebo témat, jež je nutné v rámci rozhovoru probrat (Hendl, 2023). Formulace otázek či jejich pořadí mohou být v průběhu rozhovoru upraveny (Reichel, 2009). Tyto základní otázky jsou uvedené v tabulce níže (tabulka 7). Jistá volnost rozhovoru umožňuje pokládání doplňujících otázek na zajímavá témata, která se během rozhovoru mohou objevit (Novotná et al., 2019).

**Tabulka 7** – Soubor základních otázek

Soubor základních otázek
1. Jaké byly důvody vašeho odchodu z organizace?
2. Proč jste odešla po XY době?
3. Co v organizaci fungovalo dobře?
4. Co mohl bývalý zaměstnavatel udělat jinak, abyste neodešla?
5. Co nabízí váš současný zaměstnavatel a v bývalém zaměstnání vám to chybělo?
6. Uvažovala byste o návratu do organizace a pokud ano, za jakých podmínek?

Rozhovory s respondentkami probíhaly online v prostředí Google Meet v předem dohodnutém termínu a čase. Tento způsob byl zvolen z důvodu špatné osobní dostupnosti některých respondentů, jelikož část z respondentů se po odchodu ze zaměstnání odstěhovala do jiného města. Rovněž díky možnosti využití komunikačních technologií, mohli respondenti odpovídat v prostředí, které si sami vybrali, což respondentům dodalo pocit většího klidu a soukromí. Novotná et al. (2019) uvádějí, že v případě synchronního rozhovoru pomocí komunikačních technologií je možné postupovat identicky jako v případě face-to-face rozhovoru, zvláště pokud je k dispozici i obrazový záznam, jelikož to badateli umožňuje reagovat i na neverbální projevy respondenta.

Na úvod rozhovoru byly respondentky seznámeny s účelem průzkumu a byl jim přečten informovaný souhlas (příloha 1), který všechny respondentky slovně potvrdily. Součástí informovaného souhlasu byl i souhlas s nahráváním rozhovoru pro pozdější snazší zpracování dat. Z důvodu zachování anonymity jsou respondentky v průzkumu označeny pouze písmeny od A do I, a to dle pořadí termínů konání rozhovorů. První rozhovor se uskutečnil 4. 12. 2023 a poslední rozhovor se uskutečnil 20. 2. 2024. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí mezi 20 minutami a 1 hodinou (tabulka 8).

**Tabulka 8** – Rozpis konání rozhovorů s respondenty

<b>Rozpis konání rozhovorů</b>		
<b>Respondent</b>	<b>Datum konání rozhovoru</b>	<b>Délka rozhovoru</b>
A	4.12.2023	45 min
B	7.12.2023	55 min
C	7.12.2023	23 min
D	18.12.2023	22 min
E	10.1.2024	22 min
F	11.1.2024	43 min
G	1.2.2024	20 min
H	8.2.2024	34 min
CH	17.2. 2024	24 min
I	20.2.2024	52 min

### 5.3 Analýza dat

Samotné analýze předcházela příprava dat, kdy byla provedena transkripce všech rozhovorů, což je proces převodu mluveného slova do písemné podoby. Tento proces bývá velmi časově náročný, pro následnou analýzu je však nezbytný (Hendl, 2023). V tomto průzkumu byla použita metoda doslovné transkripce. Pro urychlení procesu byl použit editor beey.io (Newton technologies, a.s., ©2024), ve kterém je možné provést transkripci videozáznamu do písemné podoby. Chyby v získaném přepisu byly dle videozáznamu následně upraveny, čímž byla získána finální písemná podoba všech rozhovorů.

Pro analýzu dat byla zvolena metoda tematické analýzy. Hendl (2023) uvádí, že tato metoda se stala známou a využívanou hlavně díky výkladu, který provedly psycholožky Braun a Clarke (2006). Ty tuto metodu označují za metodu identifikace, analýzy a prezentace vzorů (témat) v kvalitativních datech. V případě této diplomové práce byla použita induktivní tematická analýza, kdy se témata vynořují ze samotných dat, bez připravených myšlenek a teorií. Dle Salomão (2023) je tento přístup vhodný v případě, kdy chce badatel získat široké porozumění datům bez vnucování předem daných témat a kategorií. Autorky Braun a Clarke (2006) stanovily doporučený postup tematické analýzy, který obsahuje šest kroků, přičemž je vyžadováno neustále vracení se zpět a vpřed mezi jednotlivými kroky, kterými jsou:

1. seznámení se s daty
2. generování počátečních kódů
3. hledání témat
4. přezkoumávání témat
5. definice a pojmenování témat
6. závěrečná analýza a shrnutí výsledků (Braun a Clarke, 2006).

Při analýze bylo postupováno podle výše uvedených kroků. Analýza byla provedena v textovém editoru, konkrétně v Google Docs. Analýza v textovém editoru je jednou z metod zpracování kvalitativních dat dle Hendla (2023).

Nejprve proběhlo seznámení s daty. Rozhovory byly několikrát přečteny. Během čtení byly části textů barevně označeny a do připraveného sloupce vedle textu byly zaznamenány počáteční kódy. Tento krok byl několikrát opakován. V jednotlivých rozhovorech byly hledány opakující se vzorce a následně byly některé kódy přejmenovány a spojovány do definitivní podoby. Tento postup je znázorněn níže (obrázek 3). Celé rozhovory s respondentkami včetně barevného značení a definitivních kódů jsou uvedeny v přílohách (příloha 2-11).



<p><b>Jaké byly důvody tvého odchodu?</b> No, tak odešla jsem, protože ta práce už mi přišla velmi náročná už místama, jakože psychicky i fyzicky, to je první důvod. Druhý důvod je, že jsem to vlastně měla daleko od místa bydliště, já jsem dojížděla každý den, hodinu cesty vlastně tam a zpátky, což je jakože....pak už se to podepsalo, že jo, na tý únavě a na tom všem. A pak finance no, finanční důvod, přišla jsem si tam taková jako nedocenená, že musím i vlastně přidávat, že dělám jakoby málo a nepřišla mi jako úměrná k tomu, co jsem dělala, jakože co se týče té finanční odměny. . A co se týče té nefinanční odměny, jak bys ji hodnotila? No, to taky spíš v negativním smyslu, bych řekla, že jako ty pochvaly tam jako záleží...od těch, jakože přímo nadřízených, jsem byla chválená, ale úplně od těch, jakože, co vlastně chceš taky, že jo, aby si tě všimli ty nejvyšší, tak tam mi to trošku chybělo. Do jaké míry jsi mohla vyjádřit tuto svoji nespokojenost z hlediska komunikace v té firmě? Jako ta komunikace vždycky byla jako v kladným. Ale přišlo mi, že vlastně negativní už bylo to, že se to dál jakože moc jako neřešilo, že se to neposouvalo. Můžeš to prosím více rozvést? Že třeba jsem měla jako nějaký problém, tak jsem se svěřila tomu</p>	<p>Nespokojenost: Provoz</p> <p>Osobní faktory: Vzdálenost od bydliště</p> <p>Nespokojenost: Finanční ohodnocení</p> <p>Nespokojenost: Absence hodnocení</p> <p>Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců</p>
---	---

Obrázek 3 – Příklad kódování a barevného značení částí textu (respondentka D)

Následně byly všechny kódy z textu přepsány a seskupeny do čtyřech sloupců, což ulehčilo další práci s kódy (obrázek 4).

<p>Nespokojenost:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pomluvy v ženském kolektivu (4)</li> <li>Přístup některých sester k práci (2)</li> <li>Vztahy mezi sestrama z ČR a UKR (5)</li> <li>Přístup manažerek k sestram (3)</li> <li>Nedůvěra k manažerkám (2)</li> <li>Konflikt s manažerkou A. (4)</li> <li>Provoz(10)</li> <li>Pracovní doba(5)</li> <li>Přesčas(3)</li> <li>Směny(4)</li> <li>Finanční ohodnocení (6)</li> <li>Bonusový systém (7)</li> <li>Chybějící jednorázová odměna (1)</li> <li>Absence porad(4)</li> <li>Absence hodnocení (2)</li> <li>Chybějící kontakt na manažery(2)</li> <li>Neosobní přístup vedení(3)</li> <li>Přístup vedení k fluktuaci(3)</li> <li>Neřešení stížností zaměstnanců(6)</li> <li>Vyhrožování odebráním bonusů (2)</li> <li>Zázemí pro asistentky(3)</li> <li>Přítomnost kamer(2)</li> <li>Nenaplněná očekávání (pracovní doba) (4)</li> <li>Nenaplněná očekávání (finance) (4)</li> <li>Nedostatek času pro jednotlivé pacienty (2)</li> <li>Firma cílí na peníze(2)</li> <li>Vnímání zvýšené fluktuace(5)</li> <li>Nespokojení zaměstnanci(3)</li> </ul>	<p>Spokojenost:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dobré vztahy v kolektivu (9)</li> <li>Ochota sester pomáhat si (4)</li> <li>Dobré vztahy s manažerkama(2)</li> <li>Možnost multisportky(4)</li> <li>Léčba rovnátky(2)</li> <li>Možnost občerstvení na pracovišti(3)</li> <li>Možnost dalšího vzdělávání(7)</li> <li>Hezké teambuildingy (4)</li> <li>Možnost kariérního postupu(1)</li> <li>Systém zaučování (2)</li> <li>Zajímavá práce(6)</li> </ul>	<p>Osobní faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Psychické problémy (3)</li> <li>Vzdálenost od bydliště(2)</li> <li>Potřeba změny bydliště (1)</li> </ul>	<p>Nové zaměstnání:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lepší finanční nabídka (6)</li> <li>Placené přesčas(1)</li> <li>Lepší pracovní doba (9)</li> <li>Klidnější provoz (3)</li> <li>Menší kolektiv (3)</li> </ul>
--	---	--	---

Obrázek 4 – Seznam definitivních kódů

Podobné kódy byly následně seskupeny do potenciálních témat, které odrážely vzorce a vztahy v datech. Vytvořená témata byla následně opět přezkoumána. Vyznačené extrakty textu byly znovu přečteny a porovnávány, zda odpovídají vytvořeným tématům. Některá témata musela být rozčleněna do subtémat. Následně byla všechna témata a subtémata pojmenována tak, aby název vystihoval všechny kódy, které do nich byly zařazeny. Postup členění kódů (včetně barevného značení) do subtémat a témat je znázorněn v následujících tabulkách (tabulka 9, 10 a 11).

**Tabulka 9** – Ukázka členění kódů do subtémat a témat

Kódy	Subtéma	Téma
Nespokojenost: Provoz(10) Pracovní doba(5) Přesčasy(3) Směny(4)	-	PRACOVNÍ PODMÍNKY
Nespokojenost: Finanční ohodnocení (6)	Mzda	ODMĚŇOVÁNÍ
Nespokojenost: Bonusový systém (7) Chybějící jednorázová odměna (1)	Bonusy	
Nespokojenosti: Pomluvy v ženském kolektivu (4) Přístup některých sester k práci (2) Vztahy mezi sestrama z ČR a UKR (5)	Interpersonální vztahy v kolektivu	INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY (NEGATIVA)
Nespokojenost: Přístup manažerek k sestram (3) Nedůvěra k manažerkám (2) Konflikt s manažerkou A. (4)	Interpersonální vztahy s manažery	
Nespokojenost: Vnímání zvýšené fluktuace(5) Nespokojení zaměstnanci (3)	-	SOCIÁLNÍ KLIMA
Nespokojenost: Absence porad(4) Absence hodnocení (2) Chybějící kontakt na manažery(2) Neosobní přístup vedení(3) Přístup vedení k fluktuaci(3) Vyhrožování odebráním bonusů (2)	Manažerská komunikace	FIREMNÍ KULTURA
Nespokojenost: Nefřešení stížností zaměstnanců(6) Zázemí pro asistentky (3) Přítomnost kamer(2)	Péče o zaměstnance	
Nespokojenost: Nedostatek času pro jednotlivé pacienty (2) Firma cílí na peníze(2)	Nesoulad s hodnotami	
Nespokojenost: Nenaplněná očekávání (pracovní doba) (4) Nenaplněná očekávání (finance) (4)	-	NENAPLNĚNÁ OČEKÁVÁNÍ
Osobní faktory: Psychické problémy (3) Vzdálenost od bydliště(2) Potřeba změny bydliště (1)	-	OSOBNÍ FAKTORY

**Tabulka 10** – Ukázka členění kódů do subtéma a témat (pokračování)

Kódy	Subtéma	Téma
Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu (9) Ochota sester pomáhat si (4)	Interpersonální vztahy	INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY (POZITIVA)
Spokojenost: Dobré vztahy s manažerkama(2)	Interpersonální vztahy s manažery	
Spokojenost: Možnost multisportky(4) Léčba rovnátky(2) Možnost občerstvení na pracovišti(3) Možnost dalšího vzdělávání(7) Hezké teambuildingy (4)	-	BENEFITY
Spokojenost: Možnost kariérního postupu(2) Systém zaučování (2)	-	KARIÉRA A VZDĚLÁVÁNÍ
Spokojenost: Pracovní prostředí (5)	-	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ
Spokojenost: Zajímavá práce(6)	-	TYP PRÁCE
Kódy	Subtéma	Téma
Nové zaměstnání: Lepší finanční nabídka(6) Placené přesčas(1)	finanční odměňování	NABÍDKA KONKURENCE
Nové zaměstnání: Lepší pracovní doba (10) Klidnější provoz (3)	pracovní podmínky	
Nové zaměstnání: Menší kolektiv(3)	kolektiv	

**Tabulka 11** – Výsledná témata

<b>Témata</b>
PRACOVNÍ PODMÍNKY
PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ
TYP PRÁCE
ODMĚŇOVÁNÍ
BENEFITY
INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY (Pozitiva/Negativa)
SOCIÁLNÍ KLIMA
FIREMNÍ KULTURA
KARIÉRA A VZDĚLÁVÁNÍ
NENAPLNĚNÁ OČEKÁVÁNÍ
OSOBNÍ FAKTORY
NABÍDKA KONKURENCE

Posledním krokem analýzy byla syntéza témat. Syntézou témat byly získány tři hlavní kategorie. První dvě kategorie byly pojmenovány jako *Vnitřní a Vnější faktory ovlivňující fluktuaci* podle toho, zda na zaměstnance působí uvnitř organizace nebo zvenčí. Témata, která tvoří vnitřní faktory, mohou efektivitou svého nastavení v organizaci vést k odchodu nebo ke stabilizaci zaměstnanců. Z tohoto důvodu byly tyto faktory dále rozděleny na *Faktory vedoucí k odchodu* a na *Faktory vedoucí ke stabilizaci*. Třetí hlavní kategorie byla pojmenována *Osobní faktory*. Postup tvorby těchto kategorií prezentují následující tabulky (tabulka 12 a 13).

**Tabulka 12** – Syntéza témat do kategorií

Témata	Kategorie získané syntézou témat
PRACOVNÍ PODMÍNKY	<i>Vnitřní faktory ovlivňující fluktuaci</i>
PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	
TYP PRÁCE	
ODMĚŇOVÁNÍ	
BENEFITY	
INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY (Pozitiva/Negativa)	
SOCIÁLNÍ KLIMA	
FIREMNÍ KULTURA	
NENAPLNĚNÁ OČEKÁVÁNÍ	
KARIÉRA A VZDĚLÁVÁNÍ	
NABÍDKA KONKURENCE	<i>Vnější faktory ovlivňující fluktuaci</i>
OSOBNÍ FAKTORY	<i>Osobní faktory</i>

**Tabulka 13** – Vnitřní faktory, které svým nastavením mohou vést k odchodu, či stabilizaci

<i>Vnitřní faktory ovlivňující fluktuaci</i>	
Faktory vedoucí k odchodu	Faktory vedoucí ke stabilizaci
NEVYHOVUJÍCÍ PRACOVNÍ PODMÍNKY NEDOSTATEČNÉ ODMĚŇOVÁNÍ ŠPATNÉ INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY SOCIÁLNÍ KLIMA NEZDRAVÁ FIREMNÍ KULTURA NENAPLNĚNÁ OČEKÁVÁNÍ	DOBRÉ INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY ZAJÍMAVÁ PRÁCE HEZKÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ VYHOVUJÍCÍ BENEFITY MOŽNOST KARIÉRY A VZDĚLÁVÁNÍ

Získaná témata jsou více přiblížená v následujícím textu. Pro jejich ilustraci jsou uvedené relevantní příklady z dat.

1. Vnitřní faktory ovlivňující fluktuaci
  - a. Faktory vedoucí k odchodu zaměstnanců

## **TÉMA PRACOVNÍ PODMÍNKY**

Toto téma zahrnuje nespokojenost zaměstnanců s náročným provozem kliniky a nespokojenost týkající se pracovní doby, směn a přesčasů.

Problém náročného provozu zmiňuje naprostá většina respondentek.

Respondentka C v rozhovoru uvedla: *„Provoz, že jo... prostě moc rychlý, člověk nemohl prostě dojít se vyčůrat občas, jo, prostě hrozně moc lidí na jeden den.“*

Podobné tvrzení uvedla respondentka E: *„Další bylo to tempo neuvěřitelný, tam prostě člověk neměl ani jako možnost dostat se v klidu na záchod a už ho hlavně naháněli rychle dál.“*

Na pracovní dobu si stěžovala například respondentka E: *„Jedna asi z těch nejhlavnějších byla ta pracovní doba, i když to vycházelo na nějakých těch 40 jako hodin týdně, tak při tom objemu těch pacientů to za mě nebylo úplně jako zvladatelný.“*

Respondentka CH uvedla: *„Neustále se měnící pracovní doba člověka docela vyčerpá, nemůžeš si plánovat svůj volnej čas dopředu.“*

S pracovní dobou také souvisí nespokojenost se směnami. Respondentkám vadily hlavně dlouhé směny.

Respondentka F uvedla: *„Co mi nevyhovovalo, byly dlouhý směny, to byly prostě dvanáctky, protože myslím si, že v tom prostředí, kde jsme pracovali nebo kde jsem pracovala, v čem jsem pracovala a jako v jakým záprahu a s jakýma lidma, tak to bylo jako hodně. Dvanáctky byly náročný i jako za cenu toho, že máš potom krátkej den.“*

Respondentka G také zmínila: *„Nevím, jak to říct, ale, přišlo mi, že jsem vůbec neměla žádněj volnej čas, třeba když jsem měla ty dvanáctky a pak odpolední pětky, tak jakoby za dopoledne toho člověk stejně nic neudělá.“*

Co se týká přesčasů, respondentky viděly problém hlavně v tom, že přesčasy nebyly proplácené a že jich bylo hodně, což shrnuje respondentka H: „*Pak vlastně než úplně si mohl odejít domů, tak se to tam muselo celý uklidit a nejde o to, že by jako trvalo dýl ten pracovní den, jde o to, že ten čas, který jsme tam strávili, tak už nebyl proplacenej.*“ Dále pokračovala: „*Těch (přesčasů) tam jakoby bylo hodně, že jo, když se nestíhalo, tak se to pak protáhlo klidně jako dlouhou dobu.*“

## **TÉMA ODMĚŇOVÁNÍ**

Toto téma shrnuje nespokojenost respondentek s výškou mzdy a zároveň s nastaveným bonusovým systémem.

### **Subtéma – Mzda**

Respondentka C v rozhovoru uvedla: „*Peněz bych si představovala asi ve finále víc.*“

Respondentka D zmínila: „*A pak finance no, finanční důvod, přišla jsem si tam taková jako nedocenená, že musím i vlastně přidávat, že dělám jakoby málo a nepřišla mi jako úměrná k tomu, co jsem dělala, jakože co se týče tý finanční odměny.*“

Respondentka E uvedla: „*A samozřejmě i teda kvůli financím..jsem taky nebyla spokojená*“

Respondentka F v rozhovoru řekla: „*Jako určitě jeden z prvních důvodů nebo jeden z hlavních důvodů byly peníze, protože nemohla jsem si dovolit, no, prostě nemůžu pracovat prostě za tolik, kolik jako bylo a celkově jakoby za ty podmínky, který s penězma byly spojený, jo.*“

### **Subtéma – Bonusový systém**

O bonusovém systému se zmínila respondentka G: „*Potom ty osobní příplatky, ty dotazníčky. Já jsem to říkala už předtím M., jakoby jeden z těch důvodů, proč odcházím.*“

Rovněž respondentka C nebyla spokojená s bonusovým systémem: „*A ten systém odměňování, jakože ty dotazníky a bonusy za minuty...to mi přijde takové zvláštní ohodnocování. Jsem ráda, že to v současný práci nemám.*“

## TÉMA INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY

Ačkoliv vztahy v organizaci by mohly patřit pod téma sociální klima, z důvodu rozsahu a velkého vlivu na respondentky (pozitivního i negativního), bylo toto téma vyčleněno zvlášť. Téma vztahů v kategorii faktorů působící na respondenty negativně prezentuje špatné interpersonální vztahy v organizaci. Toto téma je dále rozděleno na dvě subtémata, a to na špatné vztahy v kolektivu asistentek a na špatné vztahy mezi asistentkami a jejich manažery.

### Subtéma – Interpersonální vztahy v kolektivu

Jako první problém ve vnímání interpersonálních vztahů v kolektivu uváděly respondentky časté pomluvy v kolektivu, které připisovaly tomu, že je kolektiv tvořen převážně ženami, u kterých jsou pomluvy častější než u mužů.

Respondentka A uvedla v odpovědi na první otázku v rozhovoru: *„Trošku charakter některých jako sester... nebo jsme tam měly v podstatě takovej slepičinec, tak se tam jako ty holky pomlouvaly často za zády. Jako v každém zaměstnání si najdeš někoho blíž k sobě a s někým se prostě bavíš míň, ale prostě říkám, blbý je, že holky se jako eventuálně pomlouvají mezi sebou a pak tam prostě vznikají nějaký jako rozepře.“*

Respondentka B uvedla při porovnávání současného a bývalého zaměstnání: *„Tam se neřeší nějaký pomluvy a co kdo řekl a neřekl, takže tady to mi jako vyhovuje.“* Načež byla dotázána na přiblížení pomluv na bývalém pracovišti, kdy dále dodala: *„Když jsme se jako bavily s holkama tak jako obecně, tak to bylo takový jako náročnější, takovej klasickéj ženskéj kolektiv.“*

Respondentka H také zmínila: *„Prostě ženský kolektiv sebou nesl spoustu takovejch jako zákulisních pomluv a často to bylo až, až takový nepřijemný.“*

Další problém, který dotazované v rámci vztahů v kolektivu pociťovaly, bylo rozdělení kolektivu na české a ukrajinské asistentky.

Toto uvedla například respondentka CH: *„Co jsem zaznamenala, že se tam tak jako tvoří dva tábory, řekněme, prostě je to blbý, jo, ale řekněme na ty Ukrajinky a na ty Čechy a měla jsem pocit, že jako někdy to někomu nevyhovuje.“*

Z některých rozhovorů dále vyplynulo, že toto rozdělení bylo způsobené hlavně jazykovou bariérou mezi těmito asistentkami, což vyplývá například z rozhovoru s respondentkou I:

*„Jako bylo blbé, že ty holky neuměly česky. A třeba na sesterně pořád mluvily v té ukrajinštině, a to pak holky jako štválo, že jo, že chtějí sedět v klidu a nechtějí poslouchat ukrajinštinu.“*

Poslední negativně vnímanou skutečností v rámci vztahů v kolektivu bylo to, že některé sestry na pracovišti nepracovaly stejně jako ostatní.

Například respondentka A uvedla: *„Prostě trošku problém byl v tom, že určitý lidi mají svoje tempo a určitý lidi jsou třeba jako větší dřiči. A prostě ty, který mají svoje tempo, v podstatě nikdy nebyli penalizovaný za to, že jsou třeba pomalejší.“*

Respondentka B toto potvrdila: *„Věděly jsme třeba to, co jsem říkala, třeba s těma holkama, že jakmile měly minuty a dotazníky a všechno, tak už prostě nepracovaly, jo. I když se prostě někoho zavolalo, tak telefony v ruce a dělaly, že tam hlavně nejsou“.*

#### **Subtéma – Interpersonální vztahy s manažerem**

Respondentky uváděly v některých případech napjaté vztahy se svými přímými nadřízenými.

Například respondentka C uvedla: *„Sestry a floor manažerky, takže tam byl problém, určitě, nedokážu asi vyloženě říct, jaký konkrétní, ale vím, že co se týče nás nebo týkalo nás sester, tak tam byl problém“.*

Dále respondentka H popsala: *„U té pozice floor manažera, tam bylo znát, že někdo někoho nemá rád a bylo to takový, že se tam o tom holky bavily jako za zády toho člověka a bylo to tak jako nepříjemný.“*

Více respondentek mluvilo o špatném vztahu s jednou konkrétní manažerkou, která je v každodenním kontaktu s asistentkami.

Například respondentka I uvedla: *„Potom byl docela i problém s tou A. no. To, jestli můžu ještě teda, protože tam ta komunikace jako nefungovala.“* Dále respondentka pokračovala: *„Měla jsem pocit, že to brala tak, jako že já jsem manažer, já vám budu říkat, co prostě budete dělat a potom jako řvala po těch holkách“.*

Respondentka A popsala konkrétní konflikt s manažerkou: *„V té chvíli vlastně, když jsem jsem neudělala to, co mi řekla, tak v tu chvíli se to zlomilo a od té doby vlastně se se mnou nebavila. Sotva mě pozdravila, protože prostě je taková jako, takový temperamentní charakter.“*



## **TÉMA SOCIÁLNÍ KLIMA**

Toto téma navazuje na předchozí téma interpersonálních vztahů. V rámci tohoto tématu je popsáno ovlivnění respondentů celkovou atmosférou na pracovišti. Část respondentek uvedla, že je k odchodu ovlivnila nespokojenost ostatních zaměstnanců a zvýšená fluktuace.

Respondentka A uvedla: „*Odešla jsem přesně z toho důvodu, že tam byla obrovská fluktuace, pořád se někdo zaučoval do kola a vlastně nikdy nebyl stabilní personál.*“

Respondentka C také zmínila: „*Což mě teda taky hodně znejistilo, když jsem viděla, jak se tam točí lidi. Což jakoby z nějakýho důvodu se tam točí, jo, z nějakýho důvodu prostě odcházejí, jako jsem odešla já. To vím, že jsem si říkala, že to není úplně jako takovej dobrej obrázek.*“

Respondentka F uvedla, že jí negativně ovlivnila celková nespokojenost mezi zaměstnanci: „*A myslím si, že to bylo ovlivněný i tím, že jsme byli tak jako zdemotivovaný, že nás bylo zdemotivovaných víc, že ono vlastně, když je zdemotivovaný jeden člověk, tak prostě je jeden proti všem, který jsou třeba v pohodě, ale tím, že prostě nás bylo víc, který jsme si začali všimát těch negativních věcí a probírali jsme je, tak to prostě šlo ráz, naráz.*“

Ovlivnění ostatními nespokojenými zaměstnanci uvedla i respondentka E: „*Musím říct, že jak se to nabaluje postupně, tak jsem si říkala, že už asi tohle nemám zapotřebí s tím, že vlastně i ostatní dost tam nebyli spokojený.*“

## **TÉMA FIREMNÍ KULTURA**

Téma firemní kultury zahrnuje tři obsáhlá subtémata. Tato subtémata byla nazvána: manažerská komunikace, péče o zaměstnance a nesoulad s hodnotami organizace.

### **Subtéma – Manažerská komunikace**

Manažerská komunikace úzce souvisí s nastavenou firemní kulturou, a byla proto zařazena do tohoto tématu. V rámci manažerské komunikace si respondentky stěžovaly na absenci porad, hodnocení a také na chybějící kontakt na liniové manažery.

Respondentka B uvedla: „*Takže takhle si myslím, že my sestřičky jsme třeba mohly mít taky nějaký porady, že by to bylo třeba jako fajn a než jenom vy jako floor manažeři s tím vedením, že si myslím, že by se i třeba někdo jako odvážil to vedení říct trošku jinak než vy.*“

Respondentka I zmínila: „*I bych chtěla třeba pravidelné jako mítinky, že jo, tohle to jsme jako neměli.*“

Také zmínila nepřítomnost hodnocení: „*Hodnocení jako takový jsem asi neměla.*“ Dále pokračovala: „*Bylo by to hezký jako takový povzbuzení jako „hele děláš dobře“ nebo něco takovýho.*“

Respondentka C řekla: „*Celkově ta komunikace no, nevím, občas mně to přišlo divný. Proč M. nepřišla a neřekla nám nějaké věci všem a posílaly se takové divné emaily. Že kolem nás chodila vlastně, prostě divný.*“

Chybějící kontakt na manažery zmínila v rozhovoru respondentka B: „*Komunikace, když nemůžu do práce, nebo když se mi třeba něco děje, tak mi to přišlo třeba, že jsme na vás neměli žádný kontakt.*“ a také respondentka F: „*Jo a přemýšlela jsem nad tím jako zpětně, že vlastně my jsme nikdy nevěděli, která z floor manažerek je na openspace, to znamená, když já jsem ráno vstala a bylo mi zle, já jsem nevěděla, komu mám napsat. Často jsme neměli třeba ani telefonní číslo na sebe.*“

Subtéma manažerské komunikace však obsahuje také veškeré jednání managementu, které na respondentky působilo negativně. Mezi tyto negativní skutečnosti patří neosobní přístup vedení k zaměstnancům, k samotné fluktuaci a také vyhrožování odebráním bonusů.

Respondentka A řekla: „*Myslím si, že by možná bylo fajn, kdyby se trošku víc zapojovali nebo kdyby trošku víc žili mezi náma smrtelníkama na zemi, když to tak řeknu, protože my jsme je téměř nikdy neviděli.*“

Respondentka C si také stěžovala na neosobní přístup majitelů: „*Štvali mě i ti majitelé, že přijdou a chovají se jakoby zaprvý, že buď tě neviděli a nejsou schopný ani se s tebou pozdravit, představit se, kdo jsou třeba, jo. Já si pamatuju, že na mě nikdy v životě nepromluvili a viděla jsem spoustukrát.*“

Respondentka dále mluvila o tom, co by vedení mělo dělat jinak: „*Trochu dát asi najevo, že nejses jenom další člověk, co tam prostě jenom tak existuje chvíli, a když půjdeš pryč, tak to bude stejně jedno, protože přijde další.*“

Respondentka A také zmiňovala přístup vedení k fluktuaci: „*Ještě bych možná dodala, že jsem měla pocit, že jsem hodně postradatelný článek a vzhledem k tomu, že jsem věděla, že jakoby ty holky jsou v podstatě jak žárovky, víš, jakože hrozně snadno se vyměnily. Když jsem třeba odcházela, tak jakoby ještě ti pomalu řekli jako „běž, prostě máme tady za tebe 10 dalších“ jo. Takže ty sis nepřipadal, že jsi jako doceněnej, nebo že tě tam vlastně potřebují.*“

Na vyhrožování sankcemi ze strany vedení v podobě odebrání bonusů si stěžovala například respondentka E, která uvedla: „*Vadilo mi, jak vyhrožovali, v uvozovkách, nějakýma sankcema, když něco nebude úplně jako dobře udělaný nebo nebude to perfektní a spíš to bylo takový zastrašování za mě.*“

Také respondentka F si stěžovala na zavedený systém pokut a při otázce, zda měla někdy zkušenost s tím, že by jí někdo strhl peníze odpověděla: „*Takže nestalo, ale bylo mi řečeno, že se to stane, když... takže to no.*“

#### **Subtéma – Péče o zaměstnance**

Toto subtéma vyjadřuje nedostatečnou či nevyhovující péči o zaměstnance tak, jak jí vnímaly respondentky. Do tohoto subtématu byly zařazeny problémy neřešených stížností od zaměstnanců, špatné zázemí pro asistentky a přítomnost kamer na pracovišti.

Zvláště první problém neřešených stížností byl respondentkami zmiňován opravdu hojně. Například respondentka E uvedla: „*Já musím říct, že za mě, když jsem se snažila něco řešit, tak vlastně v podstatě jsem vždycky odcházela s tím, že nic není problém, že jako všechno se to dá nějak udělat, dá se to upravit a takhle, ale ve výsledku to vlastně problém byl a žádná změna tam nebyla.*“

Respondentka F uvedla: „*M. měla jako tendenci, že se jako snažila s náma si sednout...což jsem ocenila, protože si myslím, že to bylo jako přínosný nebo mohlo by být, kdyby poslouchal někdo dál, jo. Přišlo mi, že vy jste se ptali, vy jste třeba i říkali dál, ale neměla jsem pocit toho, že by byla nějaká zpětná vazba od vedení. Že teda to nebylo vlastně vyslyšený.*“

Také respondentka A popsala reakci vedení na stížnosti zaměstnanců: „*To vedení na to nějak moc jako nereagovalo nebo třeba jako naslibovalo, že se to jako teda stane, změní, ale prostě ve finále se jako nic nehnulo.*“

Problémy nezařízeného zázemí pro asistentky a také přítomnost kamer by se nabízelo zařadit spíše do tématu pracovního prostředí. Nicméně, dle vnímání problému respondentkami byly tyto dva problémy zařazeny pod toto subtéma.

Respondentka F uvedla: *„Sesterna bylo jako jedno velký špatný, jo, že víš, že máš tolik sester, víš, že jich máš tolik, že se ti prostě musí střídat, jinak ti padnou, ale sedí tam na krabicích.“* A dále pokračovala *„Prostě takový, jakože udělám tam nový police, ale holky mi tam sedí na krabicích a nemůžu tam projít, když prostě procházím...z pohledu vedení mi to přijde zvláštní.“*

Také respondentka CH zmínila: *„No, přijde mi, že třeba zaměstnanecký zázemí je tam hodně špatný, holky tam sedí v tom kumbálku na krabicích a někdo si ani nesesedne, jo, to mi přijde opravdu, jako, že si člověk ani nemá kam sednout a tlačí se tam a lidi tam furt prochází, tak to je fakt jako blbý, no, prostě by to nemělo takhle být podle mě.“*

Tato respondentka dále popisovala problém kamer: *„Teď jsem si vzpomněla ještě na ty kamery, co tam všude jsou. Taký je to taková ta věc, co chápu, že když jedeš ve velkém, tak potřebuješ mít nad věcma dozor, ale asi mi to trochu vadilo, že jsem měla pocit, že mě někdo furt sleduje a tím mi to vlastně dodávalo takovou nervozitu při té práci a byl to trochu tlak.“*

O kamerách mluvila také respondentka H: *„Tak asi, asi jako tam mají jako stěny uši, to je taky jako něco, co mě neuvěřitelně vytáčelo, jak tam jsou všude ty kamery, které tě sledují, no možná i poslouchají....No takže tak.“*

### **Subtéma – Nesoulad s hodnotami**

Pro některé respondentky byl zásadní nesoulad s hodnotami firmy. Tento nesoulad pociťovaly hlavně skrze orientaci na zisk v soukromém sektoru a také skrze nemožnost věnovat se některým pacientům dostatečně, což souvisí s velkým množstvím pacientů.

Respondentka G uvedla: *„Celkový nastavení toho soukromého sektoru, že to je prostě přímo zaměřený jako na ty peníze.“*

Respondentka CH v rozhovoru zmínila: *„Tím nejzásadnějším důvodem pro mě byl přístup ke klientům, to se mi moc nelíbilo, že na ně není dostatek času prostě. Určitě je to i tím, že je tam těch klientů strašně moc.“*

## TÉMA NENAPLNĚNÁ OČEKÁVÁNÍ

Nenaplněná očekávání jsou velkým problémem, a je proto nutné dbát na upřímné a jasné sdělování pracovních podmínek při náboru a výběru zaměstnanců. Některé respondentky však upozorňovaly na neupřímné sdělování podmínek. Jednalo se o respondentky, které nastoupily do organizace v období mezi lednem 2023 a září 2023. Nenaplněná očekávání pociťovaly především v případě finančního odměňování a pracovní doby.

Respondentka B uvedla: *„A ten hlavní důvod asi bylo, že to, co mi vlastně jako bylo slíbeno na tom pohovoru, tak se úplně nedodrželo.“* Po dotazu, zda může tuto situaci přiblížit, dodala: *„První ta věc byla jakoby to finanční ohodnocení, který bylo i vlastně na tom inzerátu, kterýho jsme i jakoby s téma bonusama nemohli nikdy dosáhnout.“* Dále v rozhovoru uvedla: *„A směnovost, no, ty směny mi teda taky vadily, protože vlastně hned na začátku mi bylo řečeno, že to bude párkrát do měsíce, což bych jako zvládla, kdyby to fakt bylo párkrát slovy jednou týdně nebo nějak se to opakovalo, ale tím, že jsme potom měli jakoby ty dvanáctky ten celej měsíc.“*

Respondentka H při rozhovoru zmínila: *„Ten úplně finální (důvod) byl takovej, když jsem se dozvěděla, že podmínky, ze kterých jsem do toho zaměstnání nastupovala, tak nejsou takový, jaký mi byly řečený na přijímacím pohovoru.“* Respondentka byla opět dotázána, zda by mohla problém přiblížit, načež dodala: *„Když jsem se ptala pak na tu mzdu v tom prvním kole, tak mě vlastně bylo řečený, že po tý zkušebce, že se ti automaticky zvedá na nějakou úroveň, už nevím, kolik to bylo, ale tady to mi bylo řečený bez jakýchkoliv podmínek, prostě, že automaticky se po zkušebce zvedá tady na tu výši, a to je to, co vlastně nebyla tak úplně pravda, bylo to podmíněno jako nějak, nějakějma věcma, o kterých se mnou vlastně nikdo nemluvil, a to bylo takový jakože blbý no.“* Respondentka byla dále dotázána, zda existovala ještě nějaká skutečnost, která jí na pohovoru byla řečena jinak. *„Jo, jo, jo, pracovní doba no, protože do pracovní doby se vůbec nezapočítávaly takový ty ranní služby, ty večerní úklidy, když to vlastně člověk sečetl, tak dělal jako o x hodin tejdne víc.“*

## b. Faktory vedoucí ke stabilizaci zaměstnanců

### **TÉMA INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY**

Kromě určitých problémů týkajících se vztahů na pracovišti, které byly popsány výše a které měly na respondentky negativní vliv, byly vztahy mezi asistentkami popisovány spíše pozitivně a dá se tedy říct, že vztahy na pracovišti působily spíše jako stabilizační faktor. I v tomto případě byly vztahy rozděleny do dvou subtémat.

#### **Subtéma – Interpersonální vztahy v kolektivu**

To, že dobré vztahy v kolektivu měly stabilizační efekt, potvrdila respondentka D, která uvedla: *„Jsem tam měla dobrý kolektiv, dobré vztahy, takže mi bylo líto i opouštět jako vlastně i lidi.“*

Respondentka B v rozhovoru zmínila: *„Za téma lidma bych se vrátila klidně, to jako jste všichni byli fajn, to jo, to se mi jako líbilo.“*

Respondentka G uvedla: *„Jako ten kolektiv byl úplně nejlepší.“*

Další skutečnost, která na respondentky působila v kolektivu velmi pozitivně, byla ochota pomáhat si.

K tomu se vyjádřila například respondentka F: *„Holky, co tam byly před náma, tak poradily, pomohly. Prostě jsem neměla pocit, že bych se musela cítit hloupě za to, že se někoho na něco zeptám, což si myslím, že je teda jako důležitý taky.“*

Podobnou zkušenost měla respondentka CH: *„Všichni se chovají mile, a když jsem se na něco ptala, tak to bylo úplně v pohodě, všichni mi poradili, odpověděli, pomohli mi, takže vzhledem k tomu jsem se cítila v pohodě.“*

#### **Subtéma – Interpersonální vztahy s manažerem**

Mimo celkové vztahy na pracovišti, byly některými respondentkami hodnocené pozitivně i vztahy s manažerem.

Například respondentka G uvedla: *„Za mě úplně super. Jak kolektiv, tak i přístup těch nadřízených. Super, za mě super.“*

Respondentka B v rozhovoru zmínila: *„Takže vztahy jako takhle dobrý i s M. se dalo vyjít jako s manažerkou té kliniky.“*

## TÉMA TYP PRÁCE

Velký stabilizační faktor, který respondentky uváděly byla samotná práce, jelikož se jedná o práci velmi specifickou a zajímavou.

Respondentka H uvedla: *„Ta práce byla hrozně zajímavá, jako že kvůli té práci jsem to vlastně šla dělat, jo, že mě to přišlo jako fakt machrovina, že tam děláš zajímavý věci. Mě ta práce jako taková bavila a přišla mi fakt zajímavá.“*

Respondentka F také zmínila samotnou práci: *„Práce jako taková mě bavila.“*

Podobně odpovídala také respondentka I: *„Třeba ta práce. Ta byla super.“*

## TÉMA PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Toto téma popisuje spokojenost respondentek s pracovním prostředím. Respondentky popisovaly prostředí jako moderní, čisté a s moderním vybavením.

Respondentka C uvedla: *„Jako líbilo se mi, že jsme tam měli čisto. Takový prostě hezky upravený, prostě i ty křesla moderní, bych vlastně řekla, a to vybavení jako taky super.“*

Respondentka B v rozhovoru zmínila: *„Prostředí pracovní, taky fajn, to se vlastně teďka zlepšovalo, jako myslím, z hlediska jako interiéru, tak. No, tak to bylo taky hezký, to taky fajn.“*

## TÉMA BENEFITY

Faktor, který byl respondentkami hodnocen pozitivně, bylo velké množství benefitů. Nejvíce si respondentky pochvalovaly možnost multisportky, léčbu pomocí rovnátek, příspěvky na vzdělání, občerstvení na pracovišti a hezké teambuildingy.

Respondentka A uvedla: *„Měli jsme vlastně multisportku, což bylo fajn.“* Dále v rozhovoru zmínila: *„Myslím si, že super bonus je i třeba, že si můžeš dát ty rovnátka.“*

Respondentka B v rozhovoru uvedla: *„Kafe nebo ovoce na tom pracovišti a tak., to jako bylo fajn.“* Dále zmínila příspěvky na vzdělání: *„Potom si mohla ty kurzy, vím, že holky pak hodně chodily, vybíraly si.“*

Respondentka I uvedla: *„Ty rovnátka třeba, já jsem to využila. A všechny ty benefity, třeba příspěvky na vzdělání. Takže to bylo fajn zase pro lidi, ale kteří jakoby jsou ochotni jako se dál vzdělávat a využít tady tohle to. A super byly ty teambuildingy.“*

## **TÉMA KARIÉRA A VZDĚLÁVÁNÍ**

Pozitivně byla respondentkami vnímána také možnost kariérního růstu a vzdělávání na pracovišti. V rámci vzdělávání na pracovišti uváděly respondentky nastavený systém zaučování nových asistentek.

Respondentka D uvedla: *„Prostě mi přišlo, že vždycky, to mi přišlo na jednu stranu hezký, že vždycky jsem tam měla tu jistotu tý práce, že i kdyby mi nešlo jedno, tak tam můžu zkusit něco jiného jako jinou pozici.“*

Respondentka C si chválila systém zaučování: *„A to zaučování to bylo super.“*

To potvrzuje i výrok respondentky E: *„To zaučování nových sestřiček si myslím, že mají docela promakany.“*



## 2. Vnější faktory ovlivňující fluktuaci

### **TÉMA NABÍDKA KONKURENCE**

Určitým faktorem, který může na zaměstnance působit zvenčí, je lepší nabídka konkurence. Proto byly respondentky dotazované na podmínky, které mají u současného zaměstnavatele. Respondentky v rámci tohoto tématu zmiňovaly lepší nabídky zejména v oblasti finančního odměňování, pracovní doby a menšího kolektivu. Proto bylo toto téma rozděleno do tří subtémat.

#### **Subtéma – Finanční odměňování**

Respondentka D odpověděla na otázku týkající se nabídky současného zaměstnavatele následovně: *„Nejvíc samozřejmě to finanční ohodnocení.... Plus ještě tam jsou vždycky nějaký jako jednorázový benefity, když jako víme, že jako to je nějak jako náročnější nebo něco, tak vždycky to jako v tom ohodnocení poznám no.“*

Respondentka C uvedla: *„Moje aktuální práce nabízí peníze. Jako že prostě vyšší plat, rozhodně.“*

Také respondentka CH zmínila: *„Finanční ohodnocení, je taky o něco větší.“*

Je potřeba dodat, že respondentky C, D a CH momentálně pracují u přímé konkurence.

#### **Subtéma – Pracovní podmínky**

Pod toto subtéma byla zahrnuta lepší pracovní doba a klidnější provoz u současného zaměstnavatele.

Lepší pracovní dobu uvedly v rozhovorech všechny respondentky. Zde jsou uvedeny pouze odpovědi respondentek, které pracují u přímé konkurence.

Respondentka C uvedla: *„A já netrávím v práci většinu času, mám spoustu volného času, já mám prostě krásnou pracovní dobu a mám ji ráda.“*

Respondentka D v rozhovoru také mluvila o lepší pracovní době: *„No tak za mě určitě lepší pracovní dobu. Tady v tom zaměstnání taky mám do osmi hodin do večera občas, ale ne tak často.“*

Respondentka CH také uvedla: *„No, tak mám tam stálou pracovní dobu, od 8 do 4, což je super, pauzy jsou tam delší, je tam buď hodina, nebo třičtvrtě hodina každý den.“*

Respondentka CH dále zmiňovala klidnější provoz v současném zaměstnání: „*Je člověk, řekněme, míň v takovém shonu prostě, jo, že máš na to větší klid*“.

### **Subtéma – Kolektiv**

Respondentky si také v novém zaměstnání chválily menší kolektiv.

Například respondentka E uvedla: „*Musím říct, že ještě je to takový rodinný prostředí pro mě teďkon v té nové firmě nebo v tom zaměstnání, což pro mě dělá taky hrozně moc.*“

Menší kolektiv si pochvalovala také respondentka F: „*A asi i to, že je to jako menší firma a je tam vlastně víc stálých lidí.*“

### 3. Osobní faktory ovlivňující fluktuaci

#### **TÉMA OSOBNÍ FAKTORY**

Mezi osobní faktory byly zahrnuty osobní problémy respondentek, které napomohly k jejich rozhodnutí opustit organizaci a také vzdálenost od místa bydliště.

Respondentka C odpověděla na první otázku týkající se důvodů odchodu následovně: *„Tam bylo hodně faktorů, hodně moje psychika, jakoby řešila jsem hodně zkrátka blbosti nebo ani ne blbosti, byly to důležité věci a nějak jsem se v tom hrozně ztrácela.“*

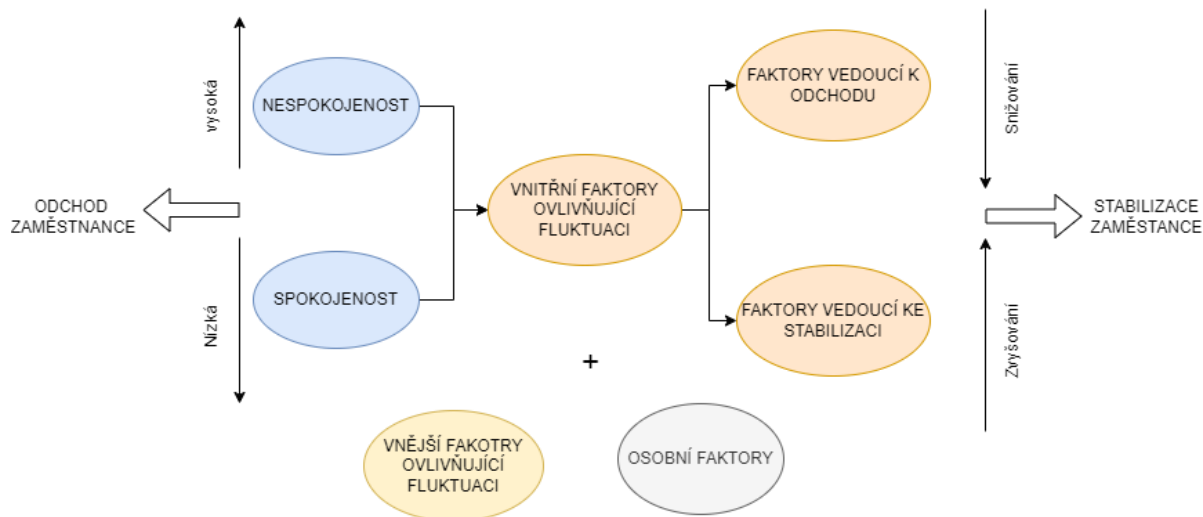
Respondentka I uvedla: *„No, tak zčásti to bylo jakoby moje osobní, protože jsem si procházela prostě nějakýma osobníma jako problémama a takhle, takže jsem chtěla změnu.“*

Pro respondentku D byla vzdálenost od místa bydliště jeden z důvodů odchodu: *„Druhý důvod je, že jsem to vlastně měla daleko od místa bydliště, já jsem dojížděla každý den, hodinu cesty vlastně tam a zpátky.“*

Vzdálenost byla problémem i pro respondentku C: *„Lokace, to bylo tak hrozné, jakože já jsem utratila 4000 měsíčně za to, že jsem prostě musela jezdit autem, protože jakoby MHD je to daleko a s tím, že když máš třeba dvanáctku a vstáváš brzo ráno.“*

## 6 SOUHRN VÝSLEDKŮ

Tematickou analýzou bylo identifikováno množství faktorů, které ve zdravotnickém zařízení ovlivňují fluktuaci zaměstnanců. Výsledek analýzy byl pro přehlednost zpracován v editoru draw.io (JGraph Ltd, ©2024). Výsledný diagram (obrázek 5) znázorňuje vytvořené kategorie faktorů a jejich vliv na fluktuaci a stabilizaci.



**Obrázek 5** – Grafické znázornění faktorů ovlivňujících fluktuaci (vlastní zpracování)

Z diagramu vyplývá, že v organizaci působí na zaměstnance tři skupiny faktorů. První skupinu tvoří faktory vnitřní, které svým nastavením v organizaci vyvolávají nespokojenost, či spokojenost zaměstnanců. Na základě toho jsou vnitřní faktory dále rozděleny na faktory vedoucí k odchodu, či stabilizaci zaměstnanců. Pokud v organizaci působí velké množství faktorů vedoucích k odchodu a malé množství faktorů vedoucích ke stabilizaci, zaměstnanec opouští organizaci. Vedení organizace se proto musí snažit snižovat tyto faktory vedoucí k odchodu, a naopak posilovat stabilizační faktory, což povede ke stabilizaci zaměstnanců v organizaci. Mimo tyto vnitřní faktory má na odchod, či setrvání zaměstnanců v organizaci vliv působení vnějších faktorů a faktorů osobních.

Mezi vnitřní faktory vedoucí k odchodům zaměstnanců patří nevyhovující **pracovní podmínky**, nedostatečné **odměňování**, špatné **interpersonální vztahy**, s čímž souvisí špatné **sociální klima** v organizaci, nezdravá **firemní kultura** a **nenaplněná očekávání**. Velkým problémem organizace jsou pracovní podmínky a odměňování. V případě pracovních podmínek respondentky často uváděly nezvladatelný velký provoz související s velkým

množstvím klientů a nevyhovující pracovní dobu, systém směn a časté přesčas. Respondentky se rovněž shodovaly na nedostatečném finančním odměňování za vykonanou práci, se kterým souvisí i nespokojenost s nastaveným bonusovým systémem. V rámci špatných interpersonálních vztahů v kolektivu asistentek pociťovali bývalí zaměstnanci přítomnost pomluv a frustraci z toho, že některé asistentky pracovaly méně než jiné. Problém viděli také v jazykové bariéře se svými kolegyněmi původem z Ukrajiny. Vztahy s manažery popisovali spíše negativně, zvláště pak vztah s jednou konkrétní manažerkou. S problémem vztahů souvisí celková atmosféra v organizaci neboli sociální klima, které je do velké míry ovlivněno nespokojeností velkého množství zaměstnanců a také samotnou fluktuací ortodontických asistentek. Nezdravá firemní kultura se v organizaci projevuje několika způsoby. Jedním z projevů je manažerská komunikace v organizaci. Respondentky si stěžovaly na absenci pravidelných porad, hodnocení a také na chybějící kontakty na své liniové manažery. Dále respondentky negativně vnímaly neosobní přístup vedení organizace a přístup vedení k samotné fluktuaci. Tuto nespokojenost navíc podporuje vyhrožování sankcemi formou odebrání bonusů. Bývalí zaměstnanci rovněž negativně hodnotili péči o zaměstnance, kterou popisovali jako určitý nezájem ze strany vedení. Příkladem dávali neřešení stížností zaměstnanců a nedostatečně vybavenou sesternu. Respondentkám vadila také přítomnost kamer na pracovišti. S firemní kulturou souvisí také nesoulad některých respondentek s nastavenými hodnotami organizace. Respondentky viděly problém hlavně v orientaci soukromého sektoru zdravotnictví na zisk a dle jejich názoru také nedostatečnému času, který byl poskytnut některým pacientům, což přisuzovaly již výše zmíněnému velkému množství pacientů. Posledním velmi významným problémem jsou nenaplněná očekávání, která respondentky pociťovaly skrze slíbené finanční ohodnocení a pracovní dobu. Na rozpor mezi pracovními podmínkami skutečnými a slibovanými při náboru si stěžovaly respondentky, které nastoupily do organizace v období mezi lednem a zářím roku 2023.

Mezi vnitřní faktory, které na rozdíl od výše uvedených působí pozitivně na stabilizaci pracovníků v organizaci, patří dobře fungující **interpersonální vztahy**, samotná **práce ortodontické asistentky**, **pracovní prostředí** kliniky, nabízené **benefity** a možnost **kariérního růstu a vzdělávání**. Ačkoliv interpersonální vztahy byly zahrnuty již v první kategorii faktorů, je nutné dodat, že až na konkrétní uvedené problémy, hodnotily respondentky vztahy v kolektivu asistentek spíše pozitivně. Z jejich odpovědí tedy vyplývá, že vztahy v organizaci mají spíše stabilizační efekt. Respondentky vzpomínaly hlavně ochotu pomáhat si. Některé respondentky popisovaly kladně také vztahy se svými manažery. Velký stabilizační

efekt má na zaměstnance samotná práce, kterou velká část respondentek označila jako velice zajímavou. Respondentky rovněž pozitivně hodnotily moderní a čisté prostředí, ve kterém pracovaly. Organizace nabízí svým zaměstnancům velké množství benefitů. Nejvíce využívané a zvláště kladně hodnocené benefity byly multisport karta, příspěvky na vzdělání, možnost občerstvení na pracovišti ve formě kávy a ovoce, pravidelné teambuildingy a léčba rovnátky. Část respondentů také ocenila možnost kariérního postupu a vzdělávání na pracovišti formou propracovaného systému zaučování.

Vnější faktory tvoří nabídka konkurence. Konkurenční zdravotnické zařízení nabízejí dle odpovědí respondentek svým zaměstnancům lepší pracovní podmínky ve formě pohodlnější pracovní doby a klidnějšího provozu. Rovněž nabízejí svým zaměstnancům lepší finanční ohodnocení. Některé respondentky zmiňovaly také výhody menšího kolektivu v menších konkurenčních zařízeních. Mezi osobní faktory, které ovlivnily rozhodnutí respondentek o odchodu z organizace, patřily osobní problémy a vzdálenost organizace od místa bydliště.

Mimo samotnou identifikaci faktorů ovlivňujících fluktuaci, přinesly hloubkové rozhovory rovněž zjištění, že některé respondentky by byly ochotné se do organizace vrátit za předpokladu, že budou negativní faktory odstraněny.

## 7 DISKUZE

Cílem diplomové práce bylo identifikovat faktory, které ve vybraném zdravotnickém zařízení ovlivňují fluktuaci ortodontických asistentek jakožto nelékařských zdravotnických pracovníků, jejichž fluktuace ve zdravotnickém zařízení způsobuje značný problém, jelikož přímo ovlivňuje kvalitu a bezpečí poskytovaných služeb.

Kvalitativním šetřením bylo identifikováno mnoho faktorů, které mají na fluktuaci v organizaci velký vliv. Syntézou byly získané tři kategorie faktorů, a to vnitřní, vnější a osobní faktory. Podobné dělení uvádí ve své publikaci Nový a Surynek (2006), kteří dělí příčiny mobility do tří skupin jako faktory mimopodnikové, podnikové a faktory osobní. Tyto tři kategorie faktorů uvádí ve své studii rovněž Al-Suraihi et al. (2021). Pro organizaci jsou nejdůležitější **faktory vnitřní**, které působí na zaměstnance uvnitř organizace a pomocí kterých může organizace přímo ovlivňovat míru fluktuace, což koresponduje s tvrzením Vnoučkové (2013), která pro snížení fluktuace doporučuje právě zaměření dovnitř organizace.

Ve vybrané organizaci bylo identifikováno více faktorů vedoucích k odchodu než faktorů stabilizačních, což odpovídá naměřeným hodnotám míry fluktuace ve zdravotnickém zařízení. Autorka Gregorová Monika (2022), která je HR konzultantka ve zdravotnictví, ve svém článku uvedla, že zdravá fluktuace se pohybuje v rozmezí 7–10 % a v případě, že překročí hranici 20 % je vnímána jako velmi vysoká, což rovněž souhlasí s tvrzením Urbanové (2016) a Branhama (2009). Ve vybrané organizaci však míra fluktuace přesahuje v posledních třech letech hodnoty 30–50 % a v případě ortodontických asistentek dokonce 100% hranici. Jedním z identifikovaných faktorů, které způsobují takto vysokou fluktuaci, jsou nevyhovující **pracovní podmínky**. Pracovní doba, směny, přesčasy a velmi náročný provoz byly respondentkami zmiňované v souvislosti s důvodem odchodu ve velké míře. Všechny výše uvedené faktory je možné rovněž nalézt v literárním přehledu autorek Harokové a Gurkové (2013), který se zaměřuje na pracovní spokojenost jako prediktor setrvání sester na pracovišti. Autorky uvádějí, že na spokojenost má vliv organizace práce na oddělení (služby, přesčasy a pracovní doba) a vliv pracovního přetížení. Vévoda (2013) ve své publikaci popisuje faktory, které mají velký vliv na psychickou zátěž pracovníků. K těmto faktorům zařazuje právě přetížení, vnučování pracovního tempa, časový tlak, ale i dlouhé směny, rotaci směn a přesčasy. Pracovní zátěž je uváděna jako významný faktor také ve studii Heczkové a Bulavy (2018). Studie autorů Al-Suraihi et al. (2021) zase potvrzuje, že pracovníci, kteří mají dlouhé pracovní směny, se často rozhodnou opustit své zaměstnání. Dalším velmi významným faktorem dle výpovědí respondentek je nedostatečné **odměňování**, konkrétně mzda a bonusy, což je

v rozporu s výsledky studií autorů Nei et al. (2015) a Halter et al. (2017), které ukázaly, že výška mzdy nemá velký vliv na flukтуаční chování sester. Ivanová et al. (2012) označuje finanční ohodnocení za důležitý faktor pracovní spokojenosti, avšak k tomu, aby nedostatečná výše mzdy vedla k odchodu sestry, musí být přítomné i jiné faktory. S tímto tvrzením souhlasí také Bednář (2018). V případě této diplomové práce uvedly mimo finanční ohodnocení respondentky i další faktory, což souhlasí s tvrzením Bednáře (2018) a Ivanové et al. (2012). Zajímavé je také porovnání výsledků této diplomové práce s výsledky studie zabývající se retencí ortodontických asistentek autorů Serrano et al. (2024). Z jejich výsledků vyplývá, že pro ortodontické asistentky není výška mzdy významným faktorem, což nekoresponduje s výsledky této práce. Také špatné **interpersonální vztahy** byly identifikovány jako důležitý faktor ovlivňující nespokojenost v organizaci. Respondentky si nejvíce stěžovaly na přítomnost pomluv v ženském kolektivu a také na přístup svých přímých nadřízených, zvláště pak chování jedné ze čtyř liniiových manažerek. To koresponduje s výsledky výzkumu autorů Buriánka a Maliny (2009) in Haroková a Gurková (2013), kteří uvedli, že interpersonální vztahy na pracovišti, jednání přímých nadřízených a vedení mají na pracovišti nejsilnější vliv na stabilizaci a fluktuaci sester ve zdravotnickém zařízení. Důležitost interpersonálních vztahů ve zdravotnictví potvrzuje rovněž studie autorů Chan et al. (2013) a Hayward et al. (2016). To, že jsou vztahy na pracovišti významným faktorem, píše ve své publikaci také Vnoučková (2013). Pavlíková a Michálková (2009) uvádějí, že špatný kolektiv je příčinou mnoha odchodů. Je však nutné dodat, že vztahy v rámci kolektivu asistentek ve vybrané organizaci byly celkově hodnoceny spíše pozitivně a dle respondentek fungovaly spíše jako stabilizační faktor. Tento výsledek je pro organizaci velmi dobrý, neboť z výzkumů jiných diplomových prací vyplývá, že v jiných zdravotnických zařízeních jsou vztahy v kolektivu respondenty vnímány spíše negativně (Sedešová, 2021; Lišková, 2016). Oproti tomu však bylo v organizaci velmi negativně vnímáno problematické chování jedné manažerky. Podobný výsledek uvádí ve své studii Hayward et al. (2016). Ta ve své kvalitativní studii o dobrovolné fluktuaci sester uvádí, že všechny respondentky mluvily o vedení jako o faktoru, který je ovlivnil k odchodu z jejich práce. Toto koresponduje rovněž se studií autorů Takawira et al. (2021), která potvrzuje, že špatný management a leadership jsou nejčastější problémy mající negativní vliv na fluktuaci sester. S interpersonálními vztahy úzce souvisí také **sociální klima** v organizaci. Tento faktor zahrnuje celkovou nespokojenost mezi zaměstnanci a samotnou vysokou fluktuaci zaměstnanců v dané organizaci. Al-Suraihi (2021) ve své studii uvádí, že významný vliv na spokojenost zaměstnanců má atmosféra pracovního prostředí, kterou vysoká fluktuace personálu přímo ovlivňuje. Vnoučková (2013) uvádí, že velmi častá obměna personálu má



negativní vliv na vnímání jistoty práce z pohledu zaměstnanců, a proto tuto skutečnost zahrnuje do faktoru jistoty. Další uvedené faktory byly souhrnně označeny jako nezdravá **firemní kultura**. Vnoučková (2013) uvádí, že firemní kultura musí odpovídat představám zaměstnanců, jinak vede k jejich nespokojenosti a odchodům. S firemní kulturou souvisí nastavená manažerská komunikace, která zásadně ovlivňuje spokojenost a nespokojenost zaměstnanců v organizaci. Vnoučková (2013) v souvislosti s komunikací uvnitř organizace zdůrazňuje důležitost otevřené komunikace, zpětné vazby a informování zaměstnanců o dění a změnách v organizaci. Právě na tyto aspekty si respondentky v průzkumu stěžovaly, jelikož zmiňovaly absenci pravidelných porad a hodnocení jako faktory, které je ovlivnily k odchodu ze zaměstnání. Dle interních dokumentů by však hodnocení mělo probíhat 1x ročně. Uváděnou absenci hodnocení je možné vysvětlit tím, že některé respondentky nebyly v organizaci zaměstnané dostatečně dlouho dobu (1 rok). Nutné je však dodat, že hodnocení zaměstnanců vykonává dle interních dokumentů HR manažerka organizace, která však není v každodenním kontaktu s hodnocenými zaměstnanci, což lze považovat za chybu v procesu hodnocení zaměstnanců. Hodnocení by měli vykonávat linioví manažeři. V případě vybrané organizace se jedná o pozici floor manažerů. Zásadním problémem jsou také nepravidelné porady asistentek. Celkově byla komunikace v organizaci respondentkami hodnocena jako nedostatečná. Obdobné výsledky přináší studie autorů Takawira et al. (2021), ve které dotazované sestry projevovaly nespokojenost s komunikací na pracovišti. Nedostatečná komunikace ovlivnila k odchodu rovněž sestry ve studii autorů Hayward et al. (2016). Tyto výsledky korespondují se zjištěním, že komunikace vedení patří k nejsilnějším faktorům ovlivňujícím dobrovolnou fluktuaci u zdravotních sester (Nei et al, 2015). Ke komunikaci ze strany vedení se váže také problém neosobního přístupu k zaměstnancům a také problém přístupu vedení k samotné fluktuaci, který respondentky popisovaly jako lhostejný. Negativní vnímání lhostejného přístupu managementu k odchodům sester uvádí ve výsledcích své diplomové práce také Sedešová (2021). Tento popis odpovídá Branhamově (2009) popisu nezdravé firemní kultury, ve kterém uvádí, že organizace vidí pracovníky pouze jako prostředky a jedná se s zaměstnanci stylem, že mohou být rádi, že mají práci. Nezájem vedení viděly respondentky také v nedostatečné péči o zaměstnance, kdy za příklad dávaly především nečinnost při řešení stížností zaměstnanců. Toto zjištění se shoduje s výsledky kvalitativní studie autorů Hayward et al. (2016). Neřešení problémů vnímaly dotazované sestry rovněž velmi negativně a považovaly to za nezájem o svoje názory a podněty. Respondentky této diplomové práce dále negativně ovlivnila nevybavená odpočinková místnost, ve které nebylo dostatek míst k sezení, což v respondentkách rovněž vyvolávalo pocit nezájmu ze strany

vedení. Toto koresponduje s tvrzením Branham (2009), který uvádí, že nedostatečná starost o pracovní prostředí a vybavení zaměstnanců vede k pocitům, že se společnost nestará o své zaměstnance. Branham (2009) dále doplňuje, že při nezdravé firemní kultuře je vedení organizace přesvědčeno, že se zaměstnancům nedá věřit, což může souviset s kamerovým systémem na pracovišti, který respondentky vnímaly velmi negativně. Faktor firemní kultury byl rovněž identifikován ve studii autorů Mayes a Cochran (2023). V jejich studii si respondenti mimo jiné stěžovali na příliš velké zaměření organizace na peníze a nedostatečnou orientaci na své zaměstnance, což popisovali jako „kulturu peněz“, což koresponduje s výsledky této diplomové práce. Posledním identifikovaným faktorem jsou **nenaplněná očekávání** některých zaměstnanců. V tomto ohledu je zásadním problémem respondentkami zmiňované zatajování informací při přijímacím pohovoru, což vedlo k rozporu očekávání s realitou. Právě nenaplněná očekávání uvádí Branham (2009) ve své publikaci jako hlavní důvod, proč zaměstnanci opouštějí organizace v průběhu prvních měsíců jejich zaměstnání. V publikaci autor uvádí některá doslovná vyjádření k tomuto tématu z průzkumů Saratoga Institutu, kde si respondenti stěžovali na nedodržení slibů ohledně navýšení platu, pracovní doby a povyšování, přičemž lhaní při pracovním pohovoru vidí jako nekalý způsob, jak nalákat uchazeče do organizace. V případě této diplomové práce si respondentky stěžovaly na nedodržení slíbených finančních podmínek a na neupřímné sdělování podmínek týkajících se pracovní doby a směn. Tuto skutečnost však uváděly pouze respondentky, které absolvovaly pracovní pohovor v období mezi lednem a zářím 2023. V rámci studia fungování organizace byla využita možnost navštívit pracovní pohovor s kandidátkou na pozici ortodontické asistentky, který se uskutečnil 15. 9. 2023. Pohovor probíhal velmi přátelsky a měl jasně danou strukturu. Co se týče problematických informací jako jsou již výše zmíněné finanční ohodnocení a pracovní doba, nebyla zaznamenána žádná lež či úmyslné zatajování informací. Nicméně byly odhaleny malé nejasnosti, které mohou být pro uchazeče zavádějící. V souvislosti s pracovní dobou nebyly uchazeče zmíněné ranní služby, o kterých HR manažerka neměla dostatečné informace. Finanční ohodnocení bylo popsáno pravdivě, jelikož byl uchazeče sdělen fixní nástupní plat a možnost navýšení mzdy po zkušební době formou bonusů za práci, kterou běžně musí plnit. Vzhledem k tomu, že nebyly tyto výkony vázané na bonusy detailně popsány, je možné, že uchazeč si mylně zapamatuje automatické navýšení mzdy po zkušební době. Na veškeré nesrovnalosti byla HR manažerka upozorněna a vzhledem k tomu, že respondenti, kteří absolvovali pracovní pohovor v následujícím období (od října 2023) již tento problém v souvislosti s důvody odchodu z organizace nezmiňovali, je možné předpokládat, že byly tyto nejasnosti odstraněny. S nenaplněným očekáváním může však souviset i fakt, že na pozici

ortodontické asistentky jsou přijímáni i uchazeči, kteří nemají žádnou předchozí pracovní zkušenost ve zdravotnictví. Tito uchazeči mohou mít zkreslené představy o práci ortodontické asistentky, což pak může rovněž vést k rozporu jejich očekávání s realitou. Důležitý je rovněž poznatek, že respondentky, které měly vysoké vzdělání v jiném oboru než zdravotnickém, se po odchodu z organizace vrátily k práci ve svém původním oboru, jak je vidět například u respondentek G a H, což může souviset s tím, že práce ve zdravotnictví na pozici, která vyžaduje pouze absolvování akreditovaného kurzu zubní instrumentářky, nespĺnila jejich očekávání. To, že nenaplněná očekávání zaměstnanců z jakýchkoliv důvodů jsou důležitým faktorem fluktuace, potvrzuje i studie autorů Al-Suraihi et al. (2021).

Jak už bylo výše popsáno, **interpersonální vztahy** v kolektivu ortodontických asistentek fungují v organizaci dle respondentek spíše jako stabilizační faktor. Respondentky popisovaly kolektiv jako přátelský a velmi si chválily ochotu pomáhat si. Ve studii autorů Atefi et al. (2014) byly dobré vztahy na pracovišti a nápomocní kolegové uváděny jako hlavní faktor zodpovídající za pracovní spokojenost respondentů. Ve studii zabývající se retencí ortodontických asistentek autorů Serrano et al. (2024) uvedly ortodontické asistentky, že dobré vztahy na pracovišti jsou pro ně nejdůležitější faktor stabilizace, což koresponduje s výsledky této diplomové práce. Další zajímavé zjištění vyplývající z výše uvedené studie je, že ortodontické asistentky pracující ve velkých zdravotnických zařízeních si dobrých vztahů na pracovišti váží méně než ty, které pracují v menších ordinacích. V případě této diplomové práce však z odpovědí respondentek vyplývá, že si dobrých vztahů na pracovišti velmi cenily a je to jeden z důvodů, proč by uvažovaly o návratu do organizace, přestože vybrané zdravotnické zařízení je jednou z největších ortodontických klinik v ČR. Kromě samotných interpersonálních vztahů je důležitým stabilizačním faktorem v organizaci také **samotná práce**. Tu respondentky popisovaly jako velice zajímavou. Autoři Škrla a Škrlová (2003) uvádějí, že zajímavá a přitažlivá pracovní náplň působí na pracovníky jako významný motivační faktor. Koubek (2012) ve své publikaci popisuje, že rozmanitost a významnost práce má pozitivní vliv na fluktuaci zaměstnanců, jelikož zaměstnanci, kteří mají pocit smysluplnosti své práce a vidí výsledky a užitek svého jednání, mají menší tendence fluktuovat. Práce ortodontické asistentky veškeré výše uvedené vlastnosti splňuje. Ortodontické asistentky ve studii autorů Serrano et al. (2024) uvedly, že samotnou práci vnímají jako benefit a mezi důvody zmínily možnost samostatné práce s pacientem a respekt ze strany ortodontistů, což potvrzuje předchozí tvrzení. Moderní **pracovní prostředí** kliniky je respondentkami uváděno jako další faktor, který na ně v organizaci působil pozitivně. Ve výše zmíněné studii autorů Serrano et al. (2024) však

respondenti uvedli, že renovace a velikost ordinace považují za nejméně důležité faktory spokojenosti. Je tedy otázka, do jaké míry působí v organizaci tento faktor stabilizačně, respektive jak velký význam má oproti ostatním stabilizačním faktorům. Nabízené **benefity** pro zaměstnance mají také stabilizační efekt. Dle autorů Liu et al. (2023) je balíček výhod zásadním prostředkem pro přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. To potvrzují také účastníci studie autorů Mayes a Cochran (2023), kteří zmiňovali, že je k odchodu ze zaměstnání ovlivnila dostupnost, respektive nedostupnost benefitů. Posledním stabilizačním faktorem je **možnost kariérního růstu a vzdělávání** na pracovišti. Dle autorek Harokové a Gurkové (2013) hraje možnost kariérního růstu významnou roli v setrvání sester v organizaci, což potvrzuje rovněž studie autorů Takawira et al. (2012). Branham (2009) ve své publikaci uvádí, že kariérní růst a povyšování patří dokonce mezi tři nejdůležitější faktory fluktuace. V souvislosti se vzděláváním je možné také zmínit vliv adaptačního procesu na spokojenost zdravotních sester (Mellanová, 2017). Dle výpovědí respondentek je adaptační proces ve vybraném zdravotnickém zařízení velmi dobře nastaven, což je velmi pozitivní zjištění vzhledem k tomu, že v diplomové práci autorky Sedešové (2021) dotázané sestry uvedly značnou nespokojenost se špatnou organizací adaptačního procesu a přístupem sestry mentorky, což u některých respondentek značně přispělo k rozhodnutí o odchodu ze zaměstnání.

Faktory, které působí na zaměstnance mimo organizaci byly pojmenovány jako **vnější faktory ovlivňující fluktuaci**. Do této skupiny byly zahrnuty faktory konkurenční nabídky. Působení vnějších faktorů na fluktuaci zaměstnanců uvádí ve svém článku o příčinách fluktuace Reiß (2014). Jako jeden z mnoha vnějších faktorů popisuje vliv ekonomické situace, kdy v případě dobré ekonomické situace jsou zaměstnanci ochotnější měnit zaměstnání, a tudíž aktivně vyhledávají zajímavější pracovní nabídky. V případě, kdy nabídka konkurence bude lepší než podmínky, které má zaměstnanec v současném zaměstnání, může dojít k „přetáhnutí“ zaměstnance do jiné organizace. Kindlová (2021) ve výzkumu své diplomové práce rovněž zmiňuje existenci nabídky konkurence jakožto faktoru, který za určitých podmínek může vyvolávat u zaměstnanců úvahy o změně zaměstnání. V případě této diplomové práce se respondenti shodovali na tom, že konkurenční ortodontické kliniky, ve kterých jsou v současnosti bývalí zaměstnanci zaměstnání, nabízejí svým pracovníkům lepší podmínky než jejich bývalý zaměstnavatel, a to hlavně v případě finančního ohodnocení a lepší pracovní doby. Jelikož finanční ohodnocení a pracovní doba patří mezi vnitřní faktory, které na daném pracovišti negativně ovlivňují fluktuaci, dá se říct, že lepší nabídka konkurence je problém, kterým by se organizace měla zabývat. Ačkoliv Nový a Surynek (2006) ve své publikaci uvádí,

že vnější faktory, kam nabídka konkurence nepřímo spadá, nemůže organizace přímo ovlivňovat, je možné na tento faktor nepřímo reagovat změnou svých vnitřních podmínek. To mimo jiné potvrzuje studie autora Aquirre (2020), který uvádí, že organizace by měly přijmout opatření ke zvýšení spokojenosti s organizačními faktory, což by mělo snížit záměr vyhledávat jiné pracovní nabídky.

**Osobní faktory** jako další kategorii faktorů ovlivňujících fluktuaci uvádí řada autorů (Nový a Surynek, 2006; Haroková a Gurková, 2013; Heczková a Bulava, 2018; Al-Suraihi et al., 2021). Tito autoři však do těchto faktorů zahrnují faktory jako je věk, pohlaví, rodinný stav, délka praxe v oboru, které mají vliv na flukтуаční tendence zaměstnanců. Heczková a Bulava (2018) uvádějí, že mladší sestry mají větší tendence ke změně zaměstnání. To potvrzuje i studie autorů de Vries et al. (2023). Nový a Surynek (2006) ve své publikaci vysvětlují, že se stoupajícím věkem se flukтуаční tendence snižují. Za tuto hranici považují věk 30–35 let. V organizaci pracují na pozici ortodontické asistentky převážně ženy ve věku 20–30 let, což potvrzuje i fakt, že nejstarší respondentce tohoto průzkumu je 30 let. Vysoká flukтуаční tendence mladých zaměstnanců může tedy ovlivňovat vysokou míru fluktuace v organizaci. Na základě tohoto průzkumu však byly do osobních faktorů zařazeny osobní problémy respondentů a vzdálenost zaměstnání od místa jejich bydliště. Osobní problémy jako zdravotní problémy či rodinné záležitosti byly identifikovány jako faktor ovlivňující fluktuaci také ve studii autorů Takawira et al. (2021). Co se vzdálenosti bydliště od zaměstnání týče, tento výsledek koresponduje s výsledkem tuzemského průzkumu společnost LMC JobsIndex z roku 2015 (AlmaCareer, 2019), ze kterého vyplývá, že vzdálenost zaměstnání od bydliště patří mezi tři nejdůležitější aspekty spokojenosti s podmínkami na pracovišti. Faktory související s dojížděním do zaměstnání a situací v rodině uvádí ve své publikaci rovněž Nový a Surynek (2006), kteří je však řadí do skupiny mimopodnikových faktorů. Zároveň dodávají, že tyto faktory nedokáže organizace ovlivnit ani kontrolovat.

## **7.1 Návrh opatření**

Výsledky průzkumu by měly sloužit vedení organizace jako výchozí data pro návrh opatření, která povedou k snižování fluktuace v organizaci. Tato opatření by se měla zaměřit na ovlivnění vnitřních faktorů, konkrétně na snižování působení faktorů, které vedou k odchodům zaměstnanců z organizace, a naopak zvyšování působení faktorů, které působí v organizaci stabilizačně. Zároveň by mělo vedení organizace reagovat na nabízené lepší pracovní podmínky ze strany konkurence, které mohou rovněž vést k odchodům zaměstnanců.

Doporučovaná opatření lze shrnout do následujících okruhů:

1. Změnit systémové nastavení personálních procesů.
2. Změnit systémové nastavení interní komunikace.
3. Zavést konkurenceschopné odměňování zaměstnanců.
4. Nastavit přijatelnější pracovní podmínky (pracovní doba, směny).

## **7.2 Limity práce**

Tato diplomová práce se zabývá identifikací faktorů ovlivňujících fluktuaci ve vybraném zdravotnickém zařízení. Z tohoto důvodu nelze získané výsledky generalizovat. Nutné je také dodat, že případná implementace opatření vycházejících z výsledků tohoto průzkumu s výrazným časovým odstupem není vhodná, jelikož výsledky již nemusí být v té době dostatečně vypovídající.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala identifikací faktorů ovlivňujících fluktuaci ortodontických asistentek jakožto nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení. Práce byla zaměřena výhradně na pozici ortodontické asistentky z toho důvodu, že tato pozice je v každodenním kontaktu s klienty zdravotnického zařízení a přímo tak ovlivňuje kvalitu a bezpečí poskytovaných služeb, a právě zvýšená fluktuace zaměstnanců v této pozici má na kvalitu a bezpečí významný negativní dopad.

Volba metody kvalitativního přístupu umožnila identifikovat velké množství faktorů, které na daném pracovišti ovlivňují fluktuaci a stabilizaci ortodontických asistentek, což bylo cílem této diplomové práce. Tematickou analýzou polostrukturovaných rozhovorů s bývalými zaměstnanci kliniky bylo identifikováno dvanáct témat neboli faktorů, které byly rozčleněny do tří kategorií. Tyto kategorie byly pojmenovány jako vnitřní, vnější a osobní faktory. Kategorie vnitřních faktorů byla dále ještě rozdělena podle toho, zda svým nastavením v organizaci přispívají k odchodům, či stabilizaci ortodontických asistentek. Zvláště v kategorii vnitřních faktorů, které svým nastavením v organizaci vedou k odchodům zaměstnanců z organizace, bylo identifikováno velké množství faktorů, což odpovídá vysokým hodnotám naměřené míry fluktuace v posledních třech letech. K těmto faktorům patří nevyhovující pracovní podmínky a odměňování, špatné interpersonální vztahy, sociální klima, nezdravá firemní kultura a nenaplněná očekávání. Dále byly identifikovány vnitřní faktory, které na zaměstnance působí v organizaci naopak stabilizačně. K nim patří fungující interpersonální vztahy, samotná práce ortodontické asistentky, pracovní prostředí kliniky, nabízené benefity a možnost kariérního růstu a vzdělávání. Mimo tyto pro organizaci zásadní vnitřní faktory, byly identifikovány také faktory vnější, kam byly zařazeny pracovní podmínky nabízené konkurencí, a faktory osobní.

Na základě identifikovaných faktorů byly stanoveny okruhy doporučených opatření, které vycházejí z potřeby snižování působení faktorů vedoucích k odchodům a zároveň zvyšování působení faktorů vedoucích ke stabilizaci. Tato doporučení mohou sloužit vedení organizace jako výchozí data pro návrh konkrétních opatření, jejichž cílem je snižovat současný vysoký stav fluktuace ortodontických asistentek.

Pro vedení organizace může být pozitivní zjištění, že některé z respondentek by byly ochotné se do organizace vrátit, za předpokladu, že budou nápravnými opatřeními odstraněny faktory,

které je vedly k odchodu, což vyplynulo z odpovědí na poslední základní otázku v polostrukturovaném hloubkovém rozhovoru.

Na závěr je nutné dodat, že fluktuace je problematika velmi složitá, což potvrzuje množství faktorů, které jí ovlivňuje. Faktory se mohou rovněž v průběhu let měnit. Vedení organizace proto musí pro udržení nízkého stavu fluktuace neustále tyto faktory zjišťovat, a to buď od svých zaměstnanců v rámci monitorování spokojenosti nebo od zaměstnanců, kteří se rozhodnou odejít z organizace formou komplexních výstupních pohovorů.



# POUŽITÁ LITERATURA

## Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7.

DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. nezmen. vyd. Praha: Univerzita Karlova. ISBN 978-80-246-1966-8. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-se-vyrabi-sociologicka-znalost-5452/>

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.

GLADKIJ, Ivan, 2003. *Management ve zdravotnictví: ekonomika zdravotnictví : řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví : kvalita zdravotní péče a její vyhodnocování*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-996-8.

HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 5. přepracované vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.

HERMOCHOVÁ, Soňa, 2006. *Teambuilding*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1155-9.

HORALÍKOVÁ, Marie, 2006. *Personální řízení*. Vyd. 5. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1585-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2014. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3554-9.

KATCHER, Bruce Leslie a SNYDER, Adam, 2009. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1922-8.

KLÍMOVÁ, Marie a BRABCOVÁ, Iva, 2019. *Management zdravotnických služeb*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. ISBN 978-80-7394-777-4.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-678/>

KOUBEK, Josef. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání, Praha: Management press, ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBALÁK, Milan, 1982. *Stabilita pracovních kolektivů*. Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH. ISBN 74-040-82.

KUTNOHORSKÁ, Jana, 2009. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing. Sestra. ISBN 978-80-247-2713-4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/vyzkum-v-osetrovatelstvi-1825/>

MADAR, Jiří, 2004. *Řízení kvality ve zdravotnickém zařízení: vážně i nevázně k prosperitě nemocnic a spokojenosti pacientů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0585-0.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H.; VALENTINE, Sean; MEGLICH, Patricia A., 2017. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, ISBN 978-1-305-50070-9.

MELLANOVÁ, Alena, 2017. *Psychosociální problematika v ošetrovateľskej profesii*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5589-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychosocialni-problematika-v-osetrovateľskej-profesii-3981/>

- MILKOVICH, George T. a BOUDREAU John W., 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ISBN 80-85623-29-3.
- MIOVSKÝ, Michal, 2003. *Příručka k provádění výběru metodou sněhové koule (snowball sampling)* 1. vyd. Praha: Úřad vlády České republiky, Metodika, no. 1. ISBN 80-867-3408-0.
- MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
- NOVOTNÁ, Eliška, 2008. *Sociologie organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2428-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-organizace-2819/>
- NOVOTNÁ, Hedvika; ŠPAČEK, Ondřej; ŠTOVIČKOVÁ, Magdaléna, 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: FHS UK. ISBN 978-80-7571-025-3.
- NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-pro-ekonomy-a-manazery-96/>
- PEŠEK, Jaromír, 2003. *Tvorba systému jakosti ve zdravotnictví a lékárenství s využitím norem ISO*. Praha: Grada. ISBN 80-2470-551-6.
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/kapitoly-metodologie-socialnich-vyzkumu-395/>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/>
- ŠKRLA, Petr a ŠKRLOVÁ Magda, 2003. *Kreativní ošetrovatelský management*. Praha: Advent-Orion. ISBN 80-7172-841-1.
- ŠKRLA, Petr, 2005. *Především neublížit: cesta k prevenci pochybení v léčebné a ošetrovatelské péči*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 80-7013-419-4.
- ŠKRLA, Petr a ŠKRLOVÁ Magda, 2008. *Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2616-8

ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5711-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/doprovazeni-v-osetrovatelstvi-ii-2533/>

URBANCOVÁ, Hana a VNOUČKOVÁ, Lucie, 2015. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-43-0.

VÁLKOVÁ, Monika, 2015. *Hodnocení kvality poskytovaných zdravotních služeb*. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. ISBN 978-80-87023-45-7.

VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-sester-a-pracovni-spokojenost-ve-zdravotnictvi-1004/>

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2., upr. vyd. Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-02-8.

### **Články v periodiku**

AIKEN, Linda H.; CLARKE, Sean P.; SLOANE, Douglas M.; SOCHALSKI, Julie; SILBER, Jeffrey H., 2002. Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. Online. *Jama*. Roč. 288, č. 16, s. 1987-1993. Dostupné z: <https://doi.org/10.1001/jama.288.16.1987> [cit. 2023-12-13].

AL-SURAIHI, Walid Abdullah; SITI, Aida; AL-SURAIHI, Abdullah; IBRAHIM, Ishaq, 2021. Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. Online. *European Journal of Business Management and Research*. Roč. 6, č. 3, ISSN 2507-1076. Dostupné z: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893> [cit. 2024-01-24].

AQUIRRE, Luis Roberto Dominiguez, 2020. The mediating effects of external factors on intention to leave and organizational factors of hotel industry. Online. *Contaduría y administración*. Roč. 64, č. 3. ISSN 0186-1042. Dostupné z: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018610422019000400006&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018610422019000400006&script=sci_arttext&tlng=en) [cit. 2024-03-24].

ATEFI, Narges; ABDUILAH, K.L.; WONG, L.P.; MAZLOM, R., 2014. Factors influencing registered nurses perception of their overall job satisfaction: a qualitative study. Online.

*International Nursing Review*. Roč. 61, č. 3, s. 352-360. ISSN 0020-8132. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/inr.12112> [cit. 2024-03-20].

BRAUN, V. a CLARKE, V., 2006. Using thematic analysis in psychology. Online. *Qualitative Research in Psychology*. Roč. 3, č. 2, s. 77-101. Dostupné z: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa> [cit. 2024-01-24].

DE VRIES, Neeltje; BOONE, Anke; DE WINTER, Peter. 2023. The Race to Retain Healthcare Workers: A Systematic Review on Factors that Impact Retention of Nurses and Physicians in Hospitals. Online. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*. Roč. 60. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/00469580231159318> [cit. 2024-03-20].

DUDA, Jiří a ŽŮRKOVÁ, Lenka, 2014. Definování matematických vzorců při zjišťování nákladů u fluktuace pracovníků v podniku. Online. *Acta academica karviniensia*. Roč. 14, č. 2, s. 14-21. Dostupné z: <https://doi.org/10.25142/aak.2014.024> [cit. 2024-01-24].

GULÁŠOVÁ, Ivica, 2006. Prieskum príčin syndrómu vyhorenia u sestier. *Diagnóza v ošetrovatelstvi.*, roč. 2, č. 10, s. 25-28. ISSN 1801-1349.

HAROKOVÁ, Silvie a GURKOVÁ, Elena, 2013. Pracovní spokojenost jako prediktor setrvání sester na pracovišti – literární přehled. Online. *Ošetrovatelství a porodní asistence*. Roč. 4, č. 2, s. 573-582. ISSN 1804-2740. Dostupné z: <https://cejnm.osu.cz/pdfs/cjn/2013/02/04.pdf> [cit. 2024-03-20].

HALTER, Mary; BOIKO, Olga; PELONE, Ferruccio; BEIGHTON, Carole; HARRIS, Ruth et al., 2017. The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic reviews. Online. *BMC health services research* Roč. 17, č. 1, ISSN 1472-6963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2707-0> [cit. 2024-03-20].

HAYWARD, Dana; BUNGAY, Vicky; WOLFF, Angela C; MACDONALD, Valerie, 2016. A qualitative study of experienced nurses' voluntary turnover: learning from their perspectives. Online. *Journal of Clinical Nursing*. Roč. 25, č. 910, s. 1336-45. ISSN 0962-1067. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/jocn.13210> [cit. 2024-03-21].

HECZKOVÁ, Jana a BULAVA, Alan, 2018. Důvody odchodů sester z profese. Online. *Urologie pro praxi*. Roč. 19, č. 2, s. 95-98. ISSN 1213-1768. Dostupné z: <https://www.solen.cz/pdfs/uro/2018/02/11.pdf> [cit. 2024-03-20].

CHAN, Chung Yee Zenobia; TAM, Wun San; LUNG, Maggie K Y; WONG, Wing Yan; CHAU, Ching Wa, 2013. A systematic literature review of nurse shortage and the intention to leave. Online. *Journal of Nursing Management*. Roč. 21, č. 4, s. 605-613. ISSN 0966-0429. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01437.x> [cit. 2024-03-20].

IVANOVÁ, Kateřina; NAKLÁDALOVÁ, Marie; VÉVODA, Jiří, 2012. Pracovní satisfakce všeobecných sester v ČR podle hodnotových distancí. *Pracovní Lékařství*. Roč. 64, č. 4, s. 156-163. ISSN 0032-6291.

KUNU, Etornam Kwame; MAHAMA, Francois; BOAHEN Patience Ama Nyantekyiwaa; DENU, Mathias Kofi Worlanyo, 2017. The Effect of Employee Turnover on the Performance of Zoomlion Ghana Limited Online. *Journal of Business and Economic Development*. Roč. 2, č.2, s. 116-122. Dostupné z: <https://doi.org/10.11648/j.jbed.20170202.17> [cit. 2024-01-24].

LIU, Yang; DUAN, Yinglong; GUO, Meiyong, 2023. Turnover intention and its associated factors among nurses: a multi-center cross-sectional study. Online. *Front Public Health*. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1141441> [cit. 2024-03-20].

MAYES, Carole a COCHRAN, Karen, 2023. Factors Influencing Perioperative Nurse Turnover: A Classic Grounded Theory Study. Online. *AORN Journal*. Roč. 117, č. 3, s. 161-174. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/aorn.13880> [cit. 2024-03-21].

MITCHELL, Terence L.; HOLTOM, Brooks C.; LEE, Thomas W, 2001. How to keep your best employees: developing an effective retention policy. Online. *Academy of Management Executive*. Roč. 15, č. 4, s. 96-109. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/4165789> [cit. 2024-01-24].

NEI, Darine; SNYDER, Lori A.; LITWILLER, Brett J., 2015. Promoting retention of nurses: A metaanalytic examination of causes of nurse turnover. Online. *Health Care Management Review*. Roč. 40, č. 3, s. 237-253. ISSN 0361-6274. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/48516411> [cit. 2024-03-21].

ONDŘICHOVÁ, Lucie, 2008. Nemocnicím chybějí sestry-a bude hůře. Online. *Medical tribune*. Roč. 4, č. 10, ISSN: 1214-8911. Dostupné z: <https://www.medvik.cz/link/bmc07511787> [paywall] [cit. 2023-12-18].

PAVLÍKOVÁ, Lenka a MICHÁLKOVÁ, Helena, 2009. Proč jsou sestry nespokojené? Online. *Florence*. Roč. 2009, č. 9, s. 40. ISSN 1801-464X. Dostupné z: <https://www.florence.cz/casopis/archiv-florence/2009/9/> [cit. 2024-03-20].



POKOJOVÁ, Radka a BÁRTLOVÁ, Sylva, 2018. Personální zabezpečení jako součást kultury bezpečí ve zdravotnických zařízeních. Online. *Kontakt*. Roč.20, č. 1, s. 11-16. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.kontakt.2017.10.002> [cit. 2024-01-24].

SERRANO, Emily; PARK, Jae Hyun; BAY, Curt, 2024. Orthodontic assistant retention: Which benefit has the best prognosis for maintaining orthodontic staff? Online. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics*. In Press, Corrected Proof. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.xaor.2024.01.004> [cit. 2024-03-22].

TAKAWIRA, Marufu C; COLLINS, Alexandra; VARGAS, Liavel; GILLESPIE, Lucy; ALMGHAIRBI, Dalal, 2021. Factors influencing retention among hospital nurses: systematic review. Online. *British Journal of Nursing*. Roč. 30, č. 5. ISSN 2052-2819. Dostupné z: <https://www.britishjournalofnursing.com/content/literature-review/factors-influencing-retention-among-hospital-nurses-systematic-review/> [cit. 2024-03-20].

TRACEY, J. B. a HINKIN T. R., 2006. The costs of employee turnover: When the devil is in the details. Online. *Cornell Hospitality Report*, roč. 6, č. 15, s. 6-13. Dostupné z: <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/b556c92c-4579-4495-b5a3-5c2e1e9e13c7/content> [cit. 2024-01-24].

### **Příspěvky na webu**

ALMACAREER, 2019. *Čeští zaměstnanci jsou unikátní: čas dojíždění pro ně může být důležitější než peníze*. Online. In: *AlmaCareer*. 14.8.2019. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/clanky/cesti-zamestnanci-jsou-unikatni-cas-dojizdeni-pro-ne-muze-byt-dulezitejsi-nez-penize> [cit. 2024-03-20].

BLISS, W. G., 2012. *Cost of Employee Turnover* Online. In: *alexanderporter.com*. Dostupné z: <https://www.alexanderporter.com.au/wp-content/uploads/2015/07/The-Cost-of-Employee-Turnover.pdf> [cit. 2024-01-24].

DOSTÁL, Dalibor, 2017. *Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance*. Online. In: *Businessinfo.cz*. 21.3.2017. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/> [cit. 2024-01-24].

GREGOROVÁ, Monika, 2022. *Proč měřit míru fluktuace zaměstnanců a na co se zaměřit pro její snížení*. Online. In: *LinkedIn*. 3.10.2022. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/pro%C4%8D-m%C4%9B%C5%99it-m%C3%ADru-fluktuace->

[zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-na-co-se-pro-jej%C3%AD-gregorov%C3%A1](#) [cit. 2024-01-24].

HALBRŠTÁT, Jiří, 2018. *Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům*. Online. In: Ekonom. 13.6.2018. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-snedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum> [cit. 2024-01-24].

REH, Jonh F., 2019. *The cost of high employee turnover*. Online. In: liveaboutdotcom. 13.8.2019. Dostupné z: <https://www.liveabout.com/the-high-cost-of-high-employee-turnover-2276010> [cit. 2024-01-24].

REIß, Christian, 2014. *Fluktuation*. Online. In: Personaler online. 2.1.2014. Dostupné z: <https://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html> [cit. 2024-01-24].

SPOJENÁ AKREDITAČNÍ KOMISE, o.p.s., ©2010. *Akreditační standardy pro ambulantní zdravotnická zařízení*. Online. In: Spojená akreditační komise České republiky. Dostupné z: <https://www.sakcr.cz/files/62378c2369108e1eea782c045163392b/akreditacni-standardy-ambulrev2018finalency.pdf> [cit. 2023-09-20].

SPOJENÁ AKREDITAČNÍ KOMISE, o.p.s., ©2010. *Akreditační standardy pro nemocnice*. Online. In: Spojená akreditační komise České republiky. Dostupné z: [https://www.sakcr.cz/files/3caed2c404a48d0d246c415b312b7530/SAK\\_standardy\\_2023\\_final.pdf](https://www.sakcr.cz/files/3caed2c404a48d0d246c415b312b7530/SAK_standardy_2023_final.pdf) [cit. 2024-09-20].

SUCHÁ, Martina, 2023. *Fluktuace zaměstnanců – jak jí předejít a vypočítat*. Online. In: jenprace.cz. 16.1.2023. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/fluktuace-zamestnancu-jak-ji-predejti-a-vypocitat> [cit. 2024-01-24].

URBANOVÁ, Eva, 2016. *Je fluktuace zaměstnanců cestou do slepé uličky nebo naopak cestou změny, která povede k růstu a prosperitě?* Online. In: Worktest. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/store/fluktuace-clanek-1682016.pdf> [cit. 2024-01-24].

## **Zákony a Věstníky**

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



zdravotnických povoláních). Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, ©2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96> [cit. 2024-01-20].

Česko, 2011a. Zákon č. 372/2011 Sb., Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách). Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, ©2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372> [cit. 2023-09-20].

Česko, 2011b. Vyhláška č. 55/2011 Sb., Vyhláška o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Online. In: *Zákony pro lidi* AION CS, ©2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55> [cit. 2023-09-20].

Česko, 2009. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ. Metodický pokyn k realizaci a ukončení adaptačního procesu pro nelékařské zdravotnické pracovníky. Online. In: *Věstník ministerstva zdravotnictví České republiky*. Částka 6, s. 40-42. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/wepub/3628/36956/V%c4%9bstn%c3%adk%20MZ%20%c4%8cR%206-2009.pdf> [cit. 2023-09-20].

Česko, 2017. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ. Metodické doporučení k uskutečňování doškolení po přerušení výkonu povolání zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka. Online. In: *Věstník ministerstva zdravotnictví České republiky*, Částka 13, s. 93-95. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/wpcontent/uploads/wepub/14605/36101/V%C4%9Bstn%C3%ADk%20MZ%20%C4%8CR%2013-2017.pdf> [cit. 2023-09-20].

Česko, 2021. MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ. Minimální požadavky pro zavedení interního systému hodnocení kvality a bezpečí poskytovaných zdravotních služeb. Online. In: *Věstník ministerstva zdravotnictví České republiky*, Částka 13, s. 2-18. Dostupné z: [https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2021/11/Vestnik-MZ\\_13-2021.pdf](https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2021/11/Vestnik-MZ_13-2021.pdf) [cit. 2023-09-20].

### **Kvalifikační práce**

KINDLOVÁ, Kristýna, 2021. *Faktory ovlivňující fluktuaci a stabilizaci zaměstnanců*. Diplomová práce. Online. Brno: Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Ondřej Hora. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/sx70v/Diplomova\\_prace.pdf](https://is.muni.cz/th/sx70v/Diplomova_prace.pdf) [cit. 2024-03-20].

LIŠKOVÁ, Andrea, 2016. *Příčiny fluktuace sester*. Diplomová práce. Online. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta zdravotnických věd. Vedoucí práce Zdeňka

Mikšová. Dostupné z: <https://theses.cz/id/vadjur/Likov - Piny fluktuace sester.pdf> [cit. 2024-03-20].

SEDEŠOVÁ, Julie, 2021. *Faktory ovlivňující fluktuaci sester v ČR*. Diplomová práce. Online. Praha: Univerzita Karlova. 1. lékařská fakulta. Vedoucí práce Jana Heczková. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/126870/120388480.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [cit. 2024-03-20].

### **Ostatní**

JGRAPH LTD, ©2024. *Draw.io*. Online software Dostupné z: <https://app.diagrams.net/> [přístup 2024-03-04].

NEWTON TECHNOLOGIES, A.S., ©2024. *Beey.io*. Online software. Dostupné z: <https://www.beey.io/cs/> [přístup 2024-02-21].

### **INTERNÍ DOKUMENTY VYBRANÉ ORGANIZACE:**

1. *Organizační řád*, 2023. Interní předpis organizace.
2. *Adaptační proces*, 2020. Interní předpis organizace.
3. *Hodnocení zaměstnanců*, 2020. Interní předpis organizace.
4. *Zásady odměňování a benefiční řád*, 2023. Interní předpis organizace.
5. *Týmové teambuildingy*, 2023. Interní manuál organizace.

*Pracovní inzerát na pozici ortodontické asistentky*, 2023. Online. In: práce.cz

## PŘÍLOHY

Příloha 1 – <i>Informovaný souhlas</i> .....	91
Příloha 2 – <i>Rozhovor s respondentkou A</i> .....	92
Příloha 3 – <i>Rozhovor s respondentkou B</i> .....	96
Příloha 4 – <i>Rozhovor s respondentkou C</i> .....	104
Příloha 5 – <i>Rozhovor s respondentkou D</i> .....	106
Příloha 6 – <i>Rozhovor s respondentkou E</i> .....	108
Příloha 7 – <i>Rozhovor s respondentkou F</i> .....	111
Příloha 8 – <i>Rozhovor s respondentkou G</i> .....	115
Příloha 9 – <i>Rozhovor s respondentkou H</i> .....	117
Příloha 10 – <i>Rozhovor s respondentkou CH</i> .....	121
Příloha 11 – <i>Rozhovor s respondentkou I</i> .....	124

## Příloha 1 – *Informovaný souhlas*

### **Informovaný souhlas:**

Diplomová práce nese název Identifikace faktorů ovlivňující fluktuaci nelékařských zdravotnických pracovníků ve vybraném pracovišti. Cílem práce je identifikovat faktory, které ovlivňují odchody zaměstnanců na daném pracovišti. Data jsou sbírána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s bývalými zaměstnanci kliniky, což je tedy i důvod proč jsem oslovila právě vás.

Účast na výzkumu je naprosto dobrovolná a pokud například nebudete chtít odpovědět na nějakou otázku či dokonce odstoupit od rozhovoru, je to zcela na vás.

Data získané na základě tohoto rozhovoru budu zpracovávat pouze já a nedostanou se k žádné třetí straně. Pro usnadnění práce s daty bude celý rozhovor nahráván. Vaše odpovědi budou anonymní a důvěrné, tzn. že vaše jméno nebude nikde publikované.

Výsledky výzkumu budou uveřejněny pouze v této diplomové práci a mohou být prezentovány v akademickém prostředí. Pokud budete mít zájem, mohu vám výslednou práci poté poskytnout.

Pokud v průběhu rozhovoru budete mít jakékoliv otázky, nebojte se mě zeptat.

Rozumíte všem informacím, které jsem teď poskytla?

Souhlasíte se svou účastí v tomto průzkumu?

Děkuji.

## Příloha 2 – Rozhovor s respondentkou A

Můžeš prosím říct, jaké byly důvody tvého odchodu z organizace? Odešla jsem přesně z toho důvodu, že tam byla obrovská fluktuace, pořád se někdo zaučoval do kola a vlastně nikdy nebyl stabilní personál. Tý práce v tu chvíli bylo fakt hodně a ty směny byly takový.... prostě trošku problém byl v tom, že určití lidi mají svoje tempo a určití lidi jsou třeba jako větší dřiči. A prostě ti, který mají svoje tempo, v podstatě nikdy nebyli penalizovaný za to, že jsou třeba pomalejší, tak ve finále člověk, který byl fakt jako rychlejší, tak to udělal prostě pětkrát víc, ale to hodnocení bylo úplně stejné, protože vlastně v tu chvíli ještě nebyl ten bonusový systém, jako je teď, a to mě třeba docela rozčilovalo prostě u těch lidí, že fakt jako jsme stejně ohodnocení, když prostě jeden maká víc než ten druhý. Plus říkám, věčně se někdo střídal a trošku charakter některých jako sester... nebo jsme tam měly v podstatě takovej slepičinec, tak se tam jako ty holky pomlouvaly často za zády. Jako v každém zaměstnání si najdeš někoho blíž k sobě a s někým se prostě bavíš míň, ale prostě říkám, blbý je, že holky se jako eventuálně pomlouvají mezi sebou a pak tam prostě vznikají nějaký jako rozepte. Nicméně to si nemyslím, že je přímo třeba chyba firmy, protože prostě s tím jako nikdy nic jako neuděláš, jo. Lidi jsou lidi a prostě vždycky to tak bude, takže jakoby měla jsem tam dobrý zkušenosti, ale prostě zároveň jsem třeba byla frustrovaná tím, že jako kolikrát na sebe házejí lidi špinu, ale jako, sama jsem se vyloženě do konfliktu s nikým nikdy nedostala, takže jakoby prostě jo, měla jsem jako spoustu holek fakt jako ráda a ty, co jsem neměla tolik ráda, tak jsem se s nima holt tolik nebavila prostě. Jak bys hodnotila vztah se svým nadřízeným nebo s vedením? No tak floor manažeři byly tenkrát L, K. a A., s tím že A. je hodně taková specifická. Ze začátku jsme si spolu hodně rozuměly, ale pak přišel zlom, když já jsem měla zaučit jednu holčinu a A. chtěla ať se na ni vyprdnu a jdu posazovat pacienty. Já jsem ale té holčině chtěla jen něco ukázat a v té chvíli vlastně, když jsem jsem neudělala to, co mi řekla, tak v tu chvíli se to zlomilo a od té doby vlastně se se mnou nebavila. Sotva mě pozdravila, protože prostě je taková jako, takový temperamentní charakter, ale jako neměla jsem s ní obecně jako problém. A co se týká toho vyššího vedení, tak ty jsem potkala jednou za uherský rok, s nima jsme ani jako nemluvili, pomalu se ani nepozdravili, jo, takže ty se jako neangažovali mezi ty jako nižší pracovníky. Rozumím. A ten konflikt s tou A., jak si popisovala, tak do jaké míry tě to ovlivnilo v tom, jak ses na tom pracovišti cítila? Spíš mě to mrzelo, protože jsem si s ní dobře rozuměla předtím a pak najednou jako kdyby útlum s tím, že jsme se ani nepohádali, ani nic, jenom jsem jí prostě řekla: „hele, chci jí tady něco říct, za chvíli půjdu na toho pacienta“. Byla to fakt jako úplně malichernost, jo a říkám, už se se mnou prostě nebavila, sotva mě pozdravila a prostě já jsem byla jako proč? je to úplně zbytečný, ale jako

Nespokojenost:  
Vnímání zvýšené fluktuace

Nespokojenost: Směny  
Nespokojenost: Provoz

Nespokojenost: Přístup  
některých sester k práci

Nespokojenost: Bonusový  
systém

Nespokojenost: vnímání  
zvýšené fluktuace

Nespokojenost: Pomluvy v  
ženském kolektivu

Nespokojenost: Konflikt s  
manažerkou A.

Nespokojenost: Neosobní  
přístup vedení

Nespokojenost: Konflikt s  
manažerkou A.

vesměs mě to tolik neovlivnilo, protože nehádali jsme se, nic, jenom jsme prostě spolu nemluvili, ale bylo to fakt jako stupidní, si myslím. **A co se týká těch vztahů s vedením, k tomu chceš ještě něco dodat?** Co se týče vedení, tak **myslím si, že by možná bylo fajn, kdyby se trošku víc zapojovali nebo kdyby trošku víc žili mezi náma smrtelníkama** na zemi, když to tak řeknu, protože **my jsme je téměř nikdy neviděli**. Hodně to bylo taky o tom, že se **bavili třeba s holkama, který tam jsou strašně dlouho, se kterýma se znají víc, což samozřejmě chápu, nicméně to pak jakoby v podstatě vylučuje ten zbytek, který tam tak dlouho není**. A **připadáš si prostě jak blb vůbec, když stojíš vedle těch lidí, oni spolu mluví a na tebe se ani nepodívají vlastně, jako že kdybys tam nebyl, jo...** A obecně si myslím, že se mohly trošku víc jako zapojit, třeba si myslím, že by to holky i trochu potěšilo, protože to je takový to, že máš tam ten fenomén toho vedení někde za hlavou, ale vlastně ani nevíš, kdo to je. **Když se ještě vrátím k tomu „babinci“ jak si popisovala, do jaké míry tě toto ovlivnilo právě třeba v tom odchodu?** Hele, **ke konci už tam bylo fakt dusno mezi těma holkama, takže to už byla taková ta jako poslední věc, když jsem byla, jakože fakt jdu...protože prostě věčně se něco hrotilo, nesmysly, prostě kdo, kdy, jak umyl víc nástrojů, kdo srovnal víc krabiček, víš... a že prostě támhleten tohle, támhleten tohle**. A fakt to bylo už takový pak jako.....Jo a taky hodně kvůli tomu, že vlastně ani ne měsíc přede mnou podala výpověď ještě jedna holka, co

Nespokojenost: Neosobní přístup vedení

Nespokojenost: Pomluvy v ženském kolektivu

tam dělala dlouho a chvíli po mě další....**Takže právě jakoby byl tam také ten hodně velkej tlak, když prostě to bylo nepříjemný, protože se vědělo, že čtyři odcházejí, jo, nebylo tam těch lidí dost, prostě čekárna byla vždycky úplně narvaná v podstatě, jo... Takže všichni ve stresu z toho no**. Chápu, tu **fluktuaci už si víckrát zmínila, je ještě něco, co bys k tomu chtěla dodat?** Myslím si, že ono to není jenom firmou, ale obecně fluktuace zdravotníků je obrovská, jo, takže prostě jakmile má někdo šanci stáhnout po něčem lepším, tak jde. Ale právě nějaký věci, co se tam **děly**, tak k

Nespokojenost: Vnímání zvýšené fluktuace

Nespokojenost: Provoz

tomu úplně nenapomáhaly, aby tam jako ty lidi chtěli zůstat, jo. **Pak přesně tam funguje takovej ten faktor, že jedna řekne jdu a strhne se lavina a prostě 10 lidí odejde jo, to bylo fakt hrozně častý tohle to, že fakt jako ty lidi kolikrát měli co dělat, aby neřekli, tak já teda taky odcházím**. Chápu, do jaké míry si měla možnost vyjádřit nějakou nespokojenost? Když jsme měli face to face, tak jsem ho mívala s P. a M. myslím a vlastně jo, **oni se tě prostě ptaj, jak to řady vidíš, jestli prostě je všechno v pohodě. A myslím si, že nejenom já, ale spoustu lidí řeklo třeba, co se jim úplně jako nelíbí a co by se mohlo trošku změnit a jako jo, holky tě vždycky vyslechly**. Nicméně já si moc dobře **uvědomuju, že holky byly taky jenom malí páni prostě a že to maximálně předaly dál, ale tam to nějak pak jako stagnovalo a ve finále to nevedlo vůbec nikam**. A nejsem jediná jo, **jakože vím...bavili jsme se o tom jako mezi sebou samozřejmě a nikam to nikdy nevedlo, že přesně to bylo jako: „jo, tak jo, to zvážíme, to zvážíme...“**. Ve finále to prostě **zůstalo úplně někde na mrtvým bodě. To vedení na to nějak moc jako nereagovalo nebo třeba jako naslibovalo, že se to jako teda stane, změní, ale prostě ve finále se jako nic nehnulo**. Nebo případně, když nám slíbili nějaký bonusy, tak to bylo třeba úplně minimální nebo to bylo pro nás nedostižitelný třeba jakoby v tom množství, ve

Nespokojenost: Vnímání zvýšené fluktuace

Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců

Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců

<p>kterým jsme vykonávali tu práci, jo. Je ještě něco, co bys chtěla dodat? <b>Ještě bych možná dodala, že jsem měla pocit, že jsem hodně postradatelný</b> článek a vzhledem k tomu, že jsem věděla, že jakoby ty holky jsou v podstatě jak žárovky, víš, <b>jakože hrozně snadno se vyměnily</b>. Když jsem třeba odcházela, tak jakoby ještě ti pomalu řekli jako „běž, prostě máme tady za tebe 10 dalších“ jo.</p>	<p>Nespokojenost: Přístup vedení k fluktuaci</p>
<p>Takže ty sis nepřípadal, že jsi jako doceněnej, nebo že tě tam <b>vlastně potřebujou</b>, i když jsi věděl, že je nás tam třeba málo a jako člověka <b>nevychoděj</b> i za chybu, byť, protože prostě nejsou lidi. <b>Alé jako fakt se to tak strašně střídalo, že vlastně sis vůbec nepřípadal důležitěj, takže nějaká důvěra prostě tam nehrála podle mě jako moc velkou roli</b>, protože jsi byl takovej jako.....Většina holek, co tam je, tak jsou, jako, že to je vlastně nějaká přestupová stanice, že vlastně, když mě vyhoděj nebo když se <b>rozhodnu</b> odejít nebo když si najdu něco lepšího, tak vlastně to není žádný Big Deal. Že vlastně nějakou jakoby tíhu k tý firmě nebo loajalitu úplně podle mě jako nepocítovali, jo, že „ne nemůžu je nechat ve štychu“... Nemyslím si, že tam tohleto lidi úplně jako <b>pocítujou</b> nebo většina lidí. Takový ty starousedlíci jako T M třeba, tak ta už je tam podle mě jako srdcově, protože už je tam dlouho. <b>Proč si odešla zrovna po 2 letech?</b> To bylo docela <b>impulsivní</b>, protože P., sestřička co se mnou odcházela, tak ona přišla s tím, že na jiné klinice hledali zrovna dvě sestry, jo. Takže prostě ona přišla a byla jako „tyjo, pojďme spolu“ a já jsem byla jako tak jdem no. <b>Můžeš teď naopak vypíchnout věci, které v té firmě fungovaly dobře?</b> Já si myslím, že obecně ten <b>koncept tý firmy je hodně moderní a hodně novodobej, což je fakt jako pozitivní, jo, protože jakoby fakt prostě nabízí služby, který úplně nenabízí každá druhá klinika</b> a je to fakt super, takže celkově ten koncept je fajn. Myslím si, že i to, že tam vlastně <b>zaměstnávají</b> jako ty mladý holčiny a taky to <b>prostředí je pěkný, jako že vypadá to tam hezky prostě, jo, to je určitě super</b>. Myslím si, že je fajn, že pro ty holky <b>se snaží dělat přesně zaškolení, nějaký tyhle zubní kurzy, jazykový kurzy</b> a ty <b>soustředění nebo firemní večeře, to člověka potěš</b>.</p> <p>Co se týče benefitů, tak to jsme měli vlastně <b>multisportku, což bylo fajn, to bylo určitě super</b> a myslím, že tam byly nějaký vouchery, ale to bylo po určitý době, když tam pracuješ snad na fyzio a myslím, že možná na výplně, to bylo taky fajn, to holky docela využívaly. <b>Myslím si, že super bonus je i třeba, že si můžeš dát ty rovnátka</b> což chápu že je podmíněný tím, že tam musíš pracovat prostě, jo, protože ti to nedají zadarmo, takže to si myslím, že je fakt fajn pro ty holky, určitě super. <b>A kdybys mohla říct něco, co tvůj</b></p>	<p>Nespokojenost: Přístup vedení k fluktuaci</p> <p>Spokojenost: Zajímavá práce</p> <p>Spokojenost: Prostředí</p> <p>Spokojenost: Možnost dalšího vzdělávání</p> <p>Spokojenost: Hezké TB</p> <p>Spokojenost: Možnost multisportky</p> <p>Spokojenost: Léčba rovnátky</p>
<p><b>současný zaměstnavatel nabízí a chybělo ti to v bývalé firmě, co by to bylo?</b> Primárně můj zaměstnavatel, tak byla to soukromá klinika a <b>nabízeli prostě dvakrát tolik peněz, jo, a to tam přitáhlo každého, že ty prachy byly fakt velký. Plus ty směny byly nastavený tak, žes měl o dost víc volného času, jo, že fakt prostě krátký směny byly do jedný a odpolední byla prostě od 12 do nějakých sedmi, ale většinou si v šest vypadnul, jo. Takže jako to bylo jako prima</b>. Plus říkám, to vytížení nebylo takový, jo, že vlastně máš s doktorem pět pacientů za den, prostě jste vysmátý, jo, děláte tam prostě výplně tři hodiny jak troubové...že jakoby ten tlak na toho člověka není tak velký, což když jsem prostě slyšela od holek, že</p>	<p>Nové zaměstnání: Lepší finanční nabídka</p> <p>Nové zaměstnání: Lepší pracovní doba</p>

třeba za půl roku, co jsem odešla, že tam prostě v devět ještě seděli lidi v čekárně a nadávali, jo, že prostě jako toho strašně moc. Myslím si zrovna, co se týče jako toho objednávání...já chápu, že ono to úplně jako asi nejde, když máme obrovský množství, nebo když máte obrovský množství pacientů, ale možná by se mohla trošičku zvýšit jakoby ta objednávací doba. **Co by zaměstnavatel měl udělat tenkrát jinak, aby si neodešla?** Já si myslím, že jsem to celkem už obsáhla, vše, co bylo nějakým způsobem špatně. **Poslední otázka zní, zda by si někdy uvažovala o návratu zpět do firmy a pokud ano, za jakých podmínek?** Myslím si, že už se moc stará na to, myslím si, že tam je jako fakt jako lepší, když seš mladej, jakože 22, 24, jo. Jakoby asi bych už nemohla snést ty moresy těch dvacetiletých holek. Kdybych se možná vrátila třeba na pozici buď koordinátora, nebo floor manažera, to bych asi klidně i zvážila. Určitě za jiných peněz a možná. Nicméně vzhledem k tomu, že já jsem se rozhodla jako z oboru jít pryč, tak asi ne.

Nespokojenost: Provoz



### Příloha 3 – Rozhovor s respondentkou B

Jaké byly důvody tvého odchodu? Tak já jsem odcházela za prvé i z toho důvodu, že jsem měla trochu pocit, že se mi jako stýská po Brně, to byl takovej jako první důvod. A ten hlavní důvod asi bylo, že to, co mi vlastně jako bylo slíbeno na tom pohovoru, tak se úplně nedodrželo. Můžeš prosím rozvést, co přesně ti bylo slíbeno a nebylo dodrženo? Tak první ta věc byla jakoby to finanční ohodnocení, který bylo i vlastně na tom inzerátu, kterýho jsme i jakoby s téma bonusama nemohli nikdy dosáhnout. Přitom vlastně na stejné pozici, ale vlastně v jiných těch ordinacích jako byly daleko větší ty peníze jako v rámci Prahy, takže i to byla jedna věc. ..A potom vlastně, když byl nějaký problém nebo něco jsme chtěli jako řešit, tak jsme vždycky pendlovali jako od vás- jako od floor manažerek k M. do kanclu, pak byl vlastně ten pohovor, tam jsme vlastně všechno jakoby řekli, a když jsme tam všechno jakoby vysypali, tak vždycky potom bylo řečeno, že to řeší kancelář a to, že řeší M. a to, že řeší ten, a to, že řeší ten a vlastně ten rozhovor byl potom vlastně k ničemu, mi přišlo, že jako nevím teda, proč jsme tam jako byli, nebo proč jsme říkali konstruktivní kritiku, když vlastně z toho nebyl jakoby žádný závěr. Ted' jestli to dobře chápu tak mluvíš o nějaké zpětné vazbě, kterou jste říkali v rámci toho, že vám bylo na pohovoru řečeno něco jiného? Jo,jo, vždycky nás jako bylo někam posunuto dál, ale vlastně jsme jako věděli, když už jsme měli trošku jako něco zjištěno nebo už jsme tam pracovali dýl, že vlastně se to jako nezmění, takže jsme to tak jako to no... A teda i ta směnovost, no, ty směny mi teda taky vadily, protože vlastně hned na začátku mi bylo řečeno, že to bude párkrát do měsíce, což bych jako zvládla, kdyby to fakt bylo párkrát slovy jednou týdně nebo nějak se to opakovalo, ale tím, že jsme potom měli jakoby ty dvanáctky ten celý měsíc s téma pětka, tak vlastně i ten sociální život potom jako žádný nebyl, protože furt myslíš na to, že musíš jít spát a že pak seš tam 13 hodin a už to pak nešlo úplně jako navazovat, no, takže taky z toho důvodu.... A potom jako takhle, jako holky z Ukrajiny mi úplně nevadily, jo, ale šlo vlastně o to, že potom se tam učily takový to, jak měly ty minuty a tady ty dotazníky, tak pak už nepracovaly a hodně jsme tam jako pak chodily my. Ted' to nechci úplně jako říct hnusně, ale jako češky a bylo nám jedno, jestli mám minuty, nemám minuty nebo tak. I to pracovní prostředí bylo trošku....že když prostě potom si byla na sesterně jako sama s holkama, tak oni ani neměly tu snahu jako s tebou mluvit česky, jo, že chodily na nějaký kurzy, ale pak říkaly, že to neumí nebo nerozumí a vlastně ani s tebou pak česky jako nemluvily, tak to bylo takový.... jakože když jsi tam neměla k sobě jakoby toho kámoše, tak to pro ty lidi bylo takový....ale holky mi nevadily, byly hodný, dalo se s nima i popovídat, ale tam vidíš i tu mentalitu mezi nama a mezi nima. Když bych si jako měla s někým popovídat, tak jsem vždycky mohla přijít za tebou, za M. nebo za K., to bylo asi jedno, to jsem jako mohla říct podle ně, co jsem chtěla ale jako potom nevím, kdo jako to řekl dál nebo neřekl, nebo jestli jsem jako neřekla

Osobní faktory: Potřeba změny bydliště

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání(finance)

Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců

Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců

Nespokojenost: Směny

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání (pracovní doba)

Nespokojenost: Směny

Nespokojenost: Přístup některých sester k práci

Nespokojenost: Vztahy mezi sestrama z ČR a UKR

Spokojenost: Dobré vztahy s manažerkama

<p>moc, abych jako neřekla nějakou, jak to říct, zpětnou vazbu, která se ale dostala pak na špatný místo, třeba byl z toho nějaký jako průšvih nebo tak. víš, jako, že jestli to nebyla třeba chyba, že jsem někomu řekla něco jakoby napřímo. A ty si měla nějakou negativní zkušenost co se tohle týká? Já si myslím, že většina, když jsem to jako řekla, že jsem asi neřekla nic třeba nového, že jste to třeba věděli, jenom jste mě v tom utvrdili třeba nebo jako „jo, my se snažíme to nějak vyřešit“, ale jako vždycky to bylo takový jako na dlouhý lokte. Takže vím, že i vy tam nemáte úplně tu pozici jednoduchou, takže vím, že vy s tím vedením máte takový složitější, takže jsem to vždycky jenom tak jako vzala. Takže vztahy jako takhle dobrý i s M. se dalo vyjít jako s manažerkou té kliniky. A když cokoliv jsem potřebovala...i ta dovolená, když jsem jako věděla, že je to takový jako na hranu, že by asi neměla být, ale šlo to nějak udělat, takže</p>	<p>Nespokojenost: Nedůvěra k manažerkám</p> <p>Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců</p> <p>Spokojenost: Dobré vztahy s manažerkama</p>
<p>jako si myslím, že to taky šlo. Když jste nás třeba pustili, když nám prostě bylo špatně nebo něco, vždycky to prostě šlo na úkor jakoby i holek, že třeba nás tam bylo málo, ale že se to třeba kolikrát dalo, takže to si myslím, že ty vztahy byly taky fajn... kromě jako toho, že ty holky prostě pak z Ukrajiny si tam dělaly nějaký svoje, něco, co vždycky potom šlo na tu nově příchozí, která se snažila, pak ti došlo, že už vlastně se tak jako moc nesnaží, protože vlastně už najela na nějakou tu vinu vlastně co ty holky, takže to. Ale jinak si myslím, že to je jako v pohodě takhle. Ty si už zmiňovala částečně tu komunikaci, je ještě něco, co bys chtěla dodat? Když bych to měla říct, tak komunikace, když nemůžu do práce, nebo když se mi třeba něco děje, tak mi to přišlo třeba, že jsme na vás neměli žádný kontakt, ani na M. nebo aspoň já a že bych si to třeba musela shánět nebo psát třeba M. email, což mi přišlo takový, jako že většinou voláš nebo píšeš třeba tu esemesku. Vám jsme třeba psali na Instagramu a ne vždycky jsme se dopsali jako tomu, kdo tam ten den byl. Třeba, jo, že to bylo takový, že třeba v devět ráno ti napsali,</p>	<p>Nespokojenost: Přístup některých sester k práci</p> <p>Nespokojenost: Nedostatečné kontakty na manažery</p>
<p>já tam nejsem, ale já to předám. Takže radši jsme psali třeba mezi sebou si s holkama, aby se to vyřídl, abysme to jako trefili a hnedka jste to měli v těch sedm ráno třeba, nebo když někdo nepřišel na to odpoledne, takže třeba tady jako ta komunikace přímá mně přišla... jako když potřebuješ něco oficiálního, tak ten email jako v pohodě, to jako asi беру, to bych jako pochopila, ale takhle, když si potřebovala něco, jako že třeba ta esemeska nebo zavolat. Rozumím a do jaké míry bys řekla ty, že si byla informovaná o tom, co se děje ve firmě? To si myslím, že za mě bylo asi v pohodě, protože většinou jste mi jako šplíchlí nějakou informaci, co se pak třeba stala, nebo když třeba se tam pak dělaly ty tikety, tak se nám to pak stejně všechno řekli, něco se bude dít, ale..... Takže jsme jako asi tušili, že bude nějaká změna nebo tak, takže to si myslím, že je v pohodě. A tak ti zaměstnanci, tak jako vědělo se, že do Prahy se pořád nabírá, protože se tam prostě točí, no, takže jako... Jak tebe ta častá změna</p>	<p>Nespokojenost: Vnímání zvýšené fluktuace</p>

zaměstnanců ovlivňovala? Já jsem potom asi vlastně pochopila jakoby, proč ty holky třeba jdou někam jinam nebo proč si hledají něco jiného, protože prostě to už bylo z toho prvního rozhovoru a z toho inzerátu, jakoby, podle mě tam šlo hlavně o ty peníze dost i, že tam jako fakt v tom inzerátu bylo prostě něco napsaného a jakoby ten původní rozhovor první, když si tě vlastně pozvali pak, tak to bylo takový, že to tak jako hezky o té firmě řekli a vlastně ta realita byla trochu jako jinde, no. Můžeš prosím rozvést, jak na tebe působila teda ta realita v té firmě? Jako teďka nevím, jak ty ostatní kliniky, ale zrovna v XY, si myslím, že to jde trochu od desíti k pěti, no. A teď je otázka jako, čím to je, do toho já nevidím, ale tím, že jsem tam jako pracovala, tak vím, jak ty lidi jsou jakoby nespokojený... vlastně třeba to, že jsme tam měli naflákaný strašně lidí hnedka za sebou, že tam fakt nebylo ani mezi těma lidma prostě jako místo. Víím, že nás tam bylo hodně, ale když víš, že se něco může vždycky protáhnout, jako že se to vždycky protáhne, tak jsem si říkala, že těch 10 minut mezi tím by bylo třeba fajn. Nějaký takový ty konstruktivní věci, který jste věděli i vy, tak už prostě potom se úplně k tomu vedení jako mohly dostat, ale oni si stejně dělali, co chtěli, takže mně to přišlo takový... jako že i když tam nějaká konstruktivní kritika jako i z našich pozic byla, i vy jste to mohli říkat na vlastně těch vašich poradách, což jste mívali, tak se s tím stejně jakoby nic nedělo, což vlastně škoda. Takže takhle si myslím, že my sestřičky jsme třeba mohly mít taky nějaký porady, že by to bylo třeba jako fajn a než jenom vy jako floormanazeři s tím vedením, že si myslím, že by se i třeba někdo jako odvážil to vedení říct trochu jinak než vy. Jo, takže asi takhle no. Měla jsi příležitost něco z toho, co jsi teď povídala sdělit někomu v rámci osobního pohovoru například při hodnocení? Já měla pohovor s K. (personální) a říkám, ta nás vždycky někam přepinkla, takže jsem si říkala, okay... a ona pak, myslím, skončila. Hodnocení jako takový jsem asi neměla. Já jsem vlastně prvně patřila pod A., protože jsem byla poslední, pak ale mě vlastně daly ke K., ale to jsme si asi jako takový nějaký hodnocení jako přímo s někým osobně... jako takový hodnocení jsem asi nedostala, ale asi to nebyl takovej průšvih, když mi nikdo nic neřekl. Takže máš pocit, že to pro tebe nebylo důležité? že se mnou nikdo jako nemluví? jako takhle, asi ne. Bylo by to hezký jako takový povzbuzení jako „hele děláš dobře“ nebo něco takového, ale možná L. mi to říkala, tím, že jsem mě jako zaučovala. Chtěla by si ještě něco dodat k těm poradám? To že jsme ty porady neměli, to mě mrzelo, protože potom jako říkat nějakou konstruktivní kritiku někomu osobně z mé pozice tím, že jsem tam byla kratší dobu, mně přišlo jako „hele nemachruj, já to dělám jako dýl“ tak jsem si říkala dobrý, ale třeba u K. jsem jako častokrát měla jako co dělat, abych jí spoustu věcí jako neřekla, pak jsem jí to i říkala jako hezky, když jsem třeba jsme se nějak míjeli na křesle. Takže jako třeba tohle v rámci jenom těch sestřiček prostě sednout si. Víím, že ta zasedačka je prostě malá, ale

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání

Nespokojenost: Nespokojení zaměstnanci

Nespokojenost: Provoz

Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců

Nespokojenost: Absence porad

Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců

Nespokojenost: Absence hodnocení

Nespokojenost: Absence porad

buď tam, nebo třeba klidně i jako na tom Openspace prostě jenom chvilku, něco po práci, jo, aby to tak nějak....aby i ten kolektiv, jako ty sestřičky byly víc trošku stmeleny v rámci tady tohohle, aby se trochu pročistil vzduch. A cítila si souznění s hodnotami firmy? Ty hodnoty s tou firmou byly fajn, bylo to hezky vymyšlený, i ty teambuildingy, i ty týmy...akorát nedotažený, mě to přišlo, no....takový, než v plínkách, tak takový, jako že se něco zkusí a tak jako uvidíme. Co podle tebe naopak v té organizaci fungovalo dobře? To odměňování v rámci těch benefitů, si myslím, bylo jako celkem fajn. Že jsme tam měli tu multisportku, tu možnost. Pak tam vlastně bylo po nějakých těch letech vlastně odstupňovaný, že jsi tam potom mohla ty kurzy, vím, že holky pak hodně chodily, vybíraly si. Pak tam bylo v rámci, myslím, i nějakých těch poukazů, mám pocit, že tam taky něco takovýho bylo. Takže to odměňování, si myslím, bylo v pořádku. Skrze ty benefity.. Teda skrz ty benefity, že si myslím, jo, že to bylo jako v pohodě, protože....Takhle, ono jako ta multisportka v dnešní době už je jakoby takovej

Nespokojenost: Absence porad

Spokojenost: Hezké TB

Spokojenost: Možnost multisportky

Spokojenost: Možnost dalšího vzdělávání

standard, si myslím. A jestli do toho můžu jako zahrnout i třeba to kafe nebo ovoce na tom pracovišti a tak.. to jako bylo fajn, ačkoliv vím, že jsme několikrát říkali, že to ovoce by se mohlo buď jako rozdělit na víc závožů, protože jsme jako věděli, že když to prostě v pondělí bude, tak ve středu odpoledne už není jako nic, takže to mi přišlo takový prostě jako škoda, když jsme to pak říkali nahlas. Kafe, ve výsledku jsme pak zjistili, že nikomu nechutná, ale stejně tam bylo a vědělo se to, takže to mi taky přišlo vtipný, ale jinak takhle ty benefity a tady ty věci byly v pohodě, si myslím, že to nebyl jako důvod, proč bych odcházela. Ještě něco kromě těch benefitů bys chtěla vyzdvihnout? Já si zas trošku i myslím, že jaký si to uděláš-takový to máš, jo. Takže já tím, že jsem jako přišla s tím, že ne, že bych hledala kamarády, ale na začátku to bylo trošku takový náročnější, protože furt stojíš u těch křesel a jenom koukáš a nic neděláš. Ale jakoby ty holky,

Spokojenost: Možnost občerstvení na pracovišti

co tam pracujou, tak si myslím, že jsou všechny hrozně nápomocný a hodný, takže si myslím, že ty vztahy jako takový na pracovišti jsou fajn. To se jako daří vybrat jakoby ty lidi, co zapadnou do toho týmu. To si myslím, i třeba holky, co dostaly jako vyhazov, tak zapadly, ale prostě bylo něco, proč prostě tam nezůstaly nebo proč byly jako vyhozený, jo, takže to si myslím, že jako fajn. Benefity dobrý, prostředí pracovní, taky fajn, to se vlastně teďka zlepšovalo, jako myslím, z hlediska jako interiéru, tak. No, tak to bylo taky hezký, to taky fajn. Ačkoliv z osmi křesel šest nefungovalo, což se vědělo, nějak se na tom pracovalo, ale..... Jo, takže, takže to bylo třeba. Pak si myslím, že třeba to oblečení bylo fajn, že jsme si myslím mohli kupovat poměrně často ty boty a ty kalhoty, mám pocit, že to tam bylo hezky zašitěný. Trička na pracovišti taky dobrý. Ty teambuildingy taky byly hezký, že se vždycky snažili jako udělat to hezky, jako na hezkým místě, drahým místě nebo jak to říct prostě. Že se to vždycky hezky vymyslelo, i aby vlastně mohli všichni, takže to bylo taky fajn.

Spokojenost: Ochota sester pomáhat si

Spokojenost: Prostředí

Spokojenost: Hezké TB

<p>.Rozumím, ještě něco bys chtěla k tomu dodat? Co ještě... Tak přesčasý jsem chtěla říct, že s tím se.....To se</p>	<p>Nespokojenost: Přesčasý</p>
<p>teda vracíme spíš k tomu co nefungovalo dobře. Jo. Věřím, že s tím programem to šlo jako počítat nějak ty přesčasý a chápu, že ranní přesčasý jsou hloupost, když do práce jdeš vřdycky dřív, ale třeba ty odpolední, jo. Když jsem byla prostě o půl hodiny dýl, něco se ti protáhlo, tak je škoda, že prostě pak už sis to nemohla v uvozovce nikde vybrat nebo že se ti to někde jako nenačetlo, jo. Že už to bylo takový to, že v programu si měla prostě osm hodin hotovo, dvanáct hodin hotovo, jo. I když tam byly vidět ty příchody a odchody, tak tam nikde nebylo takovýto plus něco navíc nebo žes z toho něco měla, žes tam třeba byla dýl, tak to mě ještě mrzelo, jo. Že většinou to jako nějak jde udělat nebo se domluvit jako, jo. Ale třeba když právě...já jsem třeba utíkala na ty autobusy, všichni to vlastně věděli, ale měla jsem vřdycky prostě do osmi do večera, každý čtvrtek a ačkoliv jsem se třeba snažila té K. říct, aby mi to třeba přehodila s někým nebo vymyslela jinak nebo něco, tak to častokrát nešlo. Asi jenom dvakrát mi to vyšlo, a to jenom, že my jsme se nějak domlouvali, že byste potřebovali, abysme tam byli nějak dřív, takže to mě třeba ještě jako mrzelo, no, že ty přesčasý nějak nešly udělat a nebo si to vybrat třeba tu půlhodku nebo vlastně, když jsem chtěla jít za o tu půlhodinu dřív, tak jsem pak zase zůstávala, jo. bylo to takový...No, k tomu pozitivnímu ještě přemýšlím, co tam. Já jsem se tam neměla jenom špatně, to ne. Jako pozitivní, беру třeba to ovoce, to kafe nebo ty kolči, to já беру jako pozitivní. Ty benefits. To jsou všechno ty benefits, to jsme říkali. Nebo třeba takový ty zelený snídaně nebo byly ty jahody, ta zmrzka. Tak to taky беру třeba jako fajn a ještě nevím no. Tak jakože nevím, když jsem jako potřebovala s něčím pomoci nebo tak, tak jsem se jako měla na koho obrátit, takže to zase jako to. A kdybys mohla říct něco, co tvůj současný zaměstnavatel nabízí a chybělo ti to v bývalé firmě, co by to bylo? Takhle mě trošku vyhovuje i to, že to je menší kolektiv. Ve firmě zrovna tak to nešlo, takže to neberu jako něco víc, ale vlastně nás tam jako po málo, takže se tam</p>	<p>Nespokojenost: Přesčasý</p> <p>Nespokojenost: Směny</p> <p>Nespokojenost: Přesčasý</p> <p>Spokojenost: Možnost občerstvení na pracovišti</p> <p>Spokojenost: Ochota pomáhat si v celém týmu</p> <p>Nové zaměstnání: Menší kolektiv</p>
<p>neřeší nějaký pomluvy a co kdo řekl a neřekl, takže tady to mi jako vyhovuje. Vyhovuje mi pracovní doba. Takže máš teda pocit, že v tom kolektivu byly nějaké pomluvy? Protože si ty vztahy shrnula celkem pozitivně, krom té práce ukrajinských holek. Nevím, kdo co říkal o mně. To se ke mně nikdy nedostalo, ale když jsme se jako bavily s holkama, tak jako obecně, tak to bylo takový jako náročnější, takovej klasické ženský kolektiv. Ale já jsem se vřdycky snažila jako to tak jako nechat plynout, úplně se do toho nezahrnovat, jo, akorát prostě ti to vřdycky někdo potom řekl, ale snažila jsem se úplně jako do toho nekopat spíš... Někaký pomluvy tam byly, taky jsem si občas.. jako, ne, že bych přisypala, ale já jsem taky slyšela, že třeba ... ale když to jako dám jako konkrétní příklad, tak prostě A. vs. L. tak to nebylo vyložené</p>	<p>Nespokojenost: Pomluvy v ženském kolektivu</p> <p>Nespokojenost: Konflikt s manažerkou A.</p>



pomluva, to prostě byla realita, akorát já jsem u toho posledního kroku třeba nebyla, jo, tam byla T., takže já jsem řekla „já jsem to neviděla“, ale nechovala se k ní kolikrát hezky ani do vysíláčky, jo. Takže jako bylo to tam, no, ale jako my jsme, my jsme to měli jako mezi asi kámošema, prostě my s T. a T. jsme to nějak tak řešily si pospolu a spíš jsme řešily třeba, co tam nefunguje nebo funguje jako obecně, jakože v té firmě, než třeba jako o holkách. Věděly jsme třeba, to co jsem říkala, třeba třeba holkama, že jakmile měli minuty a dotazníky a všechno, tak už prostě nepracovaly, jo. I když se prostě někoho zavolalo, tak telefony v ruce a dělaly, že tam hlavně nejsou, aby prostě nikdo nefekl... takže třeba to jsme si říkaly. Ty si teď zmínila ten konflikt mezi A a L., do jaké míry to ovlivnilo tebe? Já myslím, že už jsem byla ve výpovědi, takže už jako ne. Mě to neovlivnilo jako takhle k tomu odchodu, mě to spíš jenom mrzelo i z pohledu A. i z pohledu L., protože ke mně, kdyby se takhle choval někdo, kdo mě zaučuje a má jako mě udělat prostě dobrou sestřičkou, tak bych se jako ozvala asi výš a možná dřív, jo, že já si úplně takhle na tu hlavu jako nenechám... L. je zas trochu jiná. A o A. se říkalo, že prostě už toho jako na ní je hodně a tak jakože nevím, jestli si vybrala prostě slabej

Nespokojenost: Přístup některých sester k práci

Nespokojenost: Konflikt s manažerkou A.

článek a nebo prostě to bylo tím, že jí zaučovala a chtěla jako, aby byla lepší. Ale myslím, že takhle se to prostě nedělá, no. Takže mě to spíš jako mrzelo, ale osobně mě to asi neovlivnilo, protože jako vy jste se ke mě vždycky chovali hezky, i ta A. v rámci možností se jako chovala pěkně. Ona třeba, když cokoliv jako něco, tak jsem za ní přišla, ona vždycky vyřešila nebo přišla sama nebo něco, takže já jsem takhle s ní problém neměla. A vím, že jako byla zkušená, že to jako vyřeší, protože jsem prostě jako to. Jenom mně to bylo jako líto, že to jako nebrala jako nějakou konstruktivní kritiku, nebo jak to říct, že podle mě jste jí to určitě říkaly, že se měla chovat jinak, jenomže si prostě z toho jako nic nevzala akorát prostě potom byla na jiném pracovišti tak šla jako jenom do menšího kolektivu nebo do nového nebo nevím, jak to říct. Ale šlo vidět, že prostě pak když tam ty dva dny byla v tom týdně, takže je taková jako najetá prostě, že jako může lidi tam jako mít a to... A jako je pravda, že často ty naschvály jako dělala, no. Jakože věděla, že prostě potřebuju stihnout nějaký autobus a dostala jsem úplně nesmyslnou věc a vždycky jsem si jako kroutila hlavou a říkala, že prostě... jako zbytečný. Do jaký míry bys řekla, že tohle byl problém? Já si myslím, že spoustu holek i vědělo ty čtvrtky, pátky, že to bude náročný, protože tam bude A. jo. Ale zase na ni bylo pozitivní, že ti potom šla jako uklidit to křeslo, nachystat to křeslo, ty sis aspoň zapsala nebo že ti to tam sice jako solila a já říkám "já potřebuju na záchod" a ona "jo, běž, pak prostě se vrátíš, že ti to nachystám", jo, že to šlo třeba takhle jako organizovaně, jako to. Ale z pohledu jako nadřízeného si myslím, že to dělala špatně a že to šlo trochu jako dělat líp. Jako že ti někdo nesedne, jako osobnost, je to

Nespokojenost: Konflikt s manažerkou A.

Nespokojenost: Konflikt s manažerkou A.

prostě blbý, ale takhle taková prostě práce je s lidma a radši jako se to snažit udržet v sobě, než prostě potom jako si takhle kopat, protože na jednu stranu nemůžeš prostě holce, která tam je pracovně o čtvrt roku dýl než já, říct "ona chce ale zkušenou sestru, tobě to nedám". Jakože myslím si, že buď, ať zůstane fakt nějakou chvíli jinde, ať si tam užijí a má

klid a nemusí takhle toto nebo prostě, ať jako změni práci, protože si myslím, že jako asi je dobřej manažer, ale na špatné pozici. Nebo už je tam dlouho nebo jo.. je to takový. **Děkuji. Když se teda vrátíme k té otázce toho, co tvůj současný zaměstnavatel dělá lépe, je ještě něco, co bys k tomu chtěla dodat?** Jo, ta pracovní doba, jsem říkala, že ta mi vyhovuje. I když třeba chodíme brzo nebo brzo vstávám, tak třeba ale končíme fakt brzy, fakt jako končíme ve dvě, často už jako je konec, takže se dodržuje ta pracovní doba. Že tam je nabídka třeba toho jídla, jako jasně, platíme si to my, ale dovází tam nějaká firma. Takže tohle beru jako benefit, je tam samozřejmě to kafe a taky jsou tam ty benefity jako Sodexový karty, což není Sodexo, jmenuje se to jinak, nevím. Je tam i samozřejmě multisportka a je tam vlastně v rámci té kliniky vlastně dentální hygiena zdarma. Jo a ten plat, že vlastně ty bonusy nejsou závislý na tom, jestli máš dotazníky nebo nějaký minuty, ale vlastně to dostáváš vlastně pokaždé. Jen když seš dlouhodobě nemocnej, tak aby ti měli vlastně co vzít, tak ti to vlastně jako vezmou ty bonusy, jo. Cokoliv vlastně potřebuješ, tak není problém. No, to je zas, taky, je nás jakoby míň, ale myslím si, že i tady tohle jde jako dělat, když je vás tam prostě 50, no. Že se jde prostě vždycky domluvit, je to všechno o lidech, no. Takže cokoliv je potřeba, potřebuju jít dřív nebo něco dokoupit, objednat, taky to prostě hnedka. **No a že máš jednoho doktora, no. Jakože stane se ti, že se střídáš, ale to je fakt jako v rámci asi jenom léta a dovolených, takže vlastně si navykneš na toho jednoho a vlastně nemusíš řešit jakoby, která paní doktorka potřebuje to a to, ale to je zase to, že jsem prostě v té ledně ordinaci no.**

Hlavně i mám jako nějaký ten sociální život a ten čas vlastně, protože s tou směnovostí to vlastně vůbec jako nešlo, no. Co by podle tebe měl udělat zaměstnavatel jinak, aby si neodešla? Platový ohodnocení a asi ta směnovost, protože to jsem vlastně říkala a mně bylo odpovězeno, že jsme si to odhlasovali a já říkám, já jsem tady od března, to jsme si určitě nehlasovali, ale dobře. Podle mě i ty porady, ty

meetinky, nemuselo by to být každý týden, ale jednou za čas, abysme si i my jako řekli navzájem prostě, hele, nelíbilo se mi, žes udělala tohle nebo ty furt zapomínáš tamto nebo ty neděláš vůbec steril nebo něco takovýho. Uvažovala bys někdy o návratu do firmy a pokud ano, za jakých podmínek? Když jsem odcházela, tak M. říkala, že mám vždy dveře otevřené, to mě jako potěšilo. Říkala jsem si, že mě chybí ta práce jako taková s těma lidma, jako že jsem mohla já něco dělat. Vrátila bych se asi za podmínek dodržení těch finančních ohodnocení a že by to finanční ohodnocení bylo ty bonusy závislý na té práci, ne na tom,

Nové zaměstnání: Lepší pracovní doba

Nové zaměstnání: Lepší bonusový systém

Nové zaměstnání: Menší kolektiv

Nové zaměstnání: Lepší směny

Nespokojenost: Finanční ohodnocení

Nespokojenost: Směny

Nespokojenost: Absence porad

Nespokojenost: Finanční ohodnocení

Nespokojenost: Bonusový systém

jako, že ty minuty na křesle dobrý, tak to bych asi nechala, ale třeba ty dotazníky, mě osobně to přišlo otravný už ze začátku. Já jsem je ani jako nedávala, jo, protože prostě, když vím, že ten člověk tam fakt čeká prostě půl hodiny na ten svůj termín, už je tam prostě potřetí a vzali ho pozdě, tak mu prostě nebudu cpát nějaký dotazník, protože chce prostě vypadnout, jo. Takže to bych tam spíš dávala takový to tlačítko, jak je v těch obchodech, jestli si spokojenej smajlíkama, to podle mě by možná klikali, kdyby odcházeli. Takže kdyby dodrželi asi ty finanční, ten plat a kdyby byla směnovost jiná. A jakože vím, že v Brně to je jinak, ale furt tam prostě seš těch 10,12 hodin, což je prostě šílený a mně osobně to vadilo z toho důvodu, že já jsem pak byla nesoustředěná. Pak kdyby tam prostě byly nějaký i takový ty porady, jakože se potkáte všichni dohromady a řeknou si prostě: jo, ne, co bylo fajn, co nebylo, co by se mohlo zlepšit. A fakt se ale na tom jako začlo pracovat, ne si to říct jenom jako do větru, jako ten jeden na jednoho, ale fakt na tom zapracovat, vymyslet ty směny, aby nemusely být dvanáctky, prostě udělat to nějak, aby se chodilo třeba doprostřed dne, jo. Prostě nějak to jako udělat. Co řekneš, že ti vlastně štvě nebo nevyhovuje tak, aby se na tom jako intenzivně pracovalo, když je prostě tolik lidí vlastně v té firmě i v tom kanclu, tak aby prostě na tom někdo jako pracoval. Takže jako říkám, za téma lidma bych se vrátila klidně, to jako jste

Nespokojenost: Směny

Nespokojenost: Absence porad

Nespokojenost: Neřešený stížností zaměstnanců

Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu

všichni byli fajn, to jo, to se mi jako líbilo, ale říkám, no, dodržet ty finanční podmínky, jinak nám vymyslet ty bonusy. A ty směny, no, což je takový jako Alfa Omega, no- peníze a směnovost. Protože já si třeba myslím, že každému jako nevdá to, že se jako nepotkává na nějakým meetingu. Ale myslím si, že to je i jako pro zdraví té firmy, že si to prostě řekneš jako nahlas a že si to někdo neštěbetá prostě v sesterně a vy se to pak dozvídáte tady pomalu zpoza zad nebo máš prostě pocit, že práskáš, protože jsi to slyšela někde, ale říkám, já už jsem potom vám říkala úplně všechno, mě to bylo jedno, říkám, já řeknu, všechny napráskám, protože to aspoň budou vědět prostě, jo. Třeba by se něco mohlo změnit, jsem si říkala.

Nespokojenost: Finanční ohodnocení

Nespokojenost: Směny

Nespokojenost: Absence porad



## Příloha 4 – Rozhovor s respondentkou C

Jaké byly důvody tvého odchodu z organizace? Proč jsem odešla ze firmy? Tam bylo hodně faktorů, hodně **moje psychika**, jakoby řešila jsem hodně zkrátka blbosti nebo ani ne blbosti, byly to důležité věci a nějak jsem se v tom hrozně ztrácela. Odešla jsem vlastně i kvůli nějakým určitým podmínkám, který se mi nelíbily, což byla na jednu stranu i **pracovní doba**, na druhou stranu ten **provoz**, že jo... prostě moc rychlý, člověk nemohl prostě dojít se vyčůrat občas, jo, prostě hrozně moc lidí na jeden **den** a pak, když jdeš dozadu a máš tam **jenom tři židle, ale je tam těch holek prostě x ... je to takový nepříjemný, chápeš?** Takže tohle a ještě určitě kolektiv taky, a tím myslím celkově ten kolektiv, ne jenom sestry ale i **floor manažerů** a koordinátoři. **Můžeš to více rozvést?** Jako konkrétně to co se tam dělo? **Spíš co tě přivedlo k této odpovědi, jestli jsi měla ty nějakou negativní zkušenost?** Nemí to vyloženě, že bych měla s někým nějaký spory v práci, to vůbec, to se tam jako nedělo, ale **vadilo mi, jak někteří lidé přistupují k určitým věcem a jak se vlastně na základě toho chovají. Můžeš zmínit nějakou konkrétní věc?** Já asi nechci říkat konkrétně... ale já si myslím, že jak jsem tam byla vlastně od toho začátku, že jo, protože jsem přišla jakoby první nová ten rok, tak vlastně, když jsem odcházela, tak to tam bylo úplně jinak a já vlastně vůbec nedokážu pochytit, co se jakoby stalo a v čem jakoby nastala ta změna, protože ke konci jsem začala nebo pociťovala jsem docela, že celkově jsou sestry naštvány na floor manažerky a že vlastně vůbec jako nechtěla jsem ani bejt moc jako v kontaktu, prostě už jsem si říkala, že jdu do té práce, přežiju to a že nechci vůbec poslouchat od nich nic dalšího, takže si myslím, že **sestry a floor manažerky, takže tam byl problém, určitě, nedokážu asi vyloženě říct, jaký konkrétní, ale vím, že co se týče nás nebo týkalo nás sester, tak tam byl problém.** Rozumím a týkalo se to všech floor manažerek nebo to byl problém spíš s někým konkrétním? Koho jsem nemohla vystát tak byla K. a určitě na konci i M. a **A. tak ta štvála všechny.** A popsala **bys** ten problém jako v rovině osobní nebo pracovní? A. byla u mě spíš teda pracovní **no, že byla fakt drsná a myslím si, že všichni si uvědomovali, že občas jako fakt dost stačilo, že jsme tak jenom lidi prostě.** Je ještě něco co bys chtěla dodat? Já bych řekla, že **většinu času, co jsem pracovala ve firmě, tak jsem byla docela spokojená, ta práce mě chytla** a se vším jsem jakoby počítala. Jediný, co si pamatuju, že jsme **řešily peníze**, protože ty se říkaly jakoby jinak a pak tam samozřejmě bylo to zklamání, kdy jsem zjistila, že teda to nebude pak vlastně **přídavek těch víc peněz po tý zkušebce.** A to jsem věděla, že teda jej, to bude trošku problém, protože nájem a všechny ty věci, co jsem vlastně pak řešila. Tak nic moc. A nevím no, **peněz bych si představovala asi ve finále víc.** A ten **systém odměňování, jakože ty dotazníky a bonusy za minuty ... to mi přijde takové zvláštní ohodnocování.** Jsem ráda, že to v současné práci **nemám**... Rozumím, takže ty peníze ti byly na pohovoru sděleny jinak...co se týče těch směn, které si zmiňovala, ty ti byly podány správně? Jojo, já jsem věděla, že to tak bude a těch několik měsíců to vlastně bylo v pohodě, ale potom, jak už jsem řešila jiné věci, tak vlastně to pro mě nebylo vůbec

Osobní faktory: Psychické problémy

Nespokojenost: Pracovní doba

Nespokojenost: Provoz

Nespokojenost: Zázemí pro asistentky

Nespokojenost: Přístup manažerek k sestrám

Nespokojenost: Přístup manažerek k sestrám

Nespokojenost: Konflikt s manažerkou A.

Spokojenost: Zajímavá práce

Nespokojenost: Nenaplnění očekávání (finance)

Nespokojenost: Finanční ohodnocení

Nespokojenost: Bonusový systém

<p>vyhovující. Chápu. Je ještě něco, co tě negativně ovlivňovalo v té firmě? No, celkově ta komunikace no, nevím, občas, mně to přišlo divný. Proč M. nepřišla a neřekla nám nějaké věci všem a posílaly se takové divné emaily. Že kolem nás chodila vlastně, prostě divný, jakoby ten M. přístup... a v tomhle mě trochu štvá i ti majitelé, že přijdou a chovají se jakoby zaprvý, že buď tě neviděli a nejsou schopný ani se s tebou pozdravit, představit se, kdo jsou třeba, jo. Já si pamatuju, že na mě nikdy v životě nepromluvili a viděla jsem spoustkrát. Takže jenom prostě ti majitelé a ten přístup, jakoby, nepřijde mi to vůbec osobní, ale jak kdybychom tam byli jako na tom běžícím páse prostě. Oni asi už vědí, že tady stejně nevydržíme. Tak ani nemá jakoby pro ně asi význam se nám představovat. Což mě teda taky hodně znejistilo když jsem viděla, jak se tam točí lidi. Což jakoby z nějakýho důvodu se tam točí, jo, z nějakýho důvodu prostě odcházejí, jako jsem odešla já. To vím, že jsem si říkala, že to není úplně jako takovej dobrej obrázek... Rozumím, chtěla by si ještě něco</p>	<p>Nespokojenost: Absence porad</p> <p>Nespokojenost: Neosobní přístup vedení</p> <p>Nespokojenost: Vnímání zvýšené fluktuace</p>
<p>dodat? Ne. Mohla by si teď prosím naopak zmínit něco, co podle tebe v organizaci fungovalo dobře? to vzdělání mi přišlo super, já jsem chodila, že jo, na tu angličtinu. To mě jako hodně vyhovovalo, to bylo fakt super, to jsem si vlastně užívala. A to zaučování to bylo super. A vlastně se mi líbil i ten kolektiv jo, nebylo to jen špatný.... Chápu tak ty si negativně mluvila o těch vztazích s vedením, tak teď mluvíš o vztazích mezi váma? Jo, já si myslím, že jako my sestry jsme jako byly dobrý, no, že jsme neřeší jako nějak extra... jako věděli jsme třeba, že některý holky teda jsou trochu divný, ale nebylo to tak, že se byly zlý nebo něco. Přišlo mi, že jako ten kolektiv náš byl jako fajn. A ještě pozitivní věci? Jako líbilo se mi, že jsme tam měli čistě, takový prostě hezký upravený, prostě i ty křesla moderní, bych vlastně řekla, a to vybavení jako taky super. Jo ale co mě ještě vadilo... ta lokace, to bylo tak hrozně, jakože já jsem utratila 4000 měsíčně za to, že jsem prostě musela jezdit autem, protože jakoby MHD je to daleko a s tím, že když máš třeba dvanáctku a vstáváš brzo ráno... no, ta lokace, prostě nemá tam ani jako jídlo</p>	<p>Spokojenost: Možnost dalšího vzdělávání</p> <p>Spokojenost: Systém zaučování</p> <p>Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu</p> <p>Spokojenost: Prostředí</p> <p>Osobní faktory: Vzdálenost od bydliště</p>
<p>někde, kam bys mohl skočit, aspoň do nějakýho. já nevím, číhanů nebo něco, víš, že když máš auto, tak můžeš dojet do obchodního centra, ale když nemáš, tak máš smůlu a musíš si objednat, pokud si neuvaříš, jo. Takže lokace mě vlastně taky štvá. A ty máš teď hezké srovnání, co poskytuje tvůj současný zaměstnavatel a u toho předchozího ti teda chybělo? Moje aktuální práce nabízí peníze. Jako že prostě vyšší plat, rozhodně. A já netrávím v práci většinu času, mám spoustu volného času, já mám prostě krásnou pracovní dobu a mám ji ráda. Co ještě nabízí, přemýšlím, jako, tam se dá na všem domluvit, no, prostě nevím, když potřebuješ, domluvíš se, to je celý. Co by vlastně tedy bývalý zaměstnavatel měl tenkrát udělat jinak, aby jsi neodešla? Tak asi změnit pracovní dobu, přidat peníze. Trochu dát asi najevo, že nejseš jenom další člověk, co tam prostě jenom tak existuje chvíli, a když půjdeš pryč, tak to bude stejně jedno, protože přijde další. A poslední otázka zní, zda bys uvažovala někdy o návratu do firmy a pokud ano tak za jakých podmínek? Spíš ne. Jakoby neumím si</p>	<p>Nové zaměstnání: Lepší finanční nabídka Lepší pracovní doba</p> <p>Nespokojenost: Pracovní doba Nespokojenost: Finanční ohodnocení Nespokojenost: Přístup vedení k fluktuaci</p>
<p>představit, že furt dělám v tom provozu, kdy mám za den prostě randál lidí a jsem jako furt v jednom kole asi, no.</p>	

## Příloha 5 – Rozhovor s respondentkou D

<p>Jaké byly důvody tvého odchodu? No, tak odešla jsem, protože ta práce už mi přišla velmi náročná už místama, jakože psychicky i fyzicky, to je první důvod. Druhý důvod je, že jsem to vlastně měla daleko od místa bydliště, já jsem dojížděla každý den, hodinu cesty vlastně tam a zpátky, což je jakože...pak už se to podepsalo, že jo, na ty únavě a na tom všem. A pak finance no, finanční důvod, přišla jsem si tam taková jako nedocenená, že musím i vlastně přidávat, že dělám jakoby málo a nepřišla mi jako úměrná k tomu, co jsem dělala, jakože co se týče ty finanční odměny. . A co se týče té nefinanční odměny, jak bys ji hodnotila? No, to taky spíš v negativním smyslu, bych řekla, že jako ty pochvaly tam jako záleží...od těch, jakože přímo nadřízených, jsem byla chválená, ale úplně od těch, jakože, co vlastně chceš taky, že jo, aby si tě všimli ty nejvyšší, tak tam mi to trošku chybělo. Do jaké míry jsi mohla vyjádřit tuto svoji nespokojenost z hlediska komunikace v té firmě? Jako ta komunikace vždycky byla jako v kladným. Ale přišlo mi, že vlastně negativní už bylo to, že se to dál jakože moc jako neřešilo, že se to neposouvalo. Můžeš to prosím více rozvést? Že třeba jsem měla jako nějaký problém, tak jsem se svěřila tomu nadřízenému a už jako, že několikrát jsem vlastně zažila to, že to skončilo jen u toho nadřízeného, že to ani jako neřešil nějak výš, nebo že se snažil to nějak změnit nebo na to jako upozorňovat někoho jako jiného...nebo jen takový pocit, že prostě jako, že se svěřila, ale víš, že se nic dít jako nebude s tím... Rozumím. Je ještě něco, co bys chtěla dodat? Ještě mě určitě ovlivnilo to, jak to v té firmě fungovalo, že mi to přišlo už cílený hodně na ten byznys než na tu péči. Můžeš to více rozvést? Celkově to zaměření na peníze v tom zařízení, měla jsem pocit, že to v té firmě hodne počítuju, že ty peníze jsou na prvním místě. Je třeba něco, co tě nějakým způsobem překvapilo v souvislosti s tím, co si čekala na základě pohovoru? Mě ta práce spíš překvapila kladně. Jestli je to takhle všechno, tak se můžeme přesunout k další otázce, která zní: Proč si odešla po 2 letech? Ta práce byla zajímavá a navíc jsem tam měla dobrý kolektiv, dobré vztahy, takže mi bylo líto opouštět jako vlastně i lidi. A co bylo tím impulzem k tomu odchodu? Impulsem bylo, že jsem si uvědomila, že už toho je jako na mě hodně, že už to nezvládám psychicky. A co naopak v té organizaci fungovalo podle tebe dobře? Určitě ty vztahy a ta jistota. Bych asi nejvíc jako vyzdvihla ty vztahy, že přesně tam jako byl otevřený prostor, museli jsme tam se nějak jakože dohodnout mezi jako větším kolektivem, byli jsme tam jako všechny v poměrně stejném věku, takže si myslím, že i to hodně dělalo. A že jsme se navzájem museli tak zaučovat, to člověka tak jako prostě sblíží taky, že jo. Nevím, jako, že ty vztahy si myslím, že tam jako fakt byly budovaný dobře no. A jak byla těžká ta práce, tak si člověk jako, že tak možná neměl ani čas vyměřet žádný jako negativa a byl rád že byl rád a spíš si ten kolektiv snažil jako pomáhat. Samozřejmě se tam našly nějaký výjimky, ale...ty vztahy byly v kladným za mě a ta jistota...jak už jsem zmínila, že prostě mi přišlo, že vždycky, to mi přišlo na jednu stranu hezký, že vždycky jsem tam měla tu jistotu ty práce, že i kdyby mi nešlo jedno, tak tam můžu zkusit něco jiného</p>	<p>Nespokojenost: Provoz</p> <p>Osobní faktory: Vzdálenost od bydliště</p> <p>Nespokojenost: Finanční ohodnocení</p> <p>Nespokojenost: Absence hodnocení</p> <p>Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců</p> <p>Nespokojenost: Firma cílí na peníze</p> <p>Spokojenost: Zajímavá práce</p> <p>Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu</p> <p>Osobní faktory: Psychické problémy</p> <p>Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu</p> <p>Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu</p> <p>Spokojenost: Ochota sester pomáhat si</p> <p>Spokojenost: možnost kariérního postupu</p>
---	--

<p><b>jako jinou pozici.</b> Jakým způsobem si například vnímala benefity? Kafe jsme tam měli výborný a tu <b>angličtinu, že jako se vzdělávat a bylo to vlastně v rámci té pracovní doby, takže vlastně to tak jen tak jako nemáš.</b> Většinu to má třeba i před nebo po pracovní době, když už to máš k pozici, že jo, tak to mi přišlo hodně kladný. <b>To bylo super, Přišla mi kladná hodně ta multisportka, protože ráda jako sportuju.</b> Jinak k dispozici zdarma, přesně to kafe, no, to taky udělala, ale jinak jako, že nějaký, jako, že bych si řekla, že to bylo nějaký jako úžasný na ty výhody nebo od odměny nebo něco, tak já si úplně nevzpomínám.... <b>Naopak mi tam něco spíš jako chybělo, no, že třeba ta finanční nějaká jednorázová odměna, když to třeba bylo hodně nebo tak jako nějaká větší motivace, něčím. Rozumím, děkuji. Když bys měla porovnat svého současného zaměstnavatele a bývalého, co ti tvůj současný zaměstnavatel nabízí a v předchozí firmě ti to chybělo? No tak za mě určitě lepší pracovní dobu.</b> Tady v tom zaměstnání taky mám do osmi hodin do večera občas, ale ne tak často, zaprvý. A za druhý to mám blíž k domovu, takže jako to nevádí tolik, že jo, že jedu půl hodiny domu, takže nevím, se to dá. Mám tady teda taky <b>multisportku</b>, mám tady jako taky tu výuku té angličtiny, <b>ale nejvíc samozřejmě to finanční</b></p>	<p>Spokojenost: možnost dalšího vzdělávání</p> <p>Spokojenost: Možnost multisportky</p> <p>Spokojenost: Možnost občerstvení na pracovišti</p> <p>Nespokojenost: Chybějící jednorázová odměna</p> <p>Nové zaměstnání:</p> <p>Lepší pracovní doba</p>
<p>ohodnocení.... Plus ještě tam jsou vždycky nějaký jako jednorázový benefity, když jako víme, že jako to je nějak jako náročnější nebo něco, tak vždycky to jako v tom ohodnocení poznám <b>no....Chápu.Co by ten bývalý zaměstnavatel měl udělat jinak, aby si neodešla?</b> Jako, to by byla taková vražedná kombinace pro ně, no, že jako <b>změnit tu pracovní dobu trošku třeba, nevím, zkrátit...</b> a finanční ohodnocení. No, že kdybych možná jako se tam měla líp nebo myslím si, že určitě, kdybych se tam měla finančně líp, tak tam ještě jako zůstanu dýl. <b>A uvažovala bys někdy o návratu do firmy a pokud ano, za jakých podmínek? Přemýšlím, jestli reálně fakt jako bych o tom uvažovala...asi bych se <b>nevrátila</b>, protože se bojím... nebo jsem zastávce toho, že dvakrát do stejné řeky nevstoupíš.</b></p>	<p>Lepší finanční ohodnocení</p> <p>Nespokojenost: Pracovní doba</p> <p>Nespokojenost: Finanční ohodnocení</p>

## Příloha 6 – Rozhovor s respondentkou E

<p>Jaké byly důvody tvého odchodu? Já myslím, že u mě se to tak postupně jako <b>nabalovalo</b>, bylo to asi jako víc věcí, jedna asi z těch nejdůležitějších byla ta pracovní doba, i když to vycházelo na nějakých těch 40 jako hodin týdně, tak při tom objemu těch pacientů to za mě nebylo úplně jako zvladatelný. Další bylo to tempo neuvěřitelný, tam prostě člověk neměl ani jako možnost dostat se v klidu na záchod a už ho hlavně naháněli rychle dál. Vadilo mi, i když jsem se věnovala pacientovi, že mě naháněli, abych už jako dělala, že už jsem tam s ním jako moc dlouho a takhle. A já si myslím, že prostě každý pacient asi potřebuje trošku jiné časové úsek, takže to bylo to. A samozřejmě i teda kvůli financím. Jsem taky nebyla spokojená a vadilo mi i, jak vyhrožovali, v uvozovkách, nějakýma sankcema, když něco nebude úplně jako dobře udělaný nebo nebude to perfektní a spíš to bylo takový zastrásování za mě, takže to bylo asi jeden z hlavních důvodů. Do jaké míry jsi měla možnost projevit svoji nespokojenost? Já musím říct, že za mě, když jsem se snažila něco řešit, tak vlastně v podstatě jsem vždycky odcházela s tím, že nic není problém, že jako všechno se to dá nějak udělat, dá se to upravit a takhle, ale ve výsledku to vlastně problém byl a žádná změna tam nebyla. Já nevím, dám příklad, třeba, byla jsem nemocná a prostě může se to stát, myslím si, že to se může stát nám všem. Tenkrát jsem napsala, myslím si, že celkem dopředu, tenkrát už byl to pátek, takže jsem věděla, že v pondělí jako nepřijdu, že asi to budou 2-3 dny a nejdřív se mi na to nikdo neozval, potom mi přišla vlastně zpráva, že to není asi úplně jako dobrý, že na to pondělí nemáme moc lidí a že by bylo dobrý, kdybych přišla aspoň na chvíli a tak, takže to si myslím, že ta komunikace se jako naoko tváří, že jako v pohodě, můžeme se spolu o všem bavit a takhle, ale za mě ve finále to nemělo nikdy nějaký jako řešení, no. Když si zmínila tu pracovní dobu, do jaké míry si byla s touto</p>	<p>Nespokojenost: Pracovní doba</p> <p>Nespokojenost: Provoz</p> <p>Nespokojenost: Nedostatek času pro jednotlivé pacienty</p> <p>Nespokojenost: Finanční ohodnocení</p> <p>Nespokojenost: Vyhrožování odebráním bonusů</p> <p>Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců</p> <p>Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců</p>
<p>pracovní dobou obeznámena na pohovoru? To musím říct, že asi říkali, že se to dělí na ranní a vlastně odpolední směny s tím, že vlastně myslím si, že jednou za 14 dní to vycházelo na tu dvanáctihodinovou směnu, nejsem si teď jistá, ale myslím si, že nějak takhle to bylo, samozřejmě mi bylo řečeno, že se snaží dávat ty směny tak, aby když je ta dvanáctihodinová směna, aby ten druhý den jsme měli tu odpolední směnu. Ale jak říkám, za mě to tak jako často, hodně často nebylo, protože prostě já si myslím, že bylo málo lidí, potřebovali lidi, takže to tam prostě dávali tak, jak zrovna prostě bylo potřeba. A to musím říct, že v průběhu se mě nikdo nezeptal, jestli jako je to v pohodě za mě, že teda budu mít dvanáctihodinovou a potom jdu hned ráno na další směnu, takže to se mě jako nikdo moc jako neptal. A co se té finanční stránky, kterou si zmiňovala týká..tam bylo</p>	<p>Nespokojenost: Nenaplněná očekávání (pracovní doba)</p>



<p>vše dodrženo? Jo, to musím říct, že tam vlastně byla domluvená nějaká částka na zkušební dobu s tím, že teda po zkušební době zase to bylo pod podmínkou toho, že zvládnou vlastně v podstatě takový jejich zkoušky, tak jsem vlastně ten plat jakoby navýšil, což se teda potvrdilo. Bylo to normálně takhle, ale zase, jak říkám, bylo tam takový to nenápadný vyhrožování, že je to taková ta pohyblivá složka, že na to se dá kdykoliv sáhnout, že mi jako část klidně můžou sebrat za něco, když se jim jako líbit nebude, a to ze mě jako v pořádku nebylo. Je ještě něco, co bys chtěla dodat? Asi je to za mě všechno, musím říct, takhle. Jak ses například cítila v kolektivu? Vztahy za mě dobré, myslím si, že já osobně jsem si vztahy tam měla dobré se všema, ale nelíbilo se mi prostě, jak už jsem říkala, ten, ten jako přístup k té práci a ta komunikace, jak jako samozřejmě tvářilo se teda, že všechno dobré, ale tak to nebylo. Co týče další otázky, tak tam jsme trošku teď sklouzly, co bys z tvého pohledu řekla, že v té firmě fungovalo správně? Jakože..myslím si, že mají super vybavení, myslím si, že tohle to jako je dobré. Tak nějak bych řekla, že i to zaučování nových sestřiček si myslím, že mají docela promakaný.</p>	<p>Nespokojenost: Vyhrožování odebráním bonusů</p> <p>Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu</p> <p>Spokojenost: Prostředí</p> <p>Spokojenost: Systém zaučování</p>
<p>Myslím si, že záleží taky člověk od člověka na jakou sestřičku narazí, protože já jsem měla teda super, ale jsou tam holky, který už tam byly několik let a zaučovaly několik sestřiček a sestřičky často odcházely už v té době, ještě než jako jim skončila zkušebka, takže pro ně vlastně to byl dost zbytečně vyhozený čas, takže chápu, že potom už moc neměli nějakou motivaci se potom věnovat jako novým. Ale víceméně mi ten systém přišel jako celkem fajn, takže tohle to a no, ono to asi bude všechno. Možná, myslím si, že mají dobré benefity nějaký vlastně, tu multisportu, mají příspěvky na nějaký vzdělávání, angličtina, španělština, jezd na hezký teambuildingy, takže to si myslím, že jako je fajn, ale nebylo to pro mě nějak jako směrodatný, no. Co mohl zaměstnavatel udělat jinak tenkrát, aby si neodešla? Já si myslím, že v tom počtu pacientů, co se tam mají, tak už se moc jako měnit nedá. Myslím si, že ta kapacita je několikanásobně převýšená, takže to byl takovej můj bod, který jsem si říkala, kdyby tam bylo míň pacientů nebo aspoň víc času na ty pacienty, tak si myslím, že bych tam asi i nějakou delší dobu vydržela... asi si myslím, že jako samozřejmě po nějaký době bych očekávala i nějaký navýšení vlastně toho platu a myslím si, že to jsou takový jako dvě věci, který jsou asi nezměnitelný nebo samozřejmě ten plat se dá nějak jako, ale ti pacienti už jsou prostě nabraný, jsou v léčbě, a to prostě se nějak jako skrouhnout nedá, takže... A když srovnáš současného zaměstnavatele a firmu XY, co tvůj současný zaměstnavatel poskytuje a v předchozí práci ti to chybělo? Tak za mě je to teda jednosměnný provoz, to je za mě velká výhoda. Další věc bych teda podotkla, je, že máme tedy teďkon placený přesčas, což tam vůbec jako neexistovalo. Vlastně fakt je to pravidelná pracovní doba, málokdy se stává, že máme přesně nějaký ten přesčas,</p>	<p>Spokojenost: Možnost multisportky</p> <p>Spokojenost: Hezké TB</p> <p>Spokojenost: Možnost dalšího vzdělávání</p> <p>Nespokojenost: Provoz</p> <p>Nespokojenost: Finanční ohodnocení</p> <p>Nové zaměstnání:</p> <p>Lepší pracovní doba</p> <p>Placené přesčasy</p> <p>Nespokojenost: Přesčasy</p>

<p>muze se to stat, ale s tim se samozrejme pocita. Ale je to fakt jako malo casty. Neni tam ten casovej pres, vlastne doktor si sam rika, kolik toho casu chce, tak nejak pocita s</p>	
<p>tím, co vlastně sestřička musí udělat potom, co ten pacient odejde. Není to vlastně jenomže ošetříme pacienta a hned tam máme prostě za dvěma dalšího, takže počítá i s nějakým tím úklidem tý ordinace. Je tam čas na oběd, což teda musím říct, že teda ve firmě XY bylo taky jasné daný, to jo. Musím říct, že ještě je to takový rodinný prostředí pro mě teďko v tý nové firmě nebo v tom zaměstnání, což pro mě dělá taky hrozně moc. Ta komunikace je tam úplně odlišná, takže. A pro mě obrovská výhoda, že mám volný pátky. To je pro mě dost rozhodující. A co se týká například té finanční stránky, kterou jsi zmiňovala? Jo, jo, je to dost.. o dost zajímavější nabídka, takže pro mě to bylo docela i rozhodující tohle. Já se ještě zeptám na to, proč si vlastně odešla zrovna po těch 6 měsících? Jo, jo. No, já jsem vlastně tak nějak jak, musím říct, že v průběhu tý zkušební doby, tak se mi tam docela jako líbilo a přesně tam byla... jak jsem už navazovala na tu komunikaci, že když se se mnou bavila, tak já jsem jim říkala, že občas prostě je toho hodně a oni „jo, že tohle se může stát“, ale že to bude na denním pořádku, to už jako se samozřejmě nezmiňovalo. a musím říct, že jak se to nabaluje postupně, tak jsem si říkala, že už asi tohle se nemám zapotřebí s tím, že vlastně i ostatní dost tam nebyli spokojení. Neříkám, že všichni. Myslím, že jsou tam i sestřičky, který tam jsou už několik let, ale byly tam sestřičky, který spokojený prostě nebyly, taky tak nějak se rozhoupávali k tomu, jestli tu výpověď dát nebo ne. A já už jsem pak říkala, už jsem měla v tu dobu zařízenou jako tu novou práci, už nebylo v podstatě na co čekat a měla jsem dvouměsíční výpovědní lhůtu, takže jsem dala výpověď a už mi to asi jako stačilo. A poslední otázku, kterou na tebe mám je, jestli bys někdy uvažovala o návratu do firmy a pokud ano, tak za jakých podmínek? Upřímně neuvažovala. Jako ani mě to nenapadlo vrátet se tam.</p>	<p>Nové zaměstnání: Klidnější provoz</p> <p>Nové zaměstnání: Menší kolektiv</p> <p>Nové zaměstnání: Lepší finanční nabídka</p> <p>Nespokojenost: Nespokojení zaměstnanci</p>

## Příloha 7 – Rozhovor s respondentkou F

Jaké byly důvody tvého odchodu? Jako určitě byl jeden z prvních důvodů nebo jeden z hlavních důvodů byly peníze, protože nemohla jsem si dovolit, no, prostě nemůžu si pracovat prostě za tolik, kolik jako bylo a celkově jakoby za ty podmínky, který s penězma byly spojeny, jo. Tím pádem prostě bonusy a jak to bylo podaný a jak to ve skutečnosti bylo, jak se to potom vyvinulo dál jako třeba s těma ticketama, tak to byla prostě další jako tečka, jo, prostě další jako... takový ty srážky k tomu platu, který mě k tomu prostě dovedly. To je asi jako hlavní důvod, jo... **Práce jako taková mě bavila**, ale samozřejmě jako posuzovala jsem z toho, jak se jako tam **cejtím** a z toho prostě, co za tu práci jako **dostávám** zpátky. **A myslím si, že to bylo ovlivněný i tím, že jsme byli tak jako zdemotivovaný, že nás bylo zdemotivovaných víc, že ono vlastně, když je zdemotivovaný jeden člověk, tak prostě je jeden proti všem, který jsou třeba v pohodě, ale tím, že prostě nás bylo víc, který jsme si začali všimát těch negativních věcí a probírali jsme je, tak to prostě šlo ráz, naráz.** No. Jestli to dobře chápu, co se týče těch financí, tak si očekávala jiné finanční podmínky, než ve skutečnosti byly.. **můžeš to prosím rozvést?** No, v inzerátu bylo, já ten inzerát nemám před sebou, jo, je to pár měsíců, co jsem ho viděla, ale vím, že jsme to **probíraly** jako s holkama, že jsme se na tom shodly, že jsme vlastně viděly a všechny **nastupovaly** za stejných podmínek. **Takže vlastně tam byla uvedená částka** během zkušební doby a po zkušební době, ale vlastně fixní plat se nezměnil, pouze se k tomu přičetly bonusy, na který si ne vždy měla nárok. A to v inzerátu nebylo, tam bylo, já nevím, abych nekecala, 31 pak 36, jo, nevím jaké ty částky byly, ale prostě nebylo to řečeno, nebylo to napsáno a prostě s tím já jsem nepočítala, já jsem prostě počítala s fixním platem vyšším, jo, a pak mě právě překvapilo, vlastně, zjistila jsem to až v tu dobu, kdy mi skončila zkušební doba a zjistila jsem, že jako nemám podepsaný žádný další papír a prostě jenom vlastně nárok na bonusy, když si je **odpracuju**, jo. Samozřejmě od toho bonusy jsou, ty by se měly odpracovat, to jako v pořádku, ale jenom ta informace by měla být správná. **Takže prostě tohle vlastně bylo jako oklamání ze strany toho inzerátu a první taková demotivační vlastně důležitá věc. Rozumím, je ještě něco, co se ti mimo tu finanční stránku nelíbilo?** No, řeknu to takhle, ty hodnoty v ty firmě mi přišly jako takový podivný...jako to, že se chce renovovat a modernizovat klinika je hezký, ale vůbec to nebylo praktický, jo, že se snaží o nějakou renovaci, udržení kroku, modernizaci, to je v pořádku, ale vím, že třeba tohle jste **řešily** s náma vy, nějaký uspořádání stolečků nebo něco takovýho, a co se třeba týče openpace tak fajn, ale jako třeba **sesterna bylo jako jedno velký špatný, jo, že víš, že máš tolik sester, víš, že jich máš tolik, že se ti prostě musí střídat, jinak ti padnou, ale sedí tam na krabicích** prostě nebo to prostě udělat jinak, aby sestřičky chodily třeba do, já vím, že to je daleko, že z té sesterny to bylo blíž, že prostě třeba v jídelně bylo spousta

Nespokojenost: Finanční ohodnocení

Nespokojenost: Bonusový systém

Spokojenost: Zajímavá práce

Nespokojenost: Nespokojení zaměstnanci

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání (finance)

Nespokojenost: Zázemí pro asistentky



<p>místa... taky by se dalo, jo. Ale prostě takový, jakože udělám tam nový police, ale holky mi tam sedí na krabicích a nemůžu tam projít, když prostě procházím... z pohledu vedení mi to přijde zvláštní. A co se týče kolektivu, jak bys to hodnotila? Buď to bylo štěstí <u>anebo</u> se to tak jako hezky náhodně sešlo, že <u>to bylo strašně fajn a s holkama jsme se vlastně daly dohromady hrozně rychle, co se týče teda jako u sestřiček, jo, tak vlastně s T. jsme nastoupily jako stejně, takže vlastně jsme byly na takový stejný lodi. Holky, co tam byly před náma, tak poradily, pomohly. Prostě jsem neměla pocit, že bych se musela cítit hloupě za to, že se někoho na něco zeptám, což si myslím, že je teda jako důležitý taký, protože jo, když máš pocit, že se nemůžeš zeptat, tím pádem se neptáš a tím pádem nevíš... takže tohle jako bylo fajn. Takže vztahy v kolektivu <u>hodnotíš pozitivně, je něco, co na tebe v rámci vztahů působilo negativně?</u> No, když to prostě řeknu tak, jak to bylo, tak prostě, <u>když přijdu do práce a hned prostě v první minutě dostanu vynadáno za to, že jsem o půl minuty později na pracovním místě, kde mám být, ikdyž už jsem vlastně v práci třeba 15 minut,</u> tak ti to jako vlastně jako srazí</u></p>	<p>Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu</p> <p>Spokojenost: Ochota sester pomáhat si</p> <p>Nespokojenost: Přístup manažerek k sestřám</p>
<p>den celý, když tam máš být 12 hodin a hned prostě z první ruky dostaneš prostě od své přímé nadřízené tohle, jo, takže takový ty.... Neříkám, že to dělali všichni, to určitě ne <u>anebo</u> pořád, jo, samozřejmě každý má <u>dobřej den nebo špatnej den, horší, lepší, ale to jako odlišení, že „blbě jsem se vyspala“ od toho chování k nám, si myslím, že v některých chvílích vůbec nefungovalo.</u> Nebo nevím, jo, <u>to bych potom se vrátila k těm ticketům a jestli to byly naschvály nebo ne, to taky nevím, ze strany prostě mých nadřízených, jestli prostě to, co mi napsali do ticketu, bylo jakože naschvál anebo jestli to napsali jenom proto, aby mi tam něco napsali.</u> A měla jsi někdy zkušenost s tím, že by ti za to byly strženy nějaké peníze? Já si myslím, že ne, protože já už jsem byla ve výpovědní době a myslím si, že jsem neměla vlastně nárok ani na bonusy, tím pádem ani na toto. Ono se to zavádělo nějak v září. <u>Takže nestalo, ale bylo mi řečeno, že se to stane, když... takže to no.</u> Rozumím, to se vracíme k těm ticketům.</p> <p>Ještě se zeptám, měla si možnost tyto negativní věci a tu nespokojenost s někým řešit? M. měla jako tendenci, že se jako snažila s náma si sednout, vím, že to měla nebo říkala, že to má v plánu častěji, než čas dovolil. Což jsem ocenila, protože si <u>myslím, že to bylo jako přínosný nebo mohlo by být, kdyby poslouchal někdo dál, jo. Přišlo mi, že vy jste se ptali, vy jste třeba i říkali dál, ale neměla jsem pocit toho, že by byla nějaká zpětná vazba od vedení. Že teda to nebylo vlastně vyslyšený.</u> Nebo třeba bylo, ale ke mně se to už nedostalo, protože jsem tam nebyla... Rozumím, je ještě něco, co tě napadne obecně třeba ke komunikaci ve firmě? <u>Jo a přemýšlela jsem nad tím jako zpětně, že vlastně my jsme nikdy nevěděli, která z floor manažerek je na openspace, to znamená, když já jsem ráno vstala a bylo mi zle, já jsem nevěděla, komu mám napsat. Často jsme neměli třeba ani telefonní číslo na sebe, já myslím, že možná ani nemám jako číslo na M. vůbec</u> nebo neměla jsem, jo,</p>	<p>Nespokojenost: Přístup manažerek k sestřám</p> <p>Nespokojenost: Nedůvěra k manažerkám</p> <p>Nespokojenost: Vyhrožování odebráním bonusů</p> <p>Nespokojenost: Absence porad</p> <p>Nespokojenost: Neřešení stížností zaměstnanců</p> <p>Nespokojenost: Chybějící kontakt na manažery</p>

takže to bylo takový prostě... já jsem byla zvyklá vlastně bývalý práce, že vedoucí směny, tak měl prostě telefon, na který mohli zaměstnanci volat, jo. Já jsem říkala, že jako na openspace by mohl být jeden telefon, my bysme měli jeho číslo a vy byste si ho

prostě předávali mezi sebou a tam by chodili zprávy. Je ještě něco, co bys chtěla dodat, že tě nějakým způsobem negativně ovlivnilo? Asi to, že od té doby, co jsem nastoupila já, tak odešlo třeba 10 holek a to jsem si taky jako... nějaký vykřičník se mi začínal ukazovat, když prostě prvních pár holek odešlo nebo bylo vyhozeno nebo jo, taky do toho nevidím. Nebavila jsem se s každým o tom, jak to měl, ale prostě už jenom, že ty holky odcházel, tak jsem si říkala, že tady asi jako je něco jinak, když už to nebyla jedna, ale bylo jich pět, jo, tak jako člověk začne říkat, co je vlastně špatně a samozřejmě na to začne přicházet sám. Ještě něco bys chtěla dodat? Ne, myslím si, že jsem ze sebe dostala mnohem víc věcí než jsem čekala... Tak jo, další otázku, kterou mám připravenou je to, proč si odešla po těch 10 měsících? Určitě nabídka jiný práce, jinak bych tam ještě byla, anebo bych hledala práci dál, ale já jsem byla jako rozhodnutá, že odejdu a Koukala jsem právě po jiných pracích a dostala jsem nabídku vlastně tady té podobné práce, ale prostě práci za podmíněk, který mi vyhovovaly mnohem víc, než byly tady, jo, co se týče pracovní doby, co se týče odměňování. Co se týče té pracovní doby, tak to už jsi taky párkrát zmínila, to bys taky zahrnula jako jeden z těch faktorů, který tě vlastně negativně ovlivnily? Svým způsobem asi jo, ale ne nějak jako zásadně co se týče času otevření v sedm a zavření v osm, to jako v pohodě, ale co mi nevyhovovalo, byly dlouhé směny, to byly prostě dvanáctky, protože myslím si, že v tom prostředí, kde jsme pracovali nebo kde jsem pracovala, v čem jsem pracovala a jako v jakým zápřahu a s jakýma lidma, tak to bylo jako hodně. Dvanáctky byly náročný i jako za cenu toho, že máš potom krátký den...krátký den byl jako fajn sice, ale radši bych měla pět dní v týdnu osmičky než prostě mít krátký a dlouhý den. Kdybys měla teď naopak vypíchnout něco, co v té organizaci dobře, co by to bylo? Tyjo, co fungovalo dobře..ty už si zmiňovala ty vztahy v kolektivu sestřiček...taky si zmiňovala, že ta práce tě bavila... Jo, jo, bavila mě ta práce rukama, bavil mě ten kontakt s lidma, mluvit s nima, jejich zpětná vazba... a to byla asi

Nespokojenost: Vnímání zvýšené fluktuace

Nespokojenost: Pracovní doba, Finanční ohodnocení

Nespokojenost: Směny

Nespokojenost: Provoz

Spokojenost: Zajímavá práce

jedna z mála výhod těch dotazníčků. Ale já jsem se na to pak už vykašlala protože mi přišlo, že to otravuje ty klienty a to mi vadilo, že po té návštěvě jim mám vrazit ještě dotazníček, který už viděli pětkrát. Když to bylo nové, tak mi to dávalo celkem smysl...ale mít to třeba 2-3 měsíce, prostě zjistit, jak se těm lidem tam líbí, ale mít to dál a ještě jakoby to zakomponovat do těch bonusů nebo respektive odměňování jako zaměstnancům mi přišlo jako úplně nesmyslný, jo, protože mi přišlo, že jako ty lidi to vlastně otravovalo, protože ty je tím ještě vlastně zdržuješ, oni to tam stejně odklikaj jenom proto, aby to udělali... Rozumím, to jsme se vrátili k tomu odměňování a bonusovému systému, ještě bys k tomu chtěla něco dodat? Ne, asi ne...A

Nespokojenost: bonusový systém

napadne tě ještě něco, co tam fungovalo dobře? No, ještě vlastně po zkušební době tam byly nějaký ty kurzy, což si myslím, že jako bylo fajn a z velké části toho jako holky využívaly, na co tam byl nárok dál, další tam bylo potom po 12 měsících odpracovaných, si myslím, a to já už jsem si ani jako nezjišťovala, ale nějaký proplácení kurzů jsem postřehla, že tam bylo jo, podle vlastního výběru, jako fajn, ale nevím no, radši měli udělat líp sesternu než mi nabízet kurzy... A když teď můžeš srovnat svého současného zaměstnavatele s tím předchozím, tak co ti tvůj zaměstnavatel poskytuje a v minulé práci ti to chybělo? Jo, pracovní dobu mám vlastně jinou, takovou, která mi vyhovuje víc. A určitě jako nechtěla jsem říkat odměňování na prvním místě, ale to je samozřejmě taky jiný. A asi i to, že je to jako menší firma a je tam vlastně víc stálých lidí. A co mohl zaměstnavatel tenkrát udělat jinak, abys neodešla? No, to bych musela odpovědět shrnutím všeho toho, co jsem odpověděla předtím. Rozumím. Prostě kombinace všeho. Uvažovala bys někdy o návratu a pokud ano, tak za jakých podmínek? Asi ne...

Spokojenost: možnost dalšího vzdělávání

Nové zaměstnání:  
Lepší pracovní doba

Lepší finanční nabídka

Menší kolektiv

## Příloha 8 – Rozhovor s respondentkou G

Jaké byly důvody tvého odchodu? Tak to největší pro mě asi bylo to celkový nastavení toho soukromého sektoru, že to je prostě přímo zaměřené jako na ty peníze, takže jakoby tadyhle to se mi tam na tom nelíbilo. No a celkově jakoby třeba potom, jak začalo chodit hodně lidí na ty vstupky, tak toho bylo docela dost a jakože se to nesníží, aby nám jako nějak ulevily v té práci, protože pro ně to jsou peníze... Potom ty osobní příplatky, ty dotazníčky. Já jsem to říkala už předtím M., jakoby jeden z těch důvodů, proč odcházím, tak ona říkala, jako, že je to důležitý pro ně, aby se mohli dál rozvíjet, aby mohli se víc zaměřit na ty lidi tak že ty dotazníčky potřebují a tak, ale jako stejně ty holky to dávaly jenom těm lidem, co byly spokojené právě proto, že se bály, aby neměly z toho nějaký problém, takže stejně to bylo jakoby zbytečný a prostě mě to bylo nepříjemný. Takže to. Je ještě něco kromě té bonusové složky, s čím si nebyla v rámci financí spokojená? Možná by se mi líbilo víc, kdyby byli třeba aspoň stravenky, když už tam nejsou žádný obědy nebo třeba to penzjiko, že je tam až po roce třeba. Teďka právě v současné práci, tak ho budu mít už hned. Ale už z financí asi jinak nic. Je ještě něco bys k těm důvodům chtěla dodat? Vlastně asi taky, že ty dvanáctky, když se řekne dvanáctka, tak je to 12 hodin, ale tam v té firmě, tak to bylo vlastně jakoby 13. Tak možná jenom jakoby, asi bych zmínila, ale to nebylo zase až takový problém. Když si zmínila tu dvanáctku, tak ta směnovost, která byla nastavená, tak s tím si počítala? Počítala jsem s tím jakoby po tom pohovoru, ale stejně to potom bylo takový divný. Jak to říct, ale, přišlo mi, že jsem vůbec neměla žádný volnej čas, třeba když jsem měla ty dvanáctky a pak odpolední pětky, tak jakoby za dopoledne toho člověk stejně nic neudělá. Bylo to takový fakt mrtvý, no. Jo a nepočítala jsem teda s ranníma službama, to mi nikdo neřekl. Rozumím. Jak jsi zmínila ten pohovor, tak například ty bonusy, který jsi vlastně zmiňovala skrze ty dotazníky, tak to ti bylo na pohovoru dostatečně vysvětlený? Anebo si s tím nepočítala, že bude taková bonusová složka. Určitě mi říkali o tom, že jsou bonusy jakoby za tu práci, kolik toho odpracuju. Ale dotazníčky si nejsem teďka popravdě jistá, jestli říkali, nebo ne, to nevím. Co například komunikace? Jak by zhodnotila komunikaci ve firmě? Za mě úplně super. Jak kolektiv, tak i přístup těch nadřízených. Super, za mě super. Paráda. A jak ses cítila v kolektivu? To bylo super, jako jo, samozřejmě, když potom jsem přišla na sesternu a všichni tam mluvily rusky nebo ukrajinsky nebo to... ale jako holky byly super, to bylo fakt super. Takže chápu, že ta jazyková bariéra, že to nebylo pro tebe příjemné. Jenom trošičku, jako nebylo to nic závažného. Ještě by sis vybavila, co tam bylo za tebe špatně v té firmě? Asi by bylo fajn, kdyby tam byly jen česky mluvící doktoři.

Nespokojenost: Firma cílí na peníze

Nespokojenost: Provoz

Nespokojenost: Bonusový systém

Nespokojenost: Směny

Nespokojenost: Směny

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání (pracovní doba)

Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu

Spokojenost: Dobré vztahy s manažerkama

Nespokojenost: Vztahy mezi sestrama z ČR a UKR

Proč jsi odešla po těch třech měsících, resp. 2,5 měsících?  
Já jsem nad tím přemýšlela asi možná měsíc, že to úplně  
nebude ono, nebyla jsem si jistá jakoby, jestli se do toho hodím.  
Rozumím. Co podle tebe naopak v té firmě fungovalo dobře?  
Ty si teda zmínila už částečně ten kolektiv, tu komunikaci...  
je ještě něco, co bys chtěla dodat? **Jako ten kolektiv byl úplně  
nejlepší... potom se mi líbilo pracovní prostředí, to bylo taky fajn.**  
A taky organizace práce. Víím, že se bude hůř srovnávat to  
zaměstnání, jelikož teď pracuješ mimo obor, ale je něco z  
těch základních podmínek, které ti současný zaměstnavatel  
nabízí a u předchozího ti to chybělo? Tam bych možná řekla  
asi k těm benefitům zase tu multisportku, to penzijko, že to bylo  
okamžitě. Ty obědy nebo ty stravenky. A lepší pracovní dobu.  
Jakoby musím tam být od devíti do tří s tím, že právě jakoby ty  
ostatní hodiny si můžu dělat, kdy jako potřebuju, kdy chci.  
Rozumím. Je něco, co ten zaměstnavatel mohl udělat jinak,  
aby ses rozhodla tam zůstat? To je dobrá otázka. Asi ne, asi  
jsem už byla rozhodnuta, jako že to není pro mě, že to není úplně  
ono. Chápu. A uvažovala bys někdy o návratu? A pokud ano,  
tak za jakých podmínek? Uvažovala bych, když by tam byl ten  
stejný kolektiv. No, asi jako hlavně kvůli tomu kolektivu.

Spokojenost: Dobré vztahy v  
kolektivu

Spokojenost: Prostedí

Nové zaměstnání: Lepší  
pracovní doba

## Příloha 9 – Rozhovor s respondentkou H

Jaké byly důvody tvého odchodu? Kde začít. A já si myslím, že... to byla možná taková třešnička na dortu...myslím si, že se to hodně naskládalo, ty důvody, myslím si, že ten úplně finální byl takovej, když jsem se dozvěděla, že podmínky, ze kterých jsem do toho zaměstnání nastupovala, tak nejsou takový, jaký mi byly řečený na přijímacím pohovoru. Co jsem se tam pak dozvěděla vlastně od těch holek, se kterými jsme tam dělali, že to je jinak, než to ve skutečnost bylo. Já nevím, jestli chceš slyšet konkrétní důvody, asi jo. **Budu ráda, když budeš konkrétní.** Já jsem se tady na tu pozici hlásila, protože tam slibovali ten náborový příspěvek. Myslím, že to bylo kolik.. 40 000, mám pocit a já jsem se kvůli tý práci vlastně přestěhovala do Prahy. Já jsem věděla, že chci do Prahy, ale tady ta pozice mi přišla taková zajímavá, bylo to zase něco jiného, když jsem se tam byla podívat vlastně na tom prvním kole, tak mě to zaujalo, přišlo mi to, jsem to jako machrovina, říkala jsem si, že dobrý, zkusím. A ten náborák byl vlastně jeden z úplně nejméně hlavních důvodů, protože v tu chvíli jsem se nacházela v takový jako blbý finanční situaci a potřebovala jsem si poplatit to, co jsem dlužila, takže těch 40 000 by mi to smázlo a byl to takový jako čerstvej start v tý Praze.. vlastně ten důvod, proč jsem se přestěhovala. A vlastně postupem času, když jsem tam začala pracovat, tak jak jsem se tam s těma holkama bavila, tak jsem zjistila, že ty podmínky jsou vlastně jiný, že těch 40 000, že to vlastně není tak, jako není to tak úplně jednoduchý. Pro mě to byl takovej dramatickej zážitek, tak jsem to hodně vytěsnila, takže teďko trošku vzpomínám. No, mám pocit, že se to nějak vztahovalo k tomu, že musíš splňovat nějaký, nějaký indikátory, nevím, kolik dotazníků spokojenosti musíš vyplnit nebo, nebo něco takového, bylo to podmíněný. **Ten náborovej příspěvek, si myslím, že nebyl podmíněnej, podmíněný, byly pak vlastně přídatný bonusy k tomu, k tomu platu.** Jo, já už vím. Ten náborový příspěvek OK, tam jen že nějak jako musíš vydržet, což je jasný, ale když jsem se ptala pak na tu mzdu v tom prvním kole, tak mě vlastně bylo řečený,

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání (finance)

že po tý zkušebce, že se ti automaticky zvedá na nějakou úroveň, už nevím, kolik to bylo, ale tady to mi bylo řečený bez jakýchkoliv podmínek, prostě, že automaticky se po zkušebce zvedá tady na tu výši, a to je to, co vlastně nebyla tak úplně pravda, bylo to podmíněno jako nějak, nějakějma věcmi, o kterých se mnou vlastně nikdo nemluvil, a to bylo takový jakože blbý no. Rozumím. Je ještě něco, co v rámci toho pohovoru ti bylo řečeno jinak? To výběrko bylo vedený hodně tak jako optimisticky a pozitivně, ale až když člověk do té práce začne chodit, tak zjišťuje, že to je jako trochu jinak. Na tom výběrku mi řekli, že v rámci zaměstnání můžu podstoupit taky tu léčbu, že mi srovnají zuby a bude to všechno strašně super, ale taky mi neřekli, že když bych náhodou z jakýhokoliv důvodu třeba musela odejít nebo odešla, takže tu léčbu vlastně musím zpětně jakoby doplatit celou, celou, celou, což na jednu stranu je taky loický. ale takv o tom nikdo nemluvil a pak vlastně iěště tam.

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání (finance)



ještě tam něco bylo na tom výběru... Jo, jo, jo, pracovní doba no, protože do pracovní doby se vůbec nezapočítávaly takový ty ranní služby, ty večerní úklidy, když to vlastně člověk sečetl, tak dělal jako o x hodin tejdně víc, když měl vlastně tu ranní službu, když tam musel jako přijít dřív a celou tu ordinaci připravit a pak vlastně než úplně si mohl odejít domů, tak se to tam muselo celý uklidit a nejde o to, že by jako trvalo dýl ten pracovní den, jde o to, že ten čas, který jsme tam strávili, tak už nebyl proplacenej. Rozumím. Takže chybějící nějaký proplácení přesčasů. Jo těch tam jakoby bylo hodně že jo, když se nestíhalo, tak se to pak protáhlo klidně jako dlouhou dobu. Když mluvíme o té pracovní době, tak směny, které si měla nastavené, to ti vyhovovalo? Bylo dobrý, že jsme ty směny měli naplánováno hodně dopředu, to bylo fajn, že si člověk nějak jako mohl, mohl trochu plánovat život... No, hele, k tomu si nic nepamatuju, tam žádný vjem nemám. Rozumím. Zeptám se tedy dál, jak ses cítila v kolektivu? Já si myslím, že zrovna v tý době, co jsem tam byla já, tak tam ty holky byly super, že to bylo fajn, že jsem tam cítila takovou jako soudržnost a na to, jakěj mordor to byl, jak prostě fakt jako se ti tam ty lidi točí na tom křesle a ty prostě máš

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání (pracovní doba)

Nespokojenost: Přesčasy

Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu

Nespokojenost: Provoz

jednoho člověka za druhým. Tak ten kolektiv byl fajn, tam vlastně akorát jedna z těch věcí, proč jsem odešla, bylo, že to přerostlo pak takový... jako honbu za penězma, víš, že už jako trochu stranou, že jsi nějaký člověk, kterej se tam zaučuje a snaží se tam jako něco vyrábět. A když mě zaučovala na začátku V., tak to bylo ze začátku strašně fajn a hrozně jsme si rozuměli a já jsem byla fakt jako ráda za to, že jsem vyfasovala jí, ale postupem času to přerostlo jako něco, z čeho jsem vůbec neměla dobrý pocit. A pak vlastně, co si uvědomuju ještě, tak ta pozice floormanažera, tam bylo znát, že někdo někoho nemá rád a bylo to, bylo to takový, že se tam o tom holky bavily jako za zády toho člověka a bylo to tak jako nepříjemný, no, ale to je prostě ženský kolektiv. Můžeš být konkrétnější? No záleží jestli, V. tam ještě dělá? Ano. V tom případě tohle to nechám bejt a jenom to uzavřu tím, že prostě ženský kolektiv sebou nes

Nespokojenost: Přístup manažerek k sestřám

spoustu takovejch jako zákulisních pomluv a často bylo až, až takový nepříjemný. Ještě jako v jednu chvíli bylo tak jako hodně rozdělené na ty holky, co nejsou z Čech, ale jsou třeba jako odněkud jinud. Bylo to, co tam bylo, takový zvláštní, jako já jsem si tam hrozně vážila takový ty soudržnosti, kterou jsem cítila, že tam je jakoby, co se týče ve vztahu těch sester, ale pak se to tam ještě prostě různě škatulkovalo a ještě na ty floormanažery, který prostě... některý holky tam vyloženě některý jako neměly rády a bylo to takový... Takže jestli to dobře chápu, tak jako ze strany floormanažerů, jako nějaká nepřátelská atmosféra vůči konkrétním sestřám? Tohle to, jak říkáš, tak jo, ale taky se to týkalo opravdu jenom třeba některých nebo rozhodně ne všech, já si myslím, že já jsem tam s nima třeba vycházela dobře nebo aspoň jako v to doufám, já jsem jako vždycky člověk, který se snaží prostě do pracovního prostředí nenosit nějaký konflikty, ale, ale prostě bylo to tam takový jako rozdělený. To mě přivádí zpátky k tomu, jak jsi zmiňovala ty sestry, který nebyly z Česka, byly odjinud, tak to jsi cítila z pozice floormanažerů, že by to nějak škatulkovaly anebo v rámci toho kolektivu

Nespokojenost: Pomluvy v ženském kolektivu

Nespokojenost: Vztahy mezi sestrama z ČR a UKR

Nespokojenost: Přístup manažerek k sestřám

těch sestřiček? Spíš, myslím, v tom kolektivu těch sestřiček, protože já jednu stranu rozumím tomu, že **když jsou prostě vzadu**

**tři Ukrajinky a jedna Češka, takže se kvůli jedny Češce nebudou prostě bavit česky, ale vím, že některý holky to tam třeba braly takový jakože, no, tak když jsou tady v práci, tak by se přece měly bavit prostě česky...** Rozumím. Ještě se zeptám k tomu, jak jsi zmiňovala, vlastně to zaučování, že jsi pak cítila, že jsi byla spíš ten objekt, který může přinést vlastně té zaučovaný sestřičce nějaký výdělek, tak myslí si, že to byl jakoby problém té jedné sestřičky, která **zaučovala tebe anebo že to tak vnímali všichni?** To asi nedokážu posoudit. Víím, že strašně záleželo na tom, kdo tě zrovna zaučoval. Rozumím. Ještě něco mimo to, co už se **zmínilo**, co tam podle tebe fungovalo špatně? Asi ne. Myslím si, že to, že to hlavní jsem, jsem asi řekla. Já se ještě zeptám, jak si ty ze své pozice vnímala tu **fluktuaci?** Já jsem tam byla jako krátkou dobu, ale s holkama, který tam byly dýl, tak **jsme se bavili, že se tam ty lidi točej a vždycky, když jako jsem se pídila po tom, jako proč odešly, tak to byly vždycky jako furt ty stejný důvody...** prostě přišly si tam jak hadr na holi bez **nějakýho** jako uznání a ty podmínky tam nebyly takový, aby se jim tam jako pracovalo jako příjemně, no, vlastně to množství těch klientů bylo denně jako ohromný. Bylo to náročná práce, co to jako samozřejmě, ale myslím, že takový ten respekt, i co se týče jako projevení nějaký jako snahy třeba **proplácet ty přesčasy...** Rozumím. Co týče těchhle těch **negativních věcí, které si zmínila, měla jsi šanci se o tom s někým pobavit, případně pokud ano, tak bylo tě vyslyšeno?** No, já vlastně ve chvíli, kdy se to tak jako všechno nahnulo a kdy jsem vlastně zjistila, že ty platový podmínky nejsou takový, jaký byly slíbený, to znamená automatický nárůst tý mzdy po konci zkušební doby. Tak jsem se o tom nejdřív bavila s holkama, abych se jako ujistila, že to je jako opravdu tak, jestli tam není nějaké jako nedorozumění nebo tak. **A pak vlastně, když jsem se dozvěděla, že to tak jako opravdu je, že to není jak mi bylo řečeno, tak jsem už šla vlastně si domluvit sedánek s naší vedoucí a řekla jsem jí, že bych asi chtěla skončit, protože ty podmínky nejsou takový, jaký jsem myslela, že jsou, a vlastně jsem asi čekala v tu chvíli, že mi to třeba nějak vysvětlí nebo že**

Nespokojenost: Vztahy mezi sestrama z ČR a UKR

Nespokojenost: Vnímání zvýšené fluktuace

Nespokojenost: Neřešení

**se o tom bude moct bavit, ale ona mi řekla, aha, tak to mě mrzí, že jste to pochopila takhle. Jo, že tam vlastně ani nebylo co řešit, jo. Já jsem řekla, s čím mám problém a podle všeho jsem to špatně pochopila a tím to jako skončilo. Takže žádná snaha vlastně ze strany toho vedení prostě to nějak napravit tam nebyla. Tyto podmínky, které zmiňuješ, byla tam neshoda pohovor vs. Realita nebo i v inzerátu bylo něco jiného? Hele v tom inzerátu taky psali nějakou ptákovinu a vím, že když jsme na to pak s holkama koukali, tak to tam změnili, protože já si pamatuju, že ve chvíli, kdy jsme se o tom mezi holkama začali bavit...**tak asi, asi jako tam mají jako stěny uší, to je taky jako něco, co mě neuvěřitelně vytáčelo, jak tam jsou všude ty kamery, které tě sledujou, no možná i poslouchají... No takže tak, A jak bys zhodnotila obecně komunikaci ve firmě? Asi si****

stížností zaměstnanců

Nespokojenost: Nenaplněná očekávání

Nespokojenost: Přítomnost kamer



<p>nevybavuju nic konkrétního. Nic co by mě nějak negativně ovlivnilo. Na další připravenou otázku si už odpověděla. Zeptám se tě tedy, jestli naopak bys mohla uvést, co v té organizaci podle tebe fungovalo dobře? Když si teďko vzpomenu nějaký pozitivní věci, tak já si myslím, že ta práce byla hrozně zajímavá, jako že kvůli té práci jsem to vlastně šla dělat, jo, že mě to přišlo jako fakt machrovina, že tam děláš zajímavý věci. Mě ta práce jako taková bavila a přišla mi fakt zajímavá.</p> <p>Jinak si nic moc nevybavuju. Jak bys například hodnotila benefity? Já si na to asi nevzpomínám, protože se mě z toho moc netýkalo, jako že když jsem nehlásila, tak mě ty benefity přišly zajímavý, ale to je tak jako člověk se pak postupem času dozvídá, jako, čím je to podmíněný, což chápu, že nějakou dobou trvá, ale já, když se vezmu třeba sociální služby, jak tam ti ty benefity naběhnou jako skoro hned. Mohl něco zaměstnavatel udělat tenkrát jinak, aby si neodešla? No, jasně, tak asi prostě, když jsem řekla, na pohovoru jste nám slíbili tohleto a teď se dozvídáme, že jako to je podmíněný jako x různěma věcmi, tak si to na příštím pohovoru ty vado vykládejte jinak, ale nám sje jako slíbili tohle, tak to pojďme prostě dodržet, jo. No, že prostě tam to bylo takový jako špatně jste to pochopila, to nás mrzí. Tak děkujeme, na shledanou. Myslím si, že to šlo na</p>	<p>Spokojenost: Zajímavá práce</p> <p>Nespokojenost: Nenaplněná očekávání</p>
<p>tom pohovoru říct jinak. Ty teď pracuješ sice mimo obor, takže nějaké srovnání bude náročné, ale když bys měla říct, co ti současný zaměstnavatel nabízí a v minulé firmě ti to chybělo, dokázala bys na toto odpovědět? Já nevím, já si myslím, že tady to se nedá srovnávat, myslím si, že to, ač se to týká lidí, tak způsob, jakým pracujeme, je tak úplně odlišnej, že mě nenapadá jako způsob, jakým bych to srovnala. Na první dobrou mě hned jako napadne ta pracovní pohoda, jo. Že v té firmě prostě jedeš, jedeš, jedeš a jedeš čím dál rychleji. Aby si večer nemusel jako skončit o hodinu později, o dvě hodiny později. Uvažovala bys někdy o návratu a pokud ano, za jakých podmínek? Myslím si, že tato zkušenost mě spoustu naučila, spoustu mi dala, já jsem za ní ráda, ale ne, o návratu bych neuvažovala asi nikdy.</p>	<p>Nové zaměstnání: Lepší pracovní doba</p> <p>Nespokojenost: Provoz</p>

## Příloha 10 – Rozhovor s respondentkou CH

<p>Jaké byly důvody tvého odchodu? No, úplně asi. Tím nejzásadnějším důvodem pro mě byl přístup ke klientům, to se mi moc nelíbilo, že na ně není dostatek času prostě. Určitě je to i tím, že je tam těch klientů strašně moc... A pak samozřejmě takový to, jakože neustále se mění pracovní doba člověka docela vyčerpá, nemůžeš si plánovat svůj volný čas dopředu, tak to jsou takový jako detaily navíc, který to prostě podpořili a zjistila jsem, že ty podmínky můžou být prostě lepší, no. K té pracovní době se zeptám, do jaký míry si třeba s tou pracovní dobou počítala na základě pohovoru? O té pracovní době jsem věděla a jako s tím jsem do toho šla, prostě, říkala jsem si, jo, bude to takhle. Je to první zaměstnání, tak nemůžu si úplně vybírat a myslím si, že bych to jako zvládala, ale je to jako příjemnej bonus, když to tak být nemusí. A tím, že tam byly i ty další faktory, tak to akorát hrálo k tomu, že jako OK, když se mi podaří najít něco lepšího po téhle stránce, bude to jedinej dobře. Ty jsi zmiňovala ještě další podmínky, které tě negativně ovlivnily, můžeš k tomu říct více? No, přijde mi, že třeba zaměstnanecký zázemí je tam hodně špatný, holky tam sedí v tom kumbálku na krabicích a někdo si ani neseďne, jo, to mi přijde opravdu, jako, že si člověk ani nemá kam sednout a tlačí se tam a lidi tam furt prochází, tak to je fakt jako blbý, no, prostě by to nemělo takhle být podle mě. Nevím. Některý dny třeba byly náročný, jasně, furt mu tam chodili další, další, další, že si ani neodešel, ani do toho kumbálku na nějakých pár minut, tak už z toho bolela hlava, ale. Nevím, no, asi zase člověk nemůže čekat, že bude mít všechno. Jsou některý náročnější dny, někdy ne. Takže ta náročnost toho provozu chápu taky, že jedna z těch podmínek. No, třeba při těch dvanáctkách, jo, že když to byla ta osmička, pětka, tak jo, dobrý, ale při té dvanáctce pak už člověk byl z toho vyřízenej, no, a pak druhý den měl zase třeba hnedka vstávat. Tak je to takový, že mi přijde toho člověka hodně, hodně vyčerpává a takhle dlouhodobě mi přijde docela drsný, no. Co se týče třeba finančního hodnocení, s tím jsi byla spokojená? Na svoje první</p>	<p>Nespokojenost: Nedostatek času pro jednotlivé pacienty</p> <p>Nespokojenost: Pracovní doba</p> <p>Nespokojenost: Zázemí pro asistentky</p> <p>Nespokojenost: Provoz</p> <p>Nespokojenost: Směny</p>
<p>zaměstnání asi, já jsem nikdy úplně nepočítala s tím, že bych brala nějaký velký peníze, takže jo, jako vyžila jsem s tím v pohodě. Samozřejmě člověk vždycky by souhlasil s víc... Rozumím. Jak ses cítila v kolektivu jak sestřiček? Hele, vztahy mi přišly asi docela fajn. To přišlo asi v pohodě, jako, já jsem se moc nemotala mezi nějaký vztahový věci, co si tam třeba lidi řešili nebo tak, ale co jsem zaznamenala, že se tam tak jako tvoří dva tábory, řekněme, prostě je to blbý, jo, ale řekněme na ty Ukrajinky a na ty Čechy a měla jsem pocit, že jako někdy to někomu nevyhovuje... Nevím, vím, že třeba někdo se nemusel, ale nebyly tam žádný konflikty, takhle, jo, že všichni se chovají mile, a když jsem se na něco ptala, tak to bylo úplně v pohodě, všichni mi poradili, odpověděli, pomohli mi, takže vzhledem k tomu jsem se cítila v pohodě. A i třeba už u toho pohovoru, tak tam všichni byli fakt milí, jo, že jsem si říkala, že to bude fajn, a pak mě překvapilo, jak některý ty věci tam fungujou ve</p>	<p>Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu</p> <p>Nespokojenost: Vztahy mezi sestrama z ČR a UKR</p> <p>Spokojenost: Ochota sester pomáhat si</p>

skutečnosti, třeba právě vůči klientům. **Ještě se trošku vrátím, jak jsi mluvila o těch dvou táborech u těch ukrajinských sestřičkách, do jaký míry to třeba ovlivnilo tebe?** Mě to nějak nevadilo. S nikým jsem tam podle mě žádný problém neměla, jako normálně jsme se bavili a mě i zaučovala Natálka, že jo, a nevím, jestli to třeba mohlo být i díky tomu, ale že jsem tam s nikým neměla žádný konflikt, že jsem nějak pocít, že mě berou v pohodě nebo normálně, no, to myslím, nějak nevadilo. **Kromě teda toho, co už jsme zmiňovali, je teda ještě něco, co tě negativně ovlivnilo? Teď jsem si vzpomněla ještě na ty kamery, co tam všude jsou. Taký je to taková ta věc, co chápu, že když jedeš ve velkém, tak potřebuješ mít nad věcma dozor, ale asi mi to trochu vadilo, že jsem měla pocít, že mě někdo furt sleduje a tím mi to vlastně dodávalo takovou nervozitu při té práci a byl to trochu tlak a řekněme,** nevím, taková ta trošku komedie, bych to nazvala, s tím focením šuplíků atd. . Že potom ani nestačilo, když jste to zkontrolovali, ještě se to muselo fotit, tak jsem si říkala, to je jako nadbytečný, prostě tak, zbytečná věc. **Jestli už je to takhle všechno, co tě napadne, tak se přesuneme k další otázce. Proč si odešla po těch dvou měsících?** Postupně se to

Nespokojenost: Přítomnost kamer

tak **nastřádalo. Rozumím. A kdybys naopak měla říct něco, co v té organizaci fungovalo dobře, co by to bylo?** Hele, narazila jsem teďka na jednu věc, co se týká právě té klientské péče, a to je, jaký, řekněme, důraz se dával na to, aby se objednávali lidi přesně podle toho, jak jsou naplánovaný stripping. To je třeba věc, na kterou se úplně **řekněme** důraz v novém zaměstnání nedává a pak to nedopadá nejlíp. Takže to bylo, bylo dobrý. **Jo a jako asi, že vlastně všichni byli milí, no, usměvavý, v pohodě to bylo. Jo, jako že si všichni pomáhali. Co například nějaké benefity?** Tím, že jsem nedošla skrz tu zkušebku, že jsem jich moc nezažila, ale vím, že tam mi je možnost třeba nějaký **proplácení jazykových kurzů, tak to mi přišlo hezký, to jsem si říkala, že bych určitě využívala. Nebo třeba ty, byly tam nějaký ty dny, když bylo najednou jídlo nějaký hezký, přinesený, tak to bylo fakt milý, to bylo dobrý.** Možná třeba, škoda... byly tam bonusy,

Spokojenost: Ochota sester pomáhat si

Spokojenost: Možnost dalšího vzdělávání

Spokojenost: Možnost občerstvení na pracovišti

když člověk splnil nějaký ty dotazníky, to je taky dobrý, že člověk mohl získat nějaké finanční obnos navíc, ale zase si říkám, ta klientela je tam velká, ale přece jenom ty lidi tam dochází pravidelně a **opakují se. A každou návštěvu mu někdo nacpe dotazník, tak kolikrát on ho má vyplnit, jo, že splnit ty kvóty vždycky, když ty lidi tam dochází opakovaně, že už to budou spíš dotazníky furt od těch stejných lidí jako ne, nebo já nevím, možná by mohl být ten bonus třeba i za něco jinýho. A co by mohl ten zaměstnavatel udělat jinak, abys **neodešla?** No asi všechno, co **sem** řekla. **A kdyby si teďka porovnála toho současného zaměstnavatele a zaměstnavatele předtím, tak nabízí ti tvůj současný zaměstnavatel něco, co ti ve firmě chybělo?** Když teďka **vycháme** asi tu klientskou péči... **No, tak mám tam stálou pracovní dobu, od 8 do 4, což je super, pauzy jsou tam delší, je tam buď hodina, nebo tři čtvrtě hodina každý den. Máme tam své zázemíčko s kuchyňkou a člověk je tam celý den v jedné ordinaci, **nepřecházíš** z místa na místo, což je příjemný, že je člověk, řekněme, **míň** v takovém shonu prostě, jo, že máš na to větší klid, je to prostě, to je ordinace ten den a tam seš a seš v****

Nespokojenost: Bonusový systém

Nové zaměstnání: Lepší pracovní doba

Nové zaměstnání: Klidnější

pohodě, takže to je taky příjemný. Na ty úkony jsme tam ve většině případech dvě takhle holky, takže řekněme, že ta práce je rozložena i mezi víc lidí, sice tam děláme zase navíc dokumentaci a vybíráme peníze a tak, ale je to, zkrátka se střídáme prostě, že jednou seš u pacienta, jednou u počítače, takže je to i takový volnější. Finanční ohodnocení, je taky o něco větší. Co mně se líbí, takovej detail, co mě jako vyhovuje velmi, že můžu mít normální zdravotnický bačkory a ne uzavřenou botu vlastně celý den. Uvažovala bys někdy o návratu? A pokud ano, tak za jakých podmínek? No, asi neuvažovala, jako nemám úplně důvod no že bych se chtěla vrátit

provoz

Nové zaměstnání: Lepší  
finanční nabídka

## Příloha 11 – Rozhovor s respondentkou I

Jaké byly důvody tvého odchodu? No, tak zčásti to bylo jakoby moje osobní, protože jsem si procházela prostě nějakými osobními jako problémama a takhle, takže jsem chtěla změnu a potom, když jsem třeba jakoby chtěla do Brna nebo jsem o tom uvažovala, tak převážně tam hrálo úlovu trošičku takové toxické prostředí, které mi tam v ten moment jakoby přišlo, že jsem věděla, že by mi to tam určitě jako nepomohlo ti lidi, jak se tam prostě navzájem pomlouvali. A souboj mezi koordinátorem, sestřičkama, tím vším to tak nějak vychrlilo najednou a potom nějak i ta finanční stránka. Chápu to tedy dobře, že s finanční stránkou si nebyla spokojená. No záleží, já když jsem nastoupila, tak jsem s tím jako byla spokojená. V ten moment, když jsem nastoupila, tak oni i zvedali docela ty platy nebo tedy ty bonusy nebo takové. Ale pak nastalo to období toho, že se tam to jako úplně nezvládalo, jakoby ten provoz, tak jako psychicky to zvládnout, aby se člověk pořád usmíval jako na ty pacienty a potom přišel od domu vyřízený a vlastně jako z těch financí nebo z těch peněz, tak jako nic moc neměl. Takže jako ta finanční stránka z pozice sestry, tak to nebylo moc úplně jako v pohodě, že i vím, že právě, než jsem odcházela, že ty holky měly ty bonusy podle toho, jak jsou pacienti spokojení a podobně, ale přitom člověk se může usmívat i pod rouškou a podobně, ale jako ti lidi nebo ti zákazníci a klienti, tak to taky úplně neovlivní, že jo, člověk to jejich chování a hodnocení a podobně. Rozumím, takže na ten bonusový systém si pohlížela spíše negativně? Prostě takhle, jako bylo to fajn, že se konečně zavedlo něco, aby člověk nebo holky přivydělaly. Ale říkám z druhé strany, já to znám třeba i teďka jako z pozice toho hodnotitele, že jako hodnotit sestru jakoby některým jiným jako pacientem, tak se to prostě nedá jako z pozice toho pacienta, jo. Pokud mám super náladu, tak to bude všechno za 10 hvězdiček, ale když má špatnou náladu... je to takové hodně jako subjektivní tady tohle to. Rozumím. U těch financí si teda zmiňovala i fakt, že si vnímala nepoměr mezi ohodnocením a tím, jaký tam byl vlastně provoz. Řekla bys, že ten samotný provoz byl pro tebe taky nějakým způsobem ovlivňující faktor? To určitě to šlo vidět, jak prostě byly některé dny klidnější nebo třeba se odhlásili lidi a hned i v tom kolektivu to hrálo velkou roli, že jo, protože takhle, když prostě člověk jede, tak já neříkám, že si tam sestry musí prostě válet šunky nebo sedět tam celý den a povídat si mezi sebou... ale určitě by měly mít čas zajít si prostě v klidu na toaletu, napít se v klidu, popřípadě něco jako i do sebe hodit, že jo, protože sice oběd někomu může stačit, ale mít takovou tu chvilkovou pauzu na to jako se zklidnit, což tam jako někdy nebylo no. Když se teď vracíme k tomu kolektivu, ty si zmiňovala toxickou atmosféru, můžeš to nějak rozvést? No byli tam jako lidi, co prostě byli takovým jako článkem i mezi těma sestrama, co pořád měli tu tendenci vyvolávat, to nechci říct

Osobní faktory: Psychické problémy

Nespokojenost: Pomluvy v ženském kolektivu

Nespokojenost: Finanční ohodnocení

Nespokojenost: Provoz

Nespokojenost: Finanční ohodnocení

Nespokojenost: Bonusový systém

Nespokojenost: Provoz

Nespokojenost: Pomluvy v ženském kolektivu

špatné prostředí, ale prostě pomlouvat se navzájem a potom já jsem vyšla ze sesterny a nevěděla jsem, jestli mě tam pomlouvají nebo nepomlouvají, že jo. Chápu a jednalo se teda spíše o jednotlivce, co tam vyvolávali ty konflikty nebo to byl problém celého kolektivu? Pro mě byla jakoby nejhorší T., ten jakoby když odpadl, tak si myslím, že to udělalo hodně, ten tam fakt prostě pomlouval všechny za zadama a některé holky se tady tím jako nechaly ovlivnit. Ale jako zbytek holek, tak byly v pohodě. Já jsem s nikým neměla teda problém.

Ještě se zeptám, veškerou tu nespokojenost, měla si možnost se k tomu nějak vyjádřit a pokud ano, měla si pocit, že tě bylo vyslyšeno? Spíš nevyslyšeno, no. Tam jakoby sem měla pocit, že je to bráno, že když někdo odejde, tak nabereme další. Žádné moc projevené zájem. Chápu. Když mluvíme o té fluktuaci a odchodech, do jaké míry to ovlivňovalo tebe? Tak určitě dost tím, že potom to padalo všechno na všechny ostatní, ta práce. Jak bys vnímala ještě komunikaci v rámci firmy? Musím si vzpomínat. No.

Spokojenost: Dobré vztahy v kolektivu

Nespokojenost: Přístup vedení k fluktuaci

Úplně si asi tohle nevybavuju. Neměla jsem asi nějaký problém jakoby s nějakýma jako předávání informací a podobně.....jen mě napadá k té komunikaci nebo i k tomu jakoby toxickému prostředí, tak potom byl docela i problém s tou A. no, to, jestli můžu ještě teda, protože tam ta komunikace jako nefungovala. A nevím jak teďka, ale to byl jako další článek toho, proč ty holky mi přišlo, že jako odcházely, že jo. Můžeš to zase rozvést? No měla jsem pocit, že to brala tak, jako že já jsem manažer, já vám budu říkat, co prostě budete dělat a potom jako řvala po těch holkách. A chovala se takto ke všem sestřičkám nebo jen k někomu konkrétnímu. Jako ze začátku, si myslím, že to byli jednotlivci, to bych třeba vyjmenovala 3,4 lidi, co prostě jako fakt sama nemusela, takže jim jako dělala i nechci říct peklo, to jako ne, ona si to třeba neuvědomovala...nebo prostě třeba je za ní tohle chování v pořádku. No a ze

Nespokojenost: Konflikt s manažerkou A.

začátku bylo jako pár lidí a potom, než jsem vlastně odcházela, tak to bylo jako celý kolektiv a nevím jako... Rozumím. Je ještě něco k těm negativním faktorům, co bys chtěla zmínit? Anebo je to takhle za tebe všechno? Asi jako všechno. Jako všechno nebylo špatné, že jo. Zeptám se ještě, proč si odešla po těch 2 letech, byl tam nějaký impulz, poslední kapka? Já jsem neplánovala nějak jako odejít, jako doufala jsem, že se to jako zlepší a podobně, ale potom jakoby přišel moment v osobním životě a tak se to nahromadilo. Kdyby si teďka teda zavzpomínala a měla říct něco, co naopak tam fungovalo dobře, tak co by to bylo? Jakoby takhle. Určitě je super, že jsme měli třeba tu multisportku, třeba teď v práci mám nárok až za 6 měsíců. Pak třeba ta komunikace s recepcí jako za mě fungovala. Nebo s doktorama. A zpětně, člověk to jako bere tak, že nevím, třeba ta práce. Ta byla super. No, nebo taky tohle to, jako že ty rovnátka třeba, já jsem to využila. A všechny ty

Spokojenost: Možnost multisportky

Spokojenost: Zajímavá práce  
Spokojenost: Léčba rovnátky



<p>benefity, třeba příspěvky na vzdělání. Takže to bylo fajn zase pro lidi, ale kteří jakoby jsou ochotní jako se dál vzdělávat a využít tady tohle to. Ze začátku když jsem tam pracovala, tak</p>	<p>Spokojenost: Možnost dalšího vzdělávání</p>
<p>to bylo takové jako rodinné prostředí, že i ten majitel za námi občas přišel, pokecat si. Ze začátku měli snahu naslouchat těm lidem, ale pak jak se otevřela ta nová pobočka a začali nastupovat holky z Ukrajiny, tak mě přišlo, že to brali tak, že když se tu lidem prostě jako nelíbí, tak ať jdou, ale myslím si, že tohle jako nebyl úplně dobrý přístup. Když zmiňuješ Ukrajinské sestřičky, jak si to vnímala ty? Ze začátku se mi líbilo, jak byla válka, že se snažili těm lidem pomoc, ale potom jako nabíraly dál a dál, pořád se to tam jako točilo, ale v ten moment jako bylo blbě, že ty holky neuměly česky. A třeba na sesterně pořád mluvily v té ukrajinštině, a to pak holky jako štválo, že jo, že chtějí sedět v klidu a nechci poslouchat ukrajinštinu. Chápu, tím jsme se vrátili k tomu, co spíš nefungovalo dobře, je ještě něco co naopak fungovalo dobře? Jako já třeba osobně, když jsem cokoliv jako potřebovala, tak jsem jako fakt asi problém jako neměla... A super byly ty teambuildingy. Tohle bylo fakt jako super, mít šanci prostě si tam navázat jako víc kontaktů. Když jsme chodili třeba jako ty sestřičky, tak jsme párkrát jako byli a to si myslím, že taky udělalo hodně. Mohl něco zaměstnavatel udělat jinak, tenkrát, aby si neodešla? Jo, asi jako kdyby ten přístup víc byl takový jakoby, nechci říct, osobitější, jo, říkám, mě to fakt jakoby zklamalo. Myslím si, že kdyby jako fakt jako někdo přišel s tím, že hele, víme, co se stalo, potřebuješ s něčím pomoci nebo takhle, že asi bych jako pokračovala... Je něco, co ti tvůj současný zaměstnavatel nabízí a ve firmě ti to chybělo? Jakoby větší flexibilitu a volnější jakoby ta práce. Jo, takový klid. A ten kolektiv je menší, tak je to všechno takový víc osobní. Poslední otázka je, jestli bys někdy uvažovala o návratu, a pokud ano, tak za jakých podmínek? Asi jo, s tím že bych dostala přidání asi tohle to určitě. I bych chtěla třeba pravidelné jako mítinky, že jo, tohle to jsme jako neměli a říct ty věci a jakoby hlavně, abych jako respektovali názor toho, že my to vidíme z jedné stránky a vy to vidíte z druhé</p>	<p>Nespokojenost: Přístup vedení k fluktuaci</p> <p>Nespokojenost: Vztahy mezi sestrami z ČR a UKR</p> <p>Spokojenost: Hezké TB</p> <p>Nespokojenost: Neosobní přístup vedení</p> <p>Nové zaměstnání: Lepší pracovní doba Nové zaměstnání: Klidnější provoz Nové zaměstnání: Menší kolektiv</p> <p>Nespokojenost: Absence porad</p>
<p>stránky a pojdme přijít na nějaké jako řešení.</p>	