

PROJEKT „MOJE NEMOCNICE“

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA



CORPORATE CONSULTING GROUP, S.R.O.

2014

© Corporate Consulting Group, s.r.o., materiál je duševním vlastnictvím konzultační společnosti Corporate Consulting Group. Reprodukování materiálů bez povolení CCG, s.r.o., a za jiným účelem, než je informování vedení a zaměstnanců zadavatele projektu, není povoleno.

Corporate Consulting Group, s.r.o., Tučkova 9, 8821 05 Bratislava,

e-mail: [REDACTED]



OBSAH

1 PRŮBĚH PROJEKTU.....	3
2 KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ	5
2.1 FIREMNÍ KULTURA VS. VIZE PRO ROK 2016	5
2.2 IDENTIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ S NEMOCNICÍ TŘEBÍČ	6
2.3 SPOLUPRÁCE A ATMOSFÉRA	8
2.4 VEDENÍ LIDÍ	8
2.5 SYSTÉM HODNOCENÍ.....	9
2.6 MOTIVACE A SEBEREALIZACE.....	11
2.7 INOVAČNÍ POTENCIÁL	11
2.8 KOMUNIKACE A PŘENOS INFORMACÍ.....	12
2.9 HODNOTOVÁ ORIENTACE NEMOCNICE TŘEBÍČ	12
2.10 OSOBNOST NEMOCNICE TŘEBÍČ.....	14
2.11 EXTERNÍ KLIENTSKÁ ORIENTACE	15
3 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY IDENTITY NEMOCNICE TŘEBÍČ.....	16
4 DOPORUČENÉ KLÍČOVÉ OBLASTI PRO ROZVOJ.....	20



1 PRŮBĚH PROJEKTU

Projekt „MOJE NEMOCNICE“ se prioritně zaměřuje na analýzu spokojenosti zaměstnanců, analýzu firemní kultury a vztahu zaměstnanců k nemocnici.

Termín realizace projektu:

- duben–květen 2014

Použitá metoda:

- dotazníková metoda,
- sběr formou tištěných dotazníků sbíraných do zapečetěných uren,
- sběr dat byl realizován v termínu 25. 4. – 7. 5. 2014,
- osloveni byli všichni zaměstnanci Nemocnice Třebíč.

Celková návratnost hodnotitelných dotazníků je 46 %. Vzhledem k sektoru a typu organizace se jedná o průměrnou návratnost. Upozorňujeme, že v celém výstupu budeme kvůli zjednodušení textu používat mužský rod. Pod danými pojmy, i když jsou uvedeny v mužském rodě, rozumíme samozřejmě i ženy. Minimální rozdíly v procentních hodnotách v rámci Distribucí výroků mohou být způsobeny zaokrouhlováním v aplikačním programu.

Skupina *Dělníci* je zastoupena nižším počtem, což může ovlivnit a zkreslovat srovnání jejich dosažených výsledků s ostatními skupinami.

Přesné informace o počtu respondentů v aktuálních skupinách se nacházejí v následující tabulce

Struktura respondentů analyzovaných skupin:



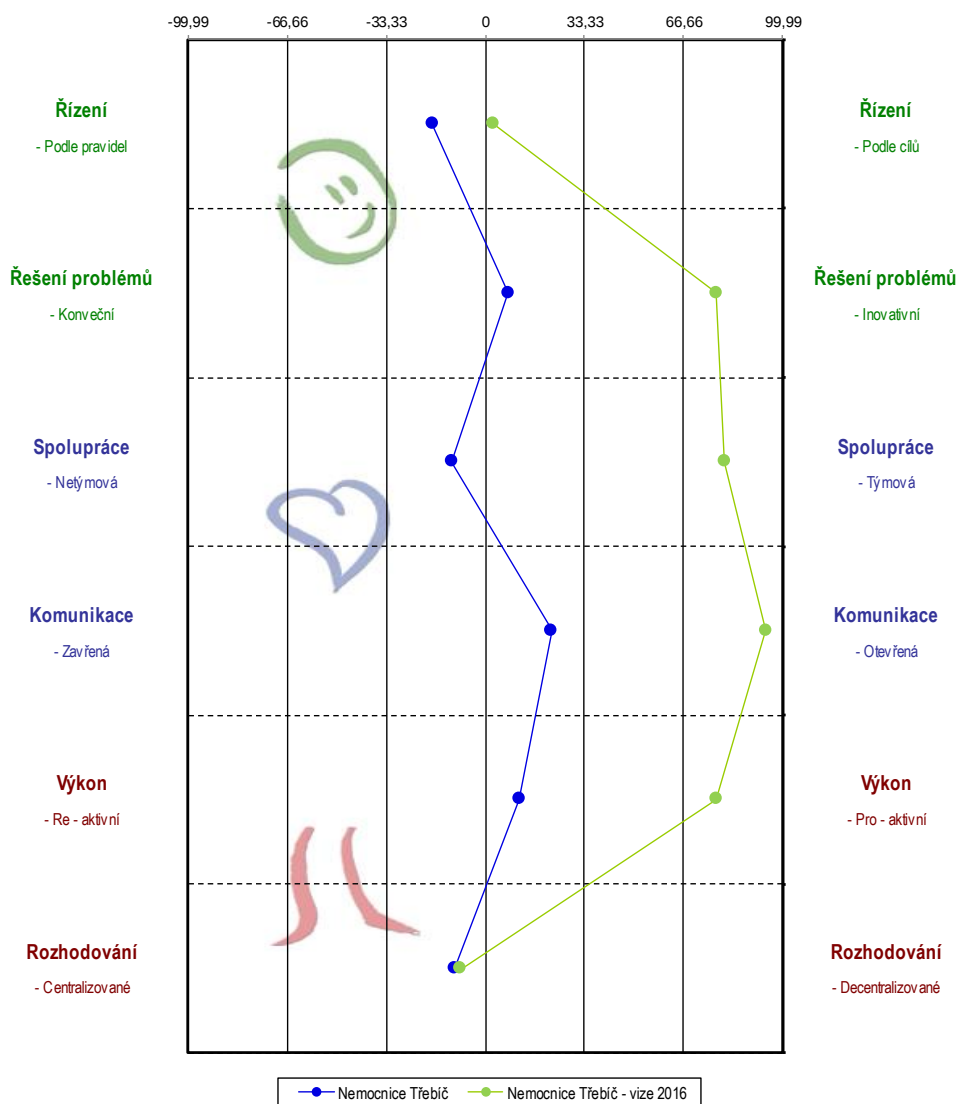
NEMOCNICE TŘEBÍČ 2014	počet administrovaných dotazníků	počet vrácených dotazníků (počet respondentů)	návratnost %
Celková návratnost	938	433	46

Zastoupení jednotlivých statistických skupin			
Identifikační skupiny	počet resp.	% zastoupení	
vysocí identifikátoři	62	14	
nízcí identifikátoři	62	14	
Pozice v řízení	počet resp.	% zastoupení	validní procento
TOP management	6	1	2
Střední management	30	7	8
Nižší management	32	7	8
Řadový zaměstnanec	326	75	83
celkem	394	91	100
neodpovědělo	39	9	
Organizační členění	počet resp.	% zastoupení	validní procento
Lékaři	73	17	18
Nelékařský personál	300	69	74
THP	23	5	6
Dělníci	10	2	2
celkem	406	94	100
neodpovědělo	27	6	
Délka zaměstnaneckého vztahu	počet resp.	% zastoupení	validní procento
do 5 let	58	13	14
od 5 do 15 let	150	35	36
nad 15 let	205	47	50
celkem	413	95	100
neodpovědělo	20	5	

2 KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ

2.1 FIREMNÍ KULTURA VS. VIZE PRO ROK 2016

V současnosti je firemní kultura Nemocnice Třebíč **založená na mírné orientaci na pravidla a mírně otevřené komunikaci**. Výkon je podle zaměstnanců **v současnosti málo pro-aktivní a Rozhodování náznakově centralizované**. Spolupráce je náznakově **netýmová** a Řešení problémů s **jemným příklonem k inovativnosti**. Ve vnímání firemní kultury však registrujeme mezi jednotlivými zaměstnaneckými skupinami rozdíly, a to zejména v členění podle pozice v řízení.



Obr. 1 Porovnání obrazu firemní kultury 2014 a vize pro rok 2016



Vize pro rok 2016 je postavena na výrazně otevřené Komunikaci, inovativním Řešení problémů, převážně týmové Spolupráci a proaktivním Výkonu. V oblasti Řízení vedení nemocnice očekává jemné zmírnění pravidel a náznakový příklon k řízení podle cílů. Oblast Rozhodování se dnes náznakově přiklání k centralizaci. Vedení i ve své vizi definovalo příklon k centralizovanému rozhodování, není však jednotné v představě toho, do jaké míry by mělo být v budoucnu naplněno. Tato vize se s ohledem na současný stav jeví jako ambiciózní a v některých dimenzích až nereálná, což vyplývá z toho, že i status quo firemní kultury vnímá vedení ve více oblastech výrazně pozitivněji než ostatní zaměstnanci.

Ve vnímání firemní kultury registrujeme mezi jednotlivými zaměstnaneckými skupinami rozdíly, a to zejména v členění podle pozice v řízení. **Identita nemocnice je nejednotná, existují zde subkultury**, které jsou v různých parametrech více či méně odlišné.

2.2 IDENTIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ S NEMOCNICÍ TŘEBÍČ

Celkově jsou zaměstnanci s existující identitou nemocnice jen náznakově spokojeni a jen okrajově se cítí být její součástí. Index celkové identifikace s organizací (ICIO) nedosahuje ani prvního stupně pozitivní vyprofilovanosti a je na úrovni +14,14 b. – což je výrazně nižší skóre, než jakého dosáhli zaměstnanci jiných vybraných organizací v ČR a SR.

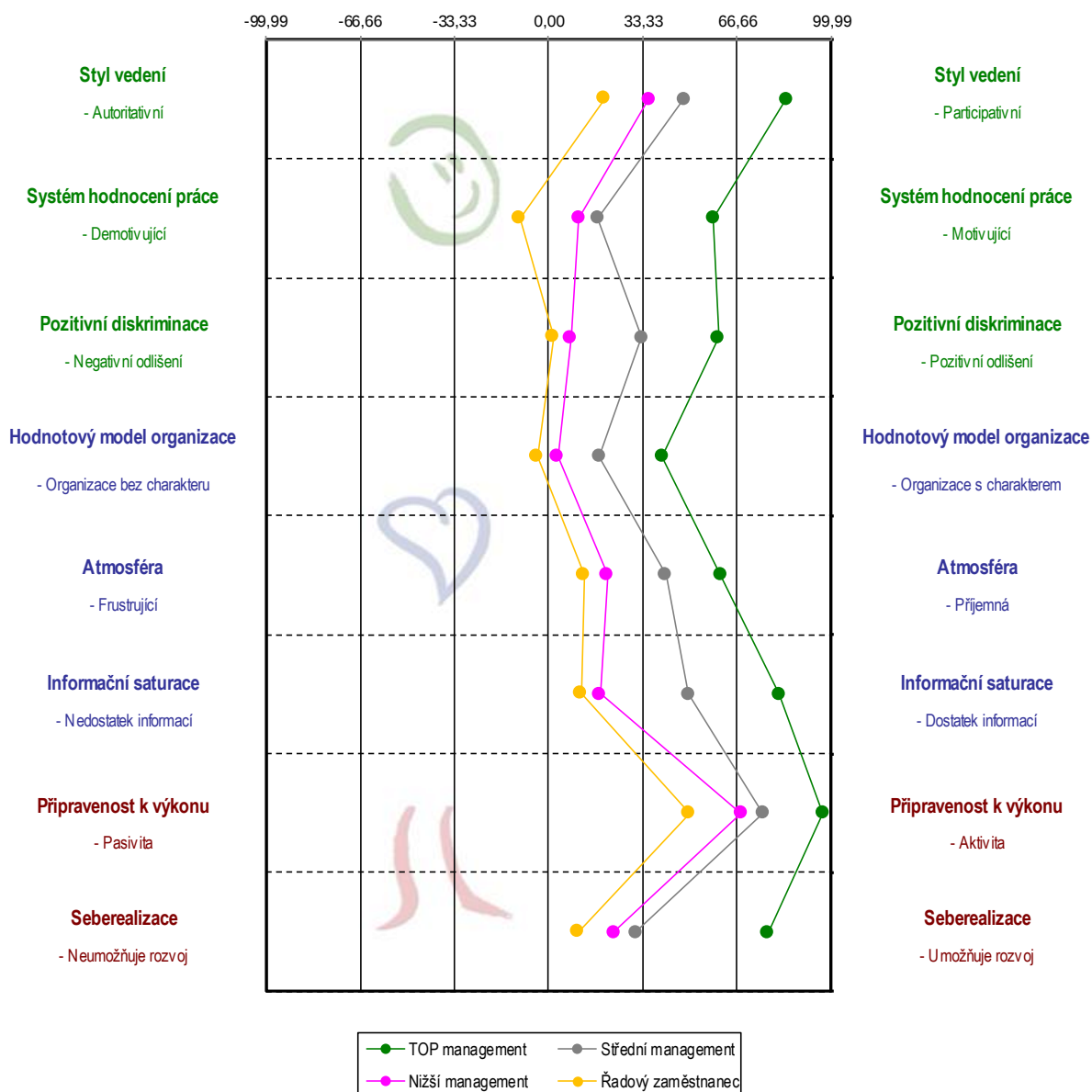
Identifikace zaměstnanců je výrazněji založena na ochotě podávat výkon nad rámec vymezených povinností, pokud je to potřeba, což může naznačovat mírný tlak na výkon zaměstnanců, protože ostatní dimenze nejsou vyprofilované výrazně pozitivně.

Celkovou identifikaci zaměstnanců naopak výrazně oslabuje Systém hodnocení práce, který je pro zaměstnance náznakově demotivující, dále pak **Hodnotový model organizace**, který obecně v nemocnici chybí, a **Pozitivní diskriminace** – celkové vnímání spíše negativních odlišností ve srovnání s jinými nemocnicemi v Česku.

V identifikaci mezi zaměstnaneckými skupinami registrujeme výraznější rozdíly, a to především v členění podle pozice v řízení. **Nejsilnější identifikaci s Nemocnicí Třebíč registrujeme u zaměstnanců skupin:**

TOP management a Střední management.

Naopak nejslabší vztah k nemocnici a nejnižší skóre ICIO dosahují skupiny *Dělníci, Nelékařský personál, Řadový zaměstnanec* a zaměstnanci s délkou zaměstnaneckého vztahu *Do 5 let*.



Obr. 2 Index celkové identifikace s organizací podle pozice v řízení

Celkově by si jen 27 % respondentů dokázalo představit Nemocnici Třebíč jako svého přítele. Zároveň je v rámci analýzy sounáležitosti nemocnice pro respondenty v pořadí nejméně významnou identifikační kategorií – pouze 65 % se cítí být součástí Nemocnice Třebíč.



2.3 SPOLUPRÁCE A ATMOSFÉRA

Pozitivním zjištěním je, že spolupráce mezi kolegy na úrovni malých týmů převážně funguje. Lidé si spíše rozumějí, funguje výměna informací, funguje výměna znalostí a zkušeností a atmosféru na svém pracovišti mezi kolegy vnímají jako jednoznačně příjemnou. Zaměstnanci zároveň mají největší důvěru po odborné i lidské stránce vůči kolegům v kolektivu.

Na druhé straně, výsledky naznačují problémy v oblasti spolupráce napříč nemocnicí, kde všechny analyzované skupiny, kromě *TOP managementu*, vnímají spolupráci jako náznakově netýmovou. Většina zaměstnanců zaznamenává uzavřenost lidí, nezájem o ostatní, tendenci izolovat se v menších skupinách a slabší sdílení znalostí a zkušeností mezi obory. Problémy v této oblasti ukazuje i analýza fluktuace, kde špatná atmosféra na pracovišti patří mezi hlavní důvody, které by mohly zapříčinit odchod zaměstnanců z nemocnice. Zlepšení vzájemných vztahů a spolupráce napříč nemocnicí uvádějí zároveň zaměstnanci v rámci otevřené otázky jako nástroj ke zvýšení jejich spokojenosti v práci.

Přestože se 68 % respondentů vyjádřilo, že se na pracovišti mezi zaměstnanci nevyskytuje šikana, až skoro čtvrtina na pracovišti šikanu registruje, a to zejména mobbing a bossing, což potvrdily výpovědi zaměstnanců v otevřené otázce.

2.4 VEDENÍ LIDÍ

V rámci stylu vedení mají respondenti nejvýraznější výhrady vůči organizaci práce, což naznačují i výsledky v analýze motivačních proměnných, kde skoro čtvrtina respondentů vyjádřila nespokojenost s motivátorem „jasná organizace práce“ a zároveň skoro čtvrtina respondentů uvedla v otevřené otázce zlepšení organizace práce jako nástroj ke zvýšení jejich spokojenosti. S výhradami vůči organizaci práce úzce souvisí i fakt, že více než polovina respondentů uvedla, že je při plnění úkolů omezují stanovená pravidla a postupy. V současnosti je řízení nemocnice náznakově orientováno na pravidla a ani ve vizi vedení neočekává velkou změnu – jen mírné zjemnění pravidel. Takže vzhledem k typu organizace a k výsledkům analýzy jsou pravidla žádoucí. Je ovšem nutné je nastavit tak, aby nebyla pro zaměstnance omezující, ale spíše usměrňující a nápomocná v každodenních rozhodnutích.

S řízením podle pravidel úzce souvisí i centralizované rozhodování. **Většina zaměstnaneckých skupin vnímá náznakovou centralizaci v rozhodování** a také ve vizi má vedení představu centralizace v rozhodování. Vedení však není jednotné v představě toho, do jaké míry by mělo být rozhodování centralizované, což může mít za následek i současnou situaci, že **zaměstnanci nedokážou jednoznačně říci, zda se od nich očekává, že přijmou vlastní rozhodnutí, když mají pochybnosti o tom, co mají dělat** – cítí, že v tomto směru nejsou definovány jasné postupy. Zaměstnanci se však shodují na tom, že především řídící pracovník určuje, která rozhodnutí jsou správná, a více než polovina je s tímto stavem i spokojena.

Pozitivem je, že skoro všichni respondenti znají své pravomoci a odpovědnosti a převážně mají možnost přidělené pravomoci ve své práci i uplatňovat.

Celkově je styl vedení přímého nadřízeného hodnocen respondenty spíše pozitivně – více než polovina si myslí, že přímý nadřízený má jasné zásady chování vůči zaměstnancům, jsou s těmito zásadami spíše spokojeni, více než polovina považuje způsob řízení přímého nadřízeného za lidský a férový, odborný a kvalifikovaný a pozitivně hodnotí i jeho ochotu vyslechnout názory zaměstnanců.

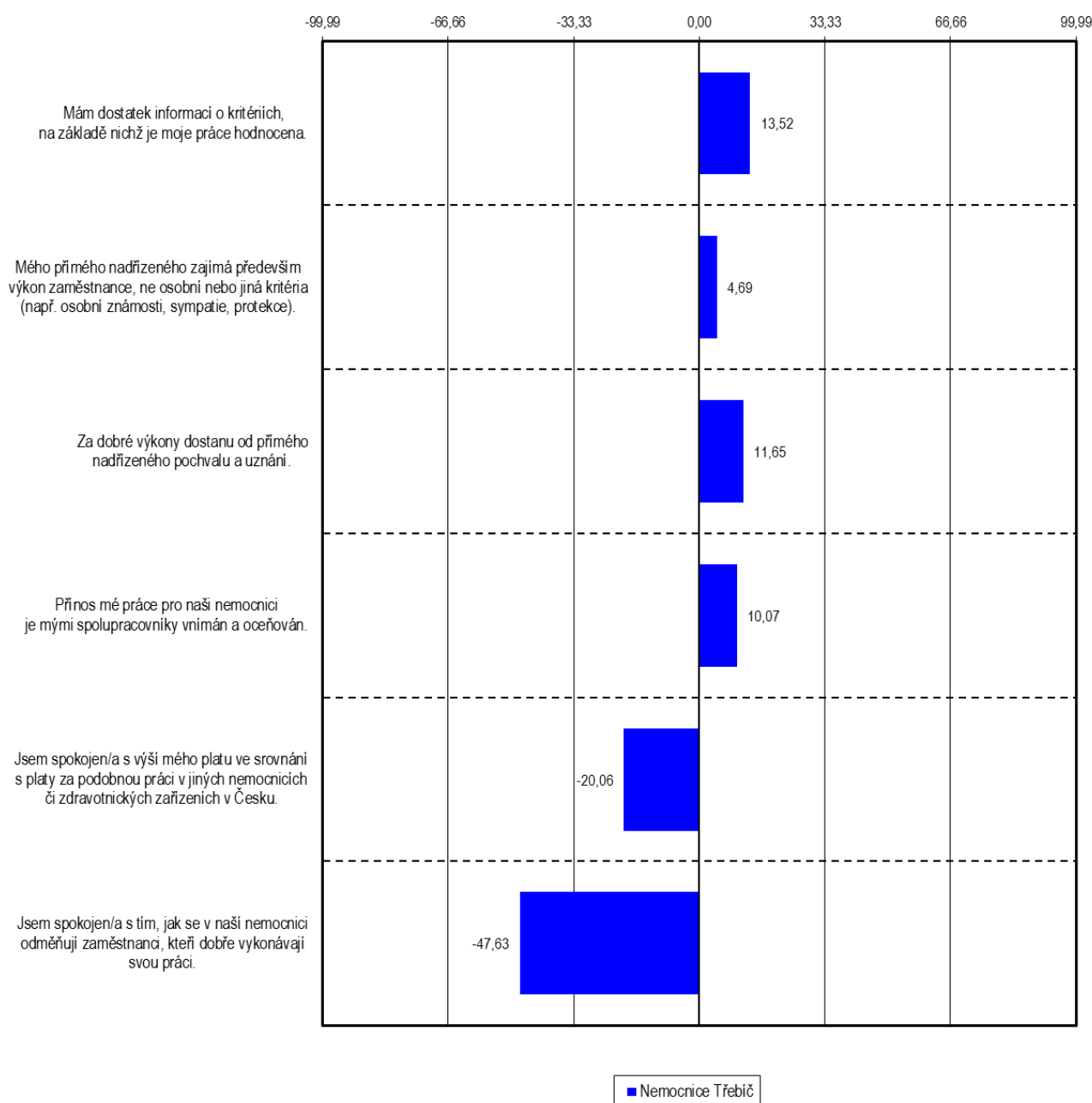
V otázkách stylu vedení přímého nadřízeného jsou však kritické skupiny **Řadový zaměstnanec, Nelékařský personál, zaměstnanci s délkou zaměstnaneckého vztahu Nad 15 let**. Ti i v rámci analýzy motivace vyjádřili s motivátorem „styl a schopnosti mých nadřízených v oblasti vedení lidí“ nespokojenost. Navíc v otevřené otázce vyjádřilo 24 % respondentů nedostatky v přístupu nadřízených k podřízeným a uvádějí změnu v této oblasti jako nástroj ke zvýšení jejich spokojenosti v práci.

2.5 SYSTÉM HODNOCENÍ

Zaměstnanci jsou výrazně nespokojeni s finančním ohodnocením – více než polovina respondentů vyjádřila nespokojenost se svým platem ve srovnání s platy, které mají lidé za podobnou práci v jiných nemocnicích či zdravotnických zařízeních. Celkově zaměstnanci převážně **nejsou spokojeni s tím, jak jsou v Nemocnici Třebíč odměňováni zaměstnanci, kteří dobře vykonávají svou práci** (týká se všech analyzovaných skupin kromě skupiny *TOP management*). Nespokojenost s výší finančního

ohodnocení potvrzuje i Analýza motivačních proměnných, kde více než polovina respondentů vyjádřila s tímto motivátorem nespokojenost. Nízký plat je zároveň možným důvodem odchodu pro 34 % zaměstnanců a v otevřené otázce až 42 % navrhuje změnu ve finančním ohodnocení jako nástroj ke zvýšení jejich spokojenosti v práci.

Upozorňujeme však, že plat jako motivátor se umístil až na čtvrtém místě v pořadí důležitosti, což dává prostor pro zvyšování motivace zaměstnanců jinými nástroji než finančními, které stejně motivaci nezvyšují, ale pouze snižují demotivaci.



Obr. 3 Systém hodnocení práce – celek



Zaměstnanci také kriticky zhodnotili nefinanční ocenění – **více než třetina respondentů tvrdí, že za dobře odvedenou práci nedostanou od přímého nadřízeného pochvalu ani uznání.**

Nedostatky registrujeme i v informovanosti zaměstnanců o kritériích, na základě kterých je jejich práce hodnocena, a také v objektivitě hodnocení – kde si až 39 % respondentů nemyslí, že přímý nadřízený se zajímá o výkon zaměstnance, ale spíše o osobní nebo jiná kritéria.

2.6 MOTIVACE A SEBEREALIZACE

Motivace zaměstnanců Nemocnice Třebíč je postavena zejména na seberealizaci, protože „možnost uplatnit své schopnosti“, „poslání mého povolání“ a „viditelný přínos mé práce“ patří mezi důležité motivátory a zaměstnanci jsou s jejich naplňováním v nemocnici spíše spokojeni. Většina zaměstnanců zároveň udává, že v nemocnici pracují proto, že jim **umožňuje dělat to, co je naplňuje, a zajímavou práci uvádějí v analýze fluktuace jako hlavní důvod setrvání v nemocnici.**

Pozitivně jsou zaměstnanci hodnoceny také možnosti vzdělávání a odborného růstu. Vzdělávání zároveň považují za přínosné pro jejich práci.

Značné rezervy však registrujeme v oblasti kariérního rozvoje zaměstnanců. Až 46 % respondentů možnosti kariérního postupu nevnímá.

2.7 INOVAČNÍ POTENCIÁL

V současnosti registrujeme v Nemocnici Třebíč **jen náznakový inovační potenciál**, který **výrazněji snižují především okleštěné rozhodovací pravomoci, slabá možnost inovace vyzkoušet v praxi, omezené možnosti rozvoje lidského kapitálu a nižší jistota práce.**

Na druhé straně inovační potenciál **výrazněji podněcuje styl vedení, který motivuje lidi, aby přicházeli s novými nápady, a podpora nemocnice k iniciaci inovací.**

2.8 KOMUNIKACE A PŘENOS INFORMACÍ

Spíše pozitivně je hodnocena výměna informací potřebných pro práci v týmu, což jen potvrzuje funkčnost spolupráce v rámci užších kolektivů.

Zaměstnanci se také cítí být o cílech Nemocnice Třebíč spíše informováni, převážně znají vizi a částečně i misi/poslání nemocnice.

Jen částečně se však cítí být informováni o rozhodnutích vedení nemocnice a rozhodnutích přímého nadřízeného. Výhrady mají zároveň i ke srozumitelnosti a včasnosti informací.

Nejvyužívanějším a nejdůvěryhodnějším interním zdrojem informací je intranet. Využívání a důvěryhodnost intranetu narůstá směrem k nižším řídicím pozicím a zejména u *Řadových zaměstnanců*. Naopak využívání a důvěryhodnost *porad* je nižší u *Řadových zaměstnanců* a výrazně narůstá směrem k *TOP managementu*.

Podotýkáme, že **informace od kolegů** patří mezi využívané zdroje informací u *Řadových zaměstnanců* a *Dělníků*. U *Dělníků* patří informace od kolegů dokonce mezi nejdůvěryhodnější interní zdroje informací vůbec. Zde upozorňujeme na riziko, že jelikož skupina *Dělníci* patří mezi nejméně informované skupiny (viz Informační saturace), nahrazuje si tento nedostatek dostupnými neformálními zdroji.

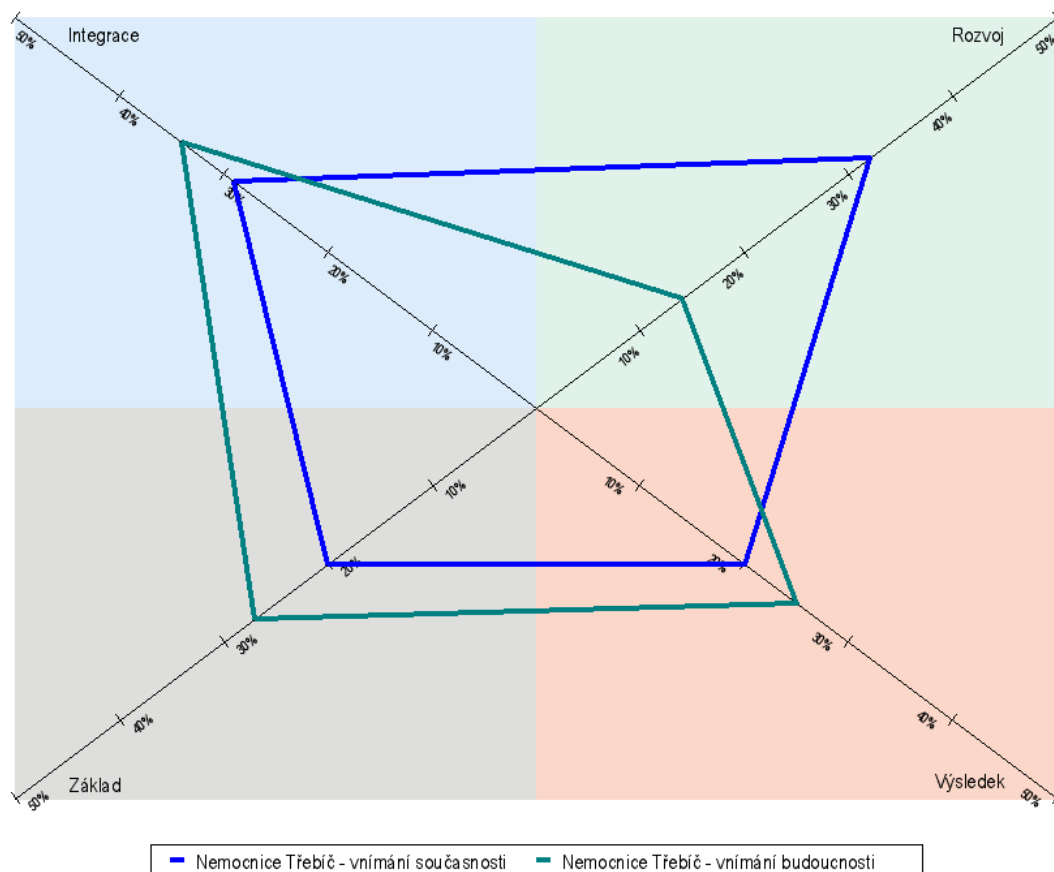
2.9 HODNOTOVÁ ORIENTACE NEMOCNICE TŘEBÍČ

Hodnotový model nemocnice vnímají zaměstnanci pouze jako náznakově vyprofilovaný a nevyjádřili jednoznačný postoj k tomu, jestli Nemocnice Třebíč prezentuje své hodnoty, zda se jimi řídí a zda jim tyto hodnoty pomáhají v každodenní práci.

Podle zaměstnanců se Nemocnice Třebíč v současnosti hodnotově výrazněji orientuje na **Rozvoj** a **Integraci**. V budoucnu by chtěli zmírnit orientaci na **Rozvoj** a posílit orientaci na **Integraci**, **Základy** a **Výsledek**.

Mezi hodnoty, které jsou dnes považovány za typické pro Nemocnici Třebíč, patří především **rozvoj**,

orientace na pacienta/klienta, slušnost/vstřícnost, inovace. V budoucnu by se měly podle zaměstnanců v hodnotovém portfoliu více objevovat hodnoty jako **důvěra, odbornost/profesionalita, bezpečí, kvalita, stabilita, slušnost/vstřícnost, orientace na pacienta/klienta.**

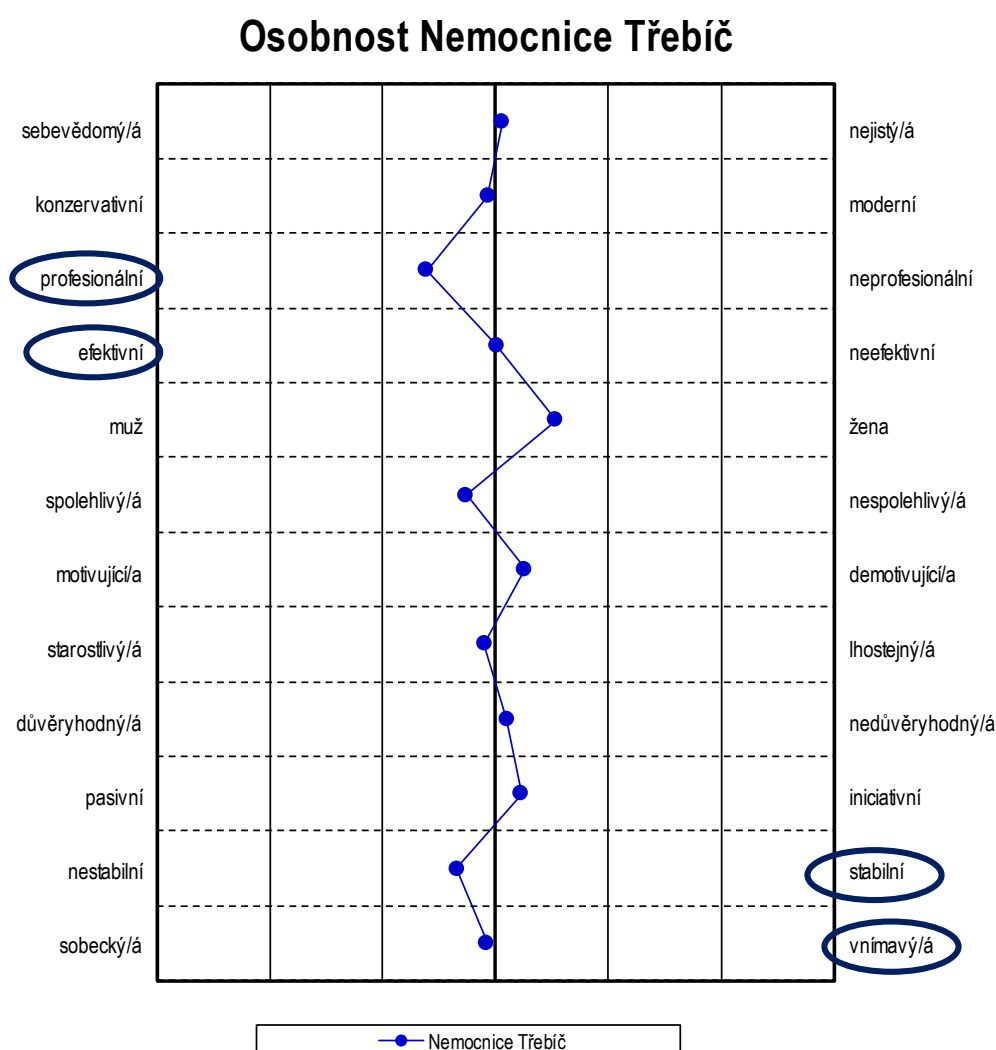


Obr. 4 Hodnotová orientace Nemocnice Třebíč – současnost vs. budoucnost

Nemocnice Třebíč dnes nemá jednoznačně definované hodnoty nemocnice, avšak nepřímě své hodnoty komunikuje ve své Vizi, v dokumentu „Chování personálu“, jakož i v dalších komunikačních nástrojích. Mezi tyto hodnoty patří především **orientace na pacienta/klienta, slušnost/vstřícnost, odbornost/profesionalita, efektivnost a stabilita**. Z těchto hodnot jsou v současnosti zažité (tj. zaměstnanci vnímají) **orientace na pacienta/klienta, slušnost/vstřícnost** a částečně i **odbornost/profesionalita**. Zaměstnanci by chtěli, aby byly tyto hodnoty typické pro nemocnici i v budoucnu. Hodnoty **efektivnost a stabilita** v současnosti zaměstnanci nevnímají, ale chtěli by, aby byly výrazněji zažité v budoucnu.

2.10 OSOBNOST NEMOCNICE TŘEBÍČ

Na otázku, jaké vlastnosti charakterizují existující identitu Nemocnice Třebíč, odpovídá její **osobnostní profil**. Zaměstnancům nemocnice připomíná **profesionální, spolehlivou, iniciativní ženu**, která je ale převážně **nestabilní, demotivující** a je z pohledu zaměstnanců náznakově **nedůvěryhodná**.



Obr. 5 Osobnost Nemocnice Třebíč

Při pohledu na Vizi Nemocnice Třebíč zde existuje výrazný prostor pro naplňování jejího znění: „*Stabilní komplexní regionální centrum zdraví se zárukou odbornosti a efektivnosti a vnímáním potřeb člověka v každém věku*“. V současnosti zaměstnanci nevnímají nemocnici jako stabilní ani efektivní a ani jako vnímavou k potřebám druhých, což nám potvrzuje i Analýza hodnotové



orientace. V současnosti se spíše přiklání k nestabilitě a k sobeckosti v přístupu. Pozitivním zjištěním je, že v Analýze osobnosti nemocnice, podobně jako i v Analýze hodnotové orientace zaměstnanci vnímají její profesionalitu.

2.11 EXTERNÍ KLIENTSKÁ ORIENTACE

Externí image nemocnice jako důvěryhodné a spolehlivé nemocnice poskytující kvalitní zdravotní péči hodnotí více než polovina respondentů negativně. Zároveň skoro třetina respondentů vyjádřila v Analýze motivačních proměnných nespokojenost s motivátorem „prestiž a pověst mého zaměstnavatele“.

V rámci externí klientské orientace jsme mapovali postoje zaměstnanců a odhad postojů pacientů k službám nemocnice. Celkově oblast externí klientské orientace není zaměstnanci vnímána výrazně pozitivně, přičemž o něco méně pozitivně je vnímán odhad postojů pacientů. Zde zaměstnanci nejkritičtěji hodnotí oblast srdce, a to zejména celkovou informovanost pacientů a přístup k pacientům. Kritičtí jsou zaměstnanci i k dodržování termínů ze strany nemocnice (čekací doby, ...) a myslí si, že pacienti spíše nejsou spokojeni s dodržováním těchto termínů.

Slabší srdce, které se podle zaměstnanců promítá směrem ven k pacientům, je zčásti odrazem slabšího srdce uvnitř nemocnice a chybějících hodnot (viz Sociální potenciál). Proto je důležité se na tuto oblast zaměřit nejprve interně.

3 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY IDENTITY NEMOCNICE TŘEBÍČ

SILNÉ STRÁNKY

- 😊 Nejsilnější identifikaci s nemocnicí prožívají skupiny *TOP management* a *Střední management*.
- 😊 Inovační potenciál nemocnice nejvíce podporuje styl vedení lidí, který některé zaměstnance efektivně motivuje k tomu, aby přicházeli s novými nápady a podpora nemocnice v oblasti iniciace inovací.
- 😊 Spíše pozitivně je hodnocena odbornost a kompetentnost přímých nadřízených a jejich ochota vyslechnout názory svých zaměstnanců.
- 😊 Nejintenzivněji je vztah zaměstnanců navázán na tým lidí, ve kterém pracují. Pracovní atmosféra na pracovišti je prožívána jako převážně příjemná. Spolupráce, komunikace a přenos informací a zkušeností funguje hlavně v úzkém kruhu kolegů.
- 😊 Výrazným pozitivem je stanovisko respondentů, že znají své pravomoci a odpovědnosti a převážně mají možnost je uplatňovat ve své práci.
- 😊 Zaměstnanci jsou převážně informováni o cílech nemocnice, znají její vizi a převážně i misi/poslání.
- 😊 Zaměstnanci jsou připraveni podávat výkon i nad běžný rámec a v případě potřeby přinést pro nemocnici určitou osobní oběť. A zároveň si povětšinou uvědomují, že i oni mohou přispět ke zlepšení stavu v Nemocnici Třebíč. Upozorňujeme však, že z předešlé analýzy (viz Výkon) vyplývá, že pouze 37 % respondentů si myslí, že lidé v nemocnici sami od sebe dělají více, než je nutné. Tento výsledek spolu s dalšími naznačuje, že ochota zaměstnanců podávat větší výkon může mít deklarativní charakter.



- 😊 **Většina zaměstnanců pracuje v nemocnici proto, že mohou dělat to, co je baví a naplňuje, možnost uplatnit své schopnosti je pro ně hlavním motivátorem a zajímavá práce hlavním důvodem setrvání v nemocnici. Celkově je motivace založena zejména na seberealizaci.**

- 😊 **Výraznější spokojenost vyjadřují s možnostmi vzdělávání a odborného růstu a s přínosem dosud realizovaných školení a rozvojových programů pro jejich práci.**

SLABÉ STRÁNKY:

- ☹ Nejslabší identifikaci s nemocnicí registrujeme u zaměstnanců skupin *Dělníci, Nelékařský personál, Řadový zaměstnanec* a u zaměstnanců s délkou zaměstnaneckého vztahu *Do 5 let*.
- ☹ Celkovou identifikaci zaměstnanců výrazně oslabuje Systém hodnocení práce, který je pro zaměstnance náznakově demotivující, Hodnotový model organizace, který celkově v nemocnici chybí, a Pozitivní diskriminace – celkové vnímání spíše negativních odlišností ve srovnání s jinými nemocnicemi v Česku.
- ☹ Celkově je spokojenost zaměstnanců se situací v nemocnici jen náznaková.
- ☹ Inovativnost Nemocnice Třebíč značně snižují okleštěné rozhodovací pravomoci, slabá možnost inovace vyzkoušet v praxi, omezené možnosti rozvoje lidského kapitálu a nižší jistota práce.
- ☹ Řízení vnímají téměř všechny zaměstnanecké skupiny jako orientované na pravidla, přičemž zaměstnance tato pravidla spíše omezují.
- ☹ Ve stylu vedení mají zaměstnanci největší výhrady vůči organizaci práce.
- ☹ Vůči přímému nadřízenému jsou nejkritičtější skupiny *Řadový zaměstnanec, Nelékařský personál*, zaměstnanci s délkou zaměstnaneckého vztahu *Nad 15 let*.
- ☹ Zaměstnanci jsou s výší svého platu převážně nespokojeni a kritičtí jsou i vůči objektivitě hodnocení výkonů. Celkově zaměstnanci převážně nejsou spokojeni s tím, jak jsou odměňováni lidé, kteří dobře vykonávají svou práci. A více než třetina respondentů nevnímá ani nefinanční ocenění – pochvalu, uznání.
- ☹ Náznakovým problémem firemní kultury nemocnice je netýmovost ve spolupráci napříč nemocnicí – lidé v nemocnici se spíše izolují v menších skupinách a spíše nemají zájem o to, co dělají ostatní. Špatná atmosféra na pracovišti je jedním z důležitých flukтуаčních faktorů (29 % respondentů by kvůli atmosféře zvažovalo odchod ze zaměstnání).
- ☹ Skoro čtvrtina respondentů registruje na pracovišti nějakou formu šikany, a to zejména mobbing a bossing, což potvrdily výpovědi zaměstnanců v otevřené otázce.



- ☹ Výhrady mají zaměstnanci k vybavení pracoviště, což naznačuje Analýza motivačních proměnných, kde více než třetina vyjádřila svou nespokojenost (na druhou stranu 29 % vyjádřilo svou spokojenost). V otevřené otázce vyjádřila čtvrtina respondentů, že ke zvýšení jejich spokojenosti v práci by přispělo lepší materiální a technické vybavení nemocnice, jako např. dostatek pomůcek a spotřebního materiálu, kvalita zdravotnického materiálu, dostatek pracovního oblečení, komfortnější denní místnost, nové kancelářské vybavení a obnova přístrojové techniky.
- ☹ Externí image nemocnice jako důvěryhodné a spolehlivé nemocnice poskytující kvalitní zdravotní péči je hodnocen převážně negativně.
- ☹ Nemocnice nemá jednoznačně definovaný hodnotový model.
- ☹ Náznakovým problémem se jeví jistota zaměstnání – skoro třetina respondentů vyjádřila nejistotu ohledně pracovního místa, přičemž jde o druhý nejdůležitější motivátor pro zaměstnance.
- ☹ Zaměstnanci se vyjadřují negativně k podmínkám, které nemocnice vytváří pro sladění osobního/rodinného a pracovního života – více než polovina nepovažuje tyto podmínky za dostatečné a zároveň 39 % respondentů udává, že pociťuje příznaky vyhoření.
- ☹ Rezervy registrujeme v možnostech kariérového růstu, kde skoro polovina tyto možnosti nemá/nevnímá.

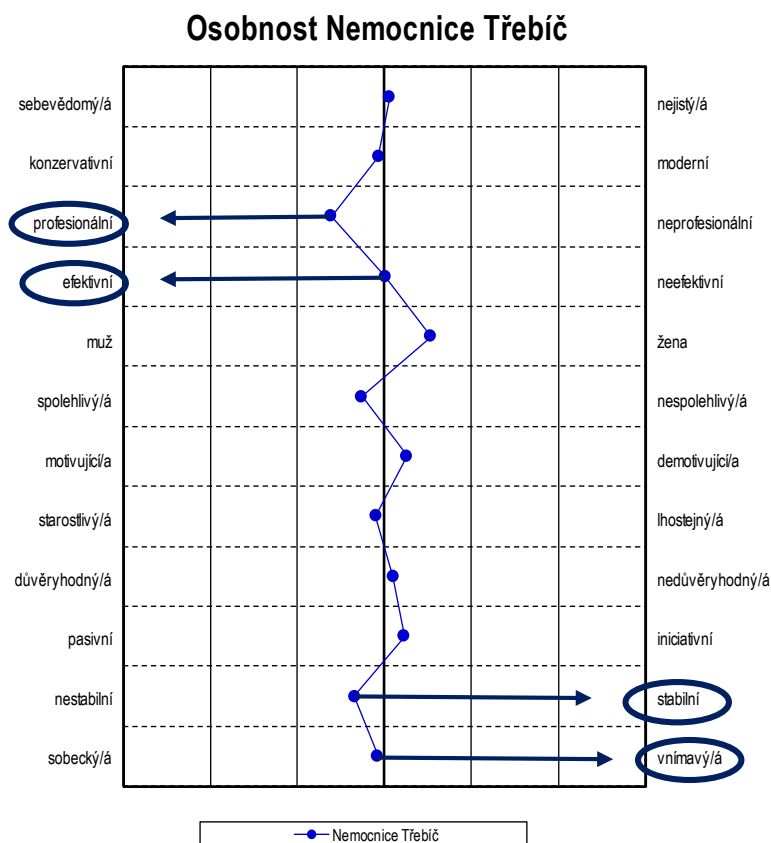
4 DOPORUČENÉ KLÍČOVÉ OBLASTI PRO ROZVOJ

➤ REVITALIZAČNÍ WORKSHOP

- Na základě výsledků analýz a prezentace výsledků vybere odpovědný konzultant spolu s vedením nemocnice klíčové problémy, které se budou řešit spolu s vybranými zaměstnanci na společném workshopu.

➤ HODNOTY A OSOBNOST NEMOCNICE TŘEBÍČ

- Ve spolupráci s vedením nemocnice zrealizovat **Value System Workshop** – strukturovaný workshop zaměřený na hodnoty Nemocnice Třebíč. Do hodnotového modelu nemocnice je třeba zakomponovat požadované hodnoty, které jsou zaměstnancům blízké. Důraz na tyto hodnoty vyšle zaměstnancům signál, že vedení nemocnice záleží na lidech, dobré týmové spolupráci a zlepšení celkového sociálního klimatu v nemocnici.
- Nastavit hodnotovou orientaci nemocnice **v souladu se žádoucí osobností** a zaměřit se na dosažení požadovaného image nemocnice směrem dovnitř k zaměstnancům i směrem ven k pacientům.
- Vytvořit **sémantickou definici hodnot** a přetavit hodnoty do každodenní komunikace – aplikace v praxi.
- Vizualizace hodnot a grafická komunikace hodnot napříč nemocnicí** (jednotný layout prezentací, interních materiálů, roll up na každém pracovišti, atd.).
- Zvážit změnu loga na modernější alternativu.**



➔ ZEFEKTIVNIT ORGANIZACI PRÁCE & PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ

- Provést **procesní analýzu** zaměřenou na **efektivnost** organizace práce a **nastavených procesů se zaměřením na pravidla, která mohou zaměstnance omezovat bez přidané hodnoty.**
- Zorganizovat **setkání/workshop se zaměstnanci**, na kterém budou moci vyjádřit své námitky a předestřít návrhy na zlepšení organizace práce v jejich organizačním útvaru.
- **Snažit se nastavit pracovní čas s ohledem na sladění osobního a pracovního života a s ohledem na eliminaci syndromu vyhoření mezi zaměstnanci.**

Zaměstnanci v otevřené otázce navrhuji:

ORGANIZACE PRÁCE

- méně hodin strávených v zaměstnání, možnost jít po službě (24 hod.) domů
- snížení přesčasových hodin
- rovnoměrně naplánované služby
- 8hodinová pracovní doba, ne 12hodinová ve všední dny (ranní, odpolední, noční)
- proces žádání a schvalování materiálů, opravy...
- dostatek času na kvalitní práci
- důkladné prověření chodu nemocnice o víkendech a nočních službách, následná reorganizace práce
- neplánovat na celý rok dopředu všech 5 týdnů dovolené
- občas volný víkend
- reálný objem práce na časovou jednotku pro daný počet zaměstnanců
- plnění smluvního úvazku bez zatížení ostatních pracovníků
- mít prostor a klid na svoji práci
- zlepšení organizace práce z pozice vedoucího
- dodržování pracovní doby
- menší přetížení v práci
- jasné vymezení kompetencí a odpovědnosti
- podklady pro práci – v dostatečném časovém předstihu, objem práce na stejných pozicích pro všechny stejný
- flexibilní pracovní doba
- jasná organizace práce – nikoli dlouhé telefonické shánění lékařů k práci!!!
- práce efektivní, beze spěchu a stresu, lepší organizace práce, dostupnost + ochota lékařského personálu



- *víc klidu pro práci, snížit tlak vedení mnohdy v nesmyslných oblastech*
- *jasná pravidla hry, hlavně pro všechny*

SNÍŽENÍ ADMINISTRATIVNÍ ZÁTĚŽE

- *méně administrativní zátěže*
- *méně dokumentace*
- *méně papírů, více času na pacienta*
- *jednoduchá dokumentace – ne zdvojené či trojitě zapisování*
- *ubrání dokumentací – minimalizace*
- *méně formulářů*
- *zbytečně složitá oš. dokumentace = není čas na pacienta*

PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ

- *zvýšení počtu zaměstnanců našeho oddělení – alespoň o jednoho*
- *větší množství pracovních úvazků – více času na pacienta*
- *dostatek personálu v přímé péči (sanitář, sestra)*
- *zvýšení počtu sester na směně*
- *zajištění dostatku personálu k omezení přesčasové práce*
- *více kolegů lékařů*
- *dostatek středně zdravotnických pracovníků, aby byl dostatečný prostor věnovat se pacientům*
- *více lékařů na odděleních*
- *navýšení personálu, současný stav je nevyhovující – pacientům/klientům se nedostává adekvátní péče, kterou potřebují! Bohužel nelze takto nadále pokračovat – viz pochvaly a stížnosti!*
- *více ochotného pomocného personálu*

PERSONÁLNÍ ZMĚNY

- *výměna vedení nemocnice, výměna lékařů důchodového věku*
- *vyměnit celé vedení, od primáře, vrchní sestry + staniční na oddělení JIP*
- *výměna osoby na postu vrchní sestry*
- *výměna vedení technického a provozního oddělení, které svým přičiněním a korupčním jednáním zadlužilo nemocnici a stále se drží ve svých pozicích*
- *výměna přímého nadřízeného za lepšího profesionála i člověka*
- *změna nadřízeného*
- *změna lékařského vedení našeho oddělení*

➤ PODPORA ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

- Realizovat **Projekt rozvoje manažerského potenciálu** zaměřený na zmapování osobnostního, manažerského a lídrového potenciálu pomocí metodiky GARUDA **se zaměřením na skupinu TOP management.**
- **Realizovat projekt MPA** – Manager performance assessment – jako formu 180° nebo 360° hodnocení nadřízených. Zaměřuje se na posuzování klíčových manažerských dovedností a kompetencí v reálné práci vedoucího pracovníka. Vedoucího hodnotí přímí podřízení, nadřízení, příp. i kolegové na stejné řídicí úrovni.
- Na základě výsledků auditu doporučujeme nastavit **LEADERSHIP ACADEMY** pro manažery **šitou na míru podle prioritních rozvojových oblastí manažerů**, hlavně s cílem posílit jejich kompetence, dovednosti a schopnost naplnit vizi stanovenou vedením nemocnice.
- Co se týče ostatních zaměstnanců (i bez řídicí kompetence), **je třeba podpořit pocit seberealizace** zaměstnanců nemocnice zaměřením se na horizontální kariérový růst – prohlubování jejich znalostí.
- Pro zaměstnance zavést možnost vzdělávání v následujících oblastech: komunikační dovednosti, stres management, emoční inteligence.

Zaměstnanci v otevřené otázce navrhuji:

ODBORNOST ZAMĚSTNANCŮ

- *více odborných pracovníků*
- *spolehlivá vrchní sestra, která se zastane zaměstnanců, umí jednat s lidmi, řešit problémy (úhrada za dlouhodobou neschopenku, materiál – rukavice,...) a především zná chod oddělení*
- *více odborníků – atestace lékařů specialistů na odděleních*
- *schopnost vrchní sestry řešit problémy*
- *náměstkyně ošetrovatelské péče s praxí a vzděláním, a ne s dobrými kontakty*
- *zvýšení odborné kvality a profesionálního přístupu zdravotníků k pacientům*
- *zvýšení důrazu na vzdělávání*
- *umožnění odborného růstu*
- *odbornost zaměstnance*
- *zlepšení přístupu a odbornosti přímých nadřízených*
- *možnost vlastní volby v otázce vzdělávání a financování téhož*
- *více vzdělávacích akcí*

➤ POSÍLIT VNITŘNÍ SPOLUPRÁCI V RÁMCI NEMOCNICE

- **Organizovat společné formální i neformální aktivity** napříč organizačními jednotkami a napříč pozicemi v řízení, kterých se účastní i vedení nemocnice (častější přímý kontakt vedení se zaměstnanci je prokázáním zájmu vedení o problémy „zdola“, zvýší se informovanost a posílí důvěra).
- **Identifikovat zdroje šikany**, které zaměstnanci v dotazníku zmiňují, a odstranit je – věnovat této problematice velkou pozornost a **jasně deklarovat, že Nemocnice Třebíč nebude šikanu tolerovat.**

Zaměstnanci v otevřené otázce navrhuji:

MEZIOBOROVÁ, TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

- větší mezioborová kolegiálnost
- dobrá spolupráce v týmu
- zlepšení atmosféry v práci
- odborná kvalitní spolupráce s odděleními chirurgie, ortopedie
- zlepšení mezioborové spolupráce – zejména chirurgie
- týmová práce, zaměstnanci, kteří se dělí s kolegy o pracovní informace, učí ostatní
- teambuilding, supervize, zlepšit týmovou spolupráci
- větší vstřícnost mezi obory
- lepší kolektiv, větší informovanost
- lepší komunikace mezi zaměstnanci a spolupráce
- mezioborová vstřícnost a slušnost, mezioborový respekt

VZTAHY MEZI NADŘÍZENÝM A PODŘÍZENÝM

- více spolupráce lékařů a sester, zlepšení komunikace mezi lékaři a nelékaři
- nestrannost nadřízených
- slušné zacházení s lidmi
- lepší spolupráce s lékaři – jsou lenošní, nepozorní, sestra je pro ně pouze služka. Když něco není v pořádku, může za to sestra, nikdy není potrestaný lékař. Ale to se asi nikdy nezmění.
- klidnější přístup v krizových situacích ze strany nadřízených



- *lepší komunikace s vedením nemocnice, z jeho strany více ochoty k potřebám oddělení (reálným), zohlednit výsledky oddělení (reputace, výdělečnost, smysl)*
- *respektování názoru sester ze strany lékařů*
- *odborné a slušné jednání vedoucích pracovníků*
- *nezajímá vás zpětná vazba*
- *spolupráce s nadřízeným a možnost diskuse, možnost vyjádřit svůj vlastní názor*
- *neponižování*
- *vstřícnější přístup vedení nemocnice k zaměstnancům*
- *empatický nadřízený*
- *vstřícnější přístup kraje*
- *nekorrektní jednání vedení nemocnice vůči náměstkyni ošetrovatelské péče*
- *férové jednání ze strany nadřízených, včetně vedení, individuální přístup k zaměstnancům*
- *omezení „buzerace“ sester lékaři a jejich povyšování nad ně*
- *důstojné zacházení ze strany přímých nadřízených (staniční sestra, vrchní sestra)*
- *věnování se vedoucích pracovníků podřízeným – ne ponižování!!!!*
- *úcta mezi profesemi*
- *schopnost nadřízeného naslouchat*

➤ OMBUDSMAN NEMOCNICE

- **V případě identifikace sporů na pracovišti** zvážit zavedení **role externího nebo interního ombudsmana/mediátora**, jehož cílem je řešení vzniklých konfliktů mezi zaměstnanci, a tím cíleně pracovat na zlepšení spolupráce napříč nemocnicí. Externí mediátor je obzvláště vhodný v případě citlivějších sporů mezi nadřízeným a podřízeným.
- **V případě potřeby zorganizovat facilitované setkání za účasti třetí strany mezi odděleními s cílem identifikovat a překonat bariéry v komunikaci a ve spolupráci mezi odbory.** Zaměřit se na tvorbu prostředí spolupráce a vzájemné důvěry.
- **Zároveň by interní ombudsman řešil případné stížnosti od pacientů, předcházel tak možné eskalaci sporů a pracoval na průběžném zlepšování image a důvěryhodnosti nemocnice.**



➤ ZKVALITNĚNÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

- V rámci komunikace je nutné zaměstnance podrobněji **informovat o rozhodnutích a důvodech rozhodnutí vedení, která mají přímý dopad na budoucnost nemocnice**. Dostatečná informovanost o směřování a záměrech nemocnice má pozitivní vliv na zvýšení jistoty zaměstnání, která je v současnosti v nemocnici nižší, a také podpoří důvěru zaměstnanců v cíle a budoucnost nemocnice.
- **Najít nástroje komunikace směrem ke skupině Dělníci, kteří se necítí dostatečně informováni formálními cestami, a tak čerpají informace od kolegů.**

Zaměstnanci v otevřené otázce navrhuji:

JISTOTA ZAMĚSTNÁNÍ

- *pocit jistoty zaměstnání*
- *aby nebyl strašák nad hlavou s výpovědí*
- *záruka stability pracovního místa*
- *míň změn – pocit jistoty zaměstnání*
- *stálé pracovní místo, a ne mít strach, že mě někam přeřadí*

➤ ZKVALITNIT SYSTÉM HODNOCENÍ PRÁCE & BENEFITY

- **Revidovat hodnoticí a motivační systém** – tzn. nakolik mají zaměstnanci pocit, že **kritéria hodnocení jejich práce nejsou zcela jednoznačná a transparentní**. Tato kritéria je třeba **jasně komunikovat a vysvětlit zaměstnancům, jak jsou jejich výkony hodnoceny**.
- **Koučovat střední a nižší řídicí úroveň v nefinančním hodnocení práce zaměstnanců** (poskytování zpětné vazby, ocenění, pochvaly, uznání), protože jde o důležitý a finančně nenáročný motivační nástroj.

Zaměstnanci v otevřené otázce navrhuji:

FINANČNÍ OHODNOCENÍ

- *finance – dle výkonu, ne podle „obličeje“*
- *zlepšení platových podmínek*



- *motivace kolegů k práci (finanční), tj. ne všichni dostanou víceméně stejně, ale pracuje ten, koho to baví (stav není až tak špatný, ale ne zrovna výjimečně projevují někteří kolegové značnou nechuť k tomu, co je vhodné, ale ne nezbytné)*
- *po 23 letech práce měsíční odměna 200 Kč určitě není motivující, pokud nejste oblíbenec nadřízeného, co odměny rozděluje*
- *osobní odměny pro sestry*
- *navýšení platu sester s vyšším vzděláním (Bc., Mgr.)*
- *proplácení přesčasů*
- *finanční ohodnocení SZP*
- *odměny za provedený pracovní výkon, ne jen pro kamarády!*
- *spravedlivé rozdělení platů*
- *osobní ohodnocení v těžkých oborech – chirurgie*
- *nastavení odměn*
- *zvýšit základný plat (i na úkor plateb za služby)*
- *nemuset se každý rok handrkovat o plat*
- *stejně finanční ohodnocení jako v jiných nemocnicích*

NEFINANČNÍ OCENĚNÍ PRÁCE

- *uznání ze strany nadřízených*
- *ocenění mé práce – pochvalou*
- *uznání za práci od nadřízených, motivace*
- *zvýšení motivace personálu*
- *uznání a pochvala za dobře odvedenou práci*
- *pochvala od vedení, pochopení ze strany vedení*
- *ocenění dobré práce (spokojenost pacientů, přesčasy)*

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

- *neúnosná cena parkování pro zaměstnance*
- *otevření zadní brány i pro „normální“ zaměstnance, parkování zdarma*
- *snížení výše parkovného, umožnit všem vjezd a výjezd zadní bránou*
- *finanční podpora vzdělávání*
- *školka v nemocnici pro děti zaměstnanců*
- *příspěvek zaměstnavatele na připojištění*



- *levnější cvičení, využití bazénu*
- *možnost vzdělávání hrazené nemocnicí*
- *zaměstnanecké výhody – zvýšit FKSP, bazén levněji*
- *uvítám slevu do bazénu (pro všechny) nemocnice – místo pronájmu tělocvičen pro „vyvolené“*
- *semináře v areálu nemocnice zdarma*
- *více zaměstnaneckých výhod – školka, finanční příspěvky na výdaje související s profesí*
- *zlevnění zboží v lékárně*
- *zaměstnanecké výhody – penzijní připojištění*
- *výhody: rehabilitace, lázně*

PRACOVNÍ PODMÍNKY

Zaměstnanci v otevřené otázce navrhuji:

VYBAVENÍ NEMOCNICE – MATERIÁLNÍ, TECHICKÉ

- *důstojnější denní místnost (v době přestávky na svačinu)*
- *denní místnost – sprcha*
- *pracovní prostředí – větratelnost*
- *dostatek základních pomůcek a léků (stříkačky, pleny)*
- *zlepšení kvality počítačů a dostatek tiskáren*
- *rozšířená nabídka lékárn, více zboží ve skladu lékárny*
- *zlepšení vybavenosti (materiál, včasnost fasování, pro pacienta lůžka, funkční sociální zařízení)*
- *dostatek kvalitních pomůcek – například to, že nebudu nucena vstupovat na izolační pokoj v rukavicích, které mě nechrání, a s PAPÍROVOU rouškou*
- *renovace starých budov – interiéry + vybavení*
- *zlepšení přístrojové techniky*
- *více osobního prádla (čekací doba z prádelny je šílená), zajistit slušný a pohodlný oděv i obuv!!!*
- *dostatek pracovního oblečení*
- *nové kancelářské vybavení – nyní velmi starý, nekomfortní nábytek*
- *obnova přístrojové techniky v oboru*
- *možnost nového oblečení – ne jedenkrát za dva roky*
- *možnost kvalitnější obuvi, stejnokrojů*
- *objednávání kvalitního zdravotnického materiálu a pomůcek*

➤ EXTERNÍ KLIENTSKÁ ORIENTACE

Zaměstnanci v otevřené otázce navrhuji:

ORIENTACE NA KLIENTA/PACIENTA

- *pacient – jeho priorita, zásadovost v realizaci přístupu, slušné chování ke klientům*
- *přístup lékařů ke klientům – zlepšit!!*
- *vstřícnost ze strany ošetrovatelského personálu*
- *zlepšení komunikace lékař – pacient (klient)*
- *aby se potřebám pacienta byli schopni podřídit i lékaři!!! – tzn. doba vizit, operací, ordinačních hodin apod.*
- *dobře zaléčení a oddiagnostikování pacienti*
- *více času na osobní kontakt s pacientem a jeho příbuznými*
- *rehabilitační ošetřování pro pacienty*
- *dostatečné informace od lékařů pacientům při vizitách, mluvit k pacientovi, ne ke kolegům. Jde-li o spokojenost pacientů, neřešíme potřebné věci. Vjezd do areálu nemocnice, půl hodiny je málo a naši pacienti jsou nespokojeni, protože musí platit. Výjezd proti vozům RZP je také nešťastný a otevírání brány... je také nešťastné. Tvoří se tu často kolony, protože nikdo bránu neotevře. V odpoledních hodinách pro návštěvy není v okolí nemocnice žádné parkování zajištěno.*
- *kvalitní péče o pacienty*
- *důvěra a spokojenost pacientů Nemocnice Třebíč*
- *zpříjemnit podmínky pro pacienty v čekárnách ambulancí*
- *slušné a vstřícné chování k pacientům*
- *pacienta považovat především za člověka, nikoli pouze za zdroj příjmu*

STABILITA NEMOCNICE

- *neměnit nadřízeného pracovníka při každé změně ředitele nemocnice*
- *aby vedení nemocnice bylo stabilní, neměnilo se*
- *stabilní vedení nemocnice*
- *začlenění nemocnice do větších celků (vývoj, výzkum, vzdělávání, práce)*
- *stabilizace naší nemocnice, oddělení*

JINÉ

Zaměstnanci v otevřené otázce navrhuji:

JINÉ

- *možnost kariérního růstu*
- *možnost uplatnit své schopnosti, osobní úspěch, samostatné rozhodování*
- *možnost využití finančních prostředků pro potřeby našeho oddělení dle vlastního uvážení (na základě odsouhlasení v rámci našeho oddělení)*
- *jasné pokyny z vedení nemocnice prezentované nejen nám, ale i pacientům*
- *bezpečnost sester – ochranka v nemocnici*
- *jistota zachování poskytované péče v plném rozsahu*
- *možnost výběru vegetariánského jídla v jídelně*
- *více finančních prostředků pro jednotlivá nezdravotnická pracoviště*
- *vybudování centrálního příjmu pacientů*
- *zlepšení pověsti nemocnice*
- *lépe zvolená prezentace nemocnice*
- *mladší kolektiv na oddělení*
- *prevence – programy*
- *možnost vyjadřovat své názory, odezva na ně*
- *zřízení „emergency“ v třebíčské nemocnici*
- *aby nemocnice nebyla zadlužená*
- *velké výdaje oddělení (léky, materiál) dle ordinací lékaře na úkor šetření (žádné prémie nebo velmi malé)*
- *konec mlžení a lhaní vedení nemocnice*
- *místo pro bezpečné uložení kola, platím vysoké parkovné, ale když jedu na kole, nemám kam ho dát*
- *jasně vysvětlit některé kroky vedení, aby nevznikal prostor ke spekulacím*
- *ne vždy se dá dobře léčit levně!*