

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Teze bakalářské práce

Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví

Vypracoval/a: Tereza Svačinová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Kocourková, Ph.D.

České Budějovice

2023

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, plánování, získávání, výběr, adaptace, motivace a hodnocení pracovníků, management

JEL Classification: M12, M14

Anotace: Tato práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů v konkrétní nemocnici v Jindřichově Hradci a návrhem změn pro zlepšení tohoto systému. V teoretické části jsou jednotlivě popsány personální činnosti. Poté jsou tyto teoretické části zpracovány do otázek v dotazníkovém šetření, které se týká spokojenosti zaměstnanců s vybranými činnostmi. V Hradecké nemocnici pracuje 784 zaměstnanců ve zdravotním sektoru. Dotazníkové šetření se týká zdravotních sester a ošetřovatelek, zdravotních laborantek, porodních asistentek a sanitářů. Data se pro potřebný výzkum získávala přibližně 2 týdny od 103 respondentů. Výsledky jsou následně statisticky popsány pomocí procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí. Výsledný návrh možných doporučení, na zlepšení současného stavu, je předán vedení řízení lidských zdrojů ve vybrané nemocnici.

Úvod a přehled literatury

Jednou z hlavních klíčových oblastí, co se týče řízení v organizaci, je právě řízení lidských zdrojů, které má za úkol se věnovat všemu, co se týká lidské složky v organizaci.

Každá větší organizace má své personální oddělení, které zajišťuje hlavně výběr a také školení zaměstnanců tak, aby byl zachován správný chod firmy a organizace tak dosahovala svých cílů.

V dnešní době je důležité investovat do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jelikož se to poté projeví na celkových výsledcích podniku a zejména na jeho vyšší efektivitě.

Bakalářská práce je zaměřena na tři konkrétní personální činnosti, a to vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V práci jsou uvedeny teoretické definice řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti (plánování, získávání, výběr, přijímání, vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků). Tyto teoretické poznatky jsou aplikovány do dotazníku, který se týká spokojenosti zaměstnanců s řízením lidských zdrojů u nich v zaměstnání.

V Hradecké nemocnici pracuje 784 zaměstnanců ve zdravotním sektoru. Dotazníkové šetření se týká tedy zdravotních sester a ošetřovatelek, zdravotních laborantek, porodních asistentek a sanitářů. Data se pro potřebný výzkum získávala přibližně 2 týdny a konečný počet vybraných dotazníků je 103. K popisu výsledků dotazníkového šetření je užita deskriptivní statistika.

Výsledný návrh možných doporučení, na zlepšení současného stavu, je předán vedení řízení lidských zdrojů ve vybrané nemocnici.

Personální práce

Personální práce se zabývá vztahem člověka k pracovnímu procesu a zahrnuje jeho získávání, využívání a hodnocení jeho výkonu a pracovního chování, schopností a vztahu k práci, kolegům a dalším lidem, s nimiž při práci přichází do styku. Cílem personální práce je také zajistit uspokojení zaměstnance z jeho práce (Armstrong & Taylor, Koubek, 2015).

Vzdělávání pracovníků

Zajištění vzdělávání zaměstnanců má za účel zajistit, aby pracovníci organizace měli potřebné znalosti a schopnosti pro svou práci nejen nyní, ale také v budoucnu. Vzdělávání aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s vývojem v těchto oblastech a zvyšuje jejich spokojenost s prací a připoutání k organizaci (Koubek, 2003). Podnikové vzdělávání zaměřuje svou pozornost především na odborné vzdělávání, které slouží k získání kvalifikace pro vykonávání práce a přizpůsobení pracovníků měnícím se požadavkům

pracovního místa. Do této oblasti patří například doškolování, kdy se pracovník připravuje na nové technologie a objevy v oboru, aby mohl svou práci vykonávat efektivněji (Koubek, 2003).

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se obvykle dělí na dvě formy. První formou je neformální hodnocení, kdy nadřízení průběžně hodnotí výkon pracovníka během jeho práce. Druhou formou je formální hodnocení, které je plánované a periodické a vede k vytvoření dokumentů, které se ukládají do osobního souboru pracovníka. Tyto dokumenty se poté využívají jako základ pro další personalistické činnosti, týkající se jednotlivce nebo skupiny pracovníků (Koubek, 2003).

Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců je považováno za klíčovou aktivitu v oblasti řízení lidských zdrojů (Koubek, 1995). Proces odměňování zaměstnanců je účelně organizován tak, aby byli pracovníci motivováni a oceněni nejen finančně, ale i jinými způsoby za přínosy, které pro organizaci přináší (Janišová & Krivánek, 2013). V dnešní době odměňování zaměstnanců není jen o penězích a platových ohodnoceních. Kromě finančních aspektů jsou do odměňování zahrnuty i jiné prvky, jako jsou povýšení, uznání a různé zaměstnanecké výhody (Koubek, 1995).

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav systému řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví a navrhnout změny vedoucí k zlepšení současného stavu.

Metodika

Hlavním zdrojem informací pro hodnocení řízení lidských zdrojů a spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci bylo dotazníkové šetření. Dotazník byl anonymní a obsahoval 30 otázek, včetně otázek týkajících se pohlaví, věku, vzdělání a pracovního zařazení zaměstnanců. Další otázky se zaměřovaly na spokojenost zaměstnanců s vzděláváním, hodnocením a odměňováním, které organizace poskytuje, stejně jako na jejich subjektivní pocity, které mohou ovlivňovat jejich pracovní výkon. Dotazníky byly distribuovány v březnu 2023 a byly sbírány po dobu 14 dnů. Celkově bylo vráceno 103 dotazníků.

Program Microsoft Excel byl použit k zpracování a analýze shromážděného materiálu. Vytvořila se přehledná tabulka, do které byly zaznamenávány odpovědi z jednotlivých dotazníků na jednotlivé otázky. Pomocí filtrů bylo zjišťováno zastoupení jednotlivých odpovědí na každou otázku. Na základě těchto hodnot byl pro každou otázku vytvořen graf zobrazující procentuální zastoupení odpovědí. Hodnocení jednotlivých otázek se tedy provádělo pomocí grafů a slovního zhodnocení.

Výsledky, diskuze a návrhy řešení

Hodnocení pracovníků

Dle výzkumu z roku 2021 v íránském Hamadánu, který měl za úkol prozkoumat názory tamních zdravotních sester, ohledně hodnocení výkonu jejich práce se ukázalo, že tamější pracovníci jsou nejčastěji hodnoceni 1x ročně a to na základě zpětné vazby na jejich celkový výkon. V této krajině se klade důraz na to, že spravedlivé hodnocení výkonu práce může zlepšit výkonnost zaměstnanců, která se promítne do kvality poskytnuté zdravotní péče (Majidi, S., 2021)

Řecký výzkum z roku 2012 poukazuje na to, že životaschopnost organizace závisí především na schopnosti hodnotit své zaměstnance a zkoumat tak jejich přínos pro dosažení cílů. Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo přestavení vývoje určitého systému, který slouží k hodnocení zaměstnanců ve zdravotnické organizaci. Tento přístup je založen zejména na multikriteriální analýze, která zohledňuje složitost pracovních profilů. Hlavní výhodou je, že tento přístup se soustředí na schopnost použít absolutní míry dané výkonnosti a vytvořit tak systém hodnocení, který dokáže zpracovat kvalitativní informace. Během tohoto systému hodnocení jsou zaměstnanci hodnoceni pomocí různých pracovních dimenzí, tudíž je zde možnost provádět srovnávací analýzy (Grigoroudis, E., 2012).

Když se podíváme na výsledky dotazníkového šetření, na téma hodnocení pracovníků, můžeme si všimnout jasných rozdílů oproti zmiňovaným výzkumům ze světa. Co se týče hodnocení zaměstnanců, v již zmíněné nemocnici neprobíhá hodnocení zaměstnanců od svých nadřízených u 34% dotázaných.

Po doplňujících otázkách by tito zaměstnanci měli zájem at' už o neformální, tak formální zpětnou vazbu na svou odvedenou práci. Dle jejich názoru se jedná o důležitou složku pracovního výkonu, která by jim napomohla k jeho zlepšení.

Co se týče zaměstnanců, kteří dostávají zpětnou vazbu na svou odvedenou práci, ti jsou hodnoceni bez pravidelné frekvence a spíše neformálním stylem. Z odpovědí také vyplynulo, jakou metodou jsou zaměstnanci hodnoceni.

Nejvíce zastoupené metody hodnocení jsou - Hodnocení kompetencí a na základě plnění norem. Součástí hodnocení bývá zejména splňování úkolů a znalosti pracovníků.

Jako návrh připadá v úvahu, aby nemocnice zvážila případné zavedení takového hodnocení, které by mohlo mít formální podobu například 1x za 3 měsíce. Každý zaměstnanec by tak mohl dostat od svého nadřízeného návrhy na zlepšení nebo stanovení cílů jeho práce do budoucna. Případná pochvala, která by zazněla na takovém hodnocení by vedla k větší motivaci pracovníka a zamezení možných konfliktů z nejistoty, zda-li je pracovník užitečný v jeho zaměstnání. Poukázání na nedostatky, či nespokojenost nadřízeného s odvedenou prací svého pracovníka, by mělo pozitivní vliv na celou organizaci. Pracovník by poté vzal na vědomí, co by mohl zlepšit a snažil by se o změnu, to by následně vedlo ke zvýšení efektivnosti jeho práce a celého chodu organizace. Pokud by někteří zaměstnanci neměli problém s neformálním hodnocením svých nadřízených, určitě by se vyplatilo použít spíše tuto formu, která je založena na každodenní komunikaci, která by vedla k okamžitému napravení případných chyb nebo naopak k okamžité motivaci, případnou pochvalou, k lepším výkonům.

Z vybraných dotazníků také vyplynulo, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s jednáním svého nadřízeného při průběhu hodnocení. Mohlo by zde proto také fungovat opačné hodnocení ze strany zaměstnanců, kteří by vyplnili anonymní dotazník, který by se zabýval spokojeností zaměstnanců s hodnocením či chováním jejich nadřízených. Pro nadřízené by tato zpětná vazba mohla fungovat jako motivátor pro zlepšení určitých věcí co se týče chování s přístupem a zdokonalení tak své práce a pracovních vztahů, které jsou ve všech organizacích velmi důležité.

Odměňování zaměstnanců

Dle studie, která proběhla v roce 2022 na Ukrajině se ukázalo, že odměňování zdejších pracovníků ve zdravotnickém sektoru je na velmi nízké úrovni. Cílem této studie bylo dát dohromady takové ukazatele pro odměňování zdravotnického personálu, které ukážou, jak na tom tamější oblast je. Komplexní ukazatel důstojnosti odměny činil 0,185, což je velmi nízké číslo a dokazuje to, že zde mají ještě co napravovat (Tsmaliuk, S., 2022).

Když tuto studii porovnáme s dotazníkovým šetřením, na téma odměňování pracovníků, vyjde nám, že Česká republika a Ukrajina na tom jsou velmi podobně. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se mzdou, která jim je vyplácena. Hlavním

důvodem je celková jak psychická tak fyzická náročnost práce a také zodpovědnost, kterou zde má každý pracovník. Platy neodpovídají tzv. tabulkovým platům, které jsou podstatně vyšší, než zaměstnanci údajně dostávají. Je známo, že pokud pracovník nedostává sobě úměrnou peněžní odměnu, nemá tak žádnou motivaci k lepším výkonům, anebo se to také může projevat na jeho vystupování, které může ovlivnit vztahy na pracovišti.

Doporučením je, pokud je zaměstnanec nespokojený, aby mu bylo vysvětleno, proč dostává takový plat, jaký dostává, pokud s takovým dotazem přijde.

Další problém, který byl odhalen, se týkal nedostatku benefitů, které jsou zaměstnancům poskytnuty. Nejpočetnější žádost o benefit se týkala karty do sportovního centra, která zaměstnancům není poskytována. Jedná se o kartu, se kterou má člen možnost neomezeně navštěvovat různá sportovní centra na území jak České, tak Slovenské republiky. Karta je zaměstnancům účtována každý kalendářní měsíc, částka mu je však strhávána ze mzdy. Obvykle se tato částka pohybuje kolem 770 Kč. Vyplatilo by se popřemýšlet nad touto možností, neboť se jedná již o běžný benefit v dnešní době a zaměstnanci ve zdravotnictví, by měli možnost se nějakým způsobem odreagovat. Jelikož je jejich práce jak psychicky, tak fyzicky náročná, měla by být ze strany organizace poskytnuta určitá kompenzace.

Vzdělávání pracovníků

Z vybraných dotazníků vyplynulo, že zaměstnancům je poskytováno vzdělání ve velké míře. Probíhá průměrně 2x až 3x do roka a je plně hrazeno zaměstnavatelem. Při doplňujících otázkách, na financování, se ukázalo, že by zaměstnanci byli ochotni si platit 1-10% z celkové částky. Zaměstnancům nejvíce vyhovuje vzdělávání v podobě přednášky či semináře a právě v takové formě jim je to poskytnuto. Hlavní motivační složkou, pro další vzdělávání, je pro zaměstnance získání nových znalostí a dovedností a udržení si tak svého pracovního místa.

Se vzděláváním pracovníků ve vybrané nemocnici není problém. Vzhledem k tomu, že se jedná o obor zdravotnictví, je zde více než nutné pravidelné vzdělávání a školení nových i stálých zaměstnanců. V tomto oboru dochází k častým změnám a pokrokům, o kterých by měl být zaměstnanec informován a poučen, aby pak z jeho strany při výkonu povolání nedošlo k nějaké fatální chybě. Organizace by se však měla zaměřit na 3% respondentů, kteří na otázku, ohledně poskytování vzdělávání, odpověděli, že se jim takové možnosti nedostává. Chtělo by to proto udělat průzkum toho, kdo je v této oblasti znevýhodněn a zda-li to není problém s ohledem na jeho pracovní pozici.

Celkové náklady na doporučené benefity:

Odměňování

Tabulka 1: Celkové náklady na doporučené odměňování

Počet zdravotních zaměstnanců	784
Cena karty do sportovního centra	770 Kč
Náklady celkem	603 680 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo již zmíněno, tato částka je strhávána z platu zaměstnanců. Jelikož v nemocnici pracuje 784 pracovníků ve zdravotním sektoru, tak celkové náklady na tento počet je 603 680 Kč. Není vak vyloučeno, že ne všichni by měli zájem, částka bude tak ve skutečnosti nižší. Kdyby to bylo přepočítáno pouze na počet respondentů, kteří měli zájem o tento benefit, částka by byla 10 010 Kč.

Vzdělávání

Tabulka 2: Celkové náklady na doporučené vzdělávání

Počet zdravotních zaměstnanců, kterým dle dotazníku není poskytnuto vzdělávání	3
Počet vzdělávacích aktivit za rok	2
Cena vzdělávacího kurzu	2 600 Kč
Náklady celkem	15 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle dotazníku vyplynulo, že 3 dotázaní pracovníci se neúčastní žádné formy vzdělávání. Kdyby jim byl poskytnut kurz č. 1, který bych doporučila, vyšlo by to nemocnici na 15 600 Kč. Ve skutečnosti to bude ale větší počet zaměstnanců, kterým není poskytnuto dostatečné vzdělání, tudíž částka bude vyšší.

Závěr

Hlavním záměrem této bakalářské práce bylo posoudit tři aspekty řízení lidských zdrojů v konkrétní organizaci. Konkrétně se jednalo o vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Na základě skutečného průzkumu, analýzy a hodnocení současného stavu organizace jsem měla vytvořit návrhy, doporučení a podat zprávu o možných zlepšeních.

Objektem tohoto výzkumu byla nemocnice v Jindřichově Hradci. V mé práci jsem se soustředila na různé oblasti řízení lidských zdrojů, zejména na spokojenost zaměstnanců s vzděláváním, odměňováním a hodnocením.

Správné řízení lidských zdrojů je pro organizaci klíčové pro dosažení jejích cílů. Vybraná organizace má jasně definované cíle do budoucna týkající se zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Pokud jde o kvalitu jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů, organizace si uvědomuje oblasti, které je třeba zlepšit.

Praktická část této práce byla provedena pomocí dotazníkového šetření, díky kterému se podařilo získat názory zaměstnanců na danou problematiku.

Následně po vyhodnocení dat, byla navržena opatření, která by vedl ke zlepšení fungování v této oblasti a také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Hlavními náměty, které se objevily, byly nedostatečné benefity a celková nespokojenost s hodnocením zaměstnanců.

Po analýze této situace bylo navrženo několik možných řešení.

Věřím, že moje práce bude pro Jindřichohradeckou nemocnici užitečným nástrojem pro zlepšení stávající situace v oblasti řízení lidských zdrojů a poskytne směr pro zlepšení kvality jednotlivých oblastí a udržení si tak stávajících zaměstnanců.

Seznam literatury použité v tezích

Plný seznam použité literatury je uveden v textu bakalářské práce.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.

Grigoroudis, E., & Zopounidis, C. (2012). *Developing an employee evaluation management system: the case of a healthcare organization*. Operational research, 12, 83-106.

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada.

Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press.

Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích* (2. přepracované a doplněné vydání). Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. rozšířené a doplněné vydání). Management Press.

Majidi, S., Daneshkohan, A., Zarei, E., & Ashktorab, T. (2021). *Perspectives of health workers on annual performance appraisal: A study in primary health care*. International journal of healthcare management, 14(4), 1190-1197.

Tsymbaliuk, S., & Shkoda, T. (2022). *Labour remuneration in the healthcare sector of Ukraine in terms of decent work concept*. Employee Relations: The International Journal, 44(1), 191-209.

Další bibliografické údaje

Type of thesis: bachelor

Author: Tereza Svačinová

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: Ing. Markéta KOCOURKOVÁ, Ph.D.

Number of pages: 59

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Human resource management in healthcare

Annotation:

This bachelor thesis deals with the analysis of human resources management in a specific hospital in Jindřichův Hradec and the proposal of changes for the improvement of this system. In the theoretical part, HR activities are described individually. Then, these theoretical parts are elaborated into questions in a questionnaire survey concerning the satisfaction of employees with selected activities. There are 784 employees working in the health sector at Hradec Kralove Hospital. The questionnaire survey concerns nurses, medical laboratory assistants, midwives and orderlies. Data was collected for approximately 2 weeks from 103 respondents for the necessary research. The results are then described statistically using the percentage of each response. The resulting suggestion of possible recommendations, to improve the current situation, is forwarded to the human resource management of the selected hospital.

Key words: Human resource management, planning, recruitment, selection, hiring, training, evaluation, remuneration, management

Přílohy volně vložené: Příloha 1

Přílohy vázané v práci: Dotazník