



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví

Vypracoval/a: Tereza Svačinová

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

České Budějovice 2023

Prohlašuji, že svou Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své Bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomohli při psaní mé bakalářské práce. Nejprve bych chtěla poděkovat své vedoucí práce Ing. Markétě Kocourkové, Ph.D. za její cenné rady, podnětné nápady a trpělivost při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat všem lidem, kteří mi poskytli informace, vyjádřili svůj názor a podíleli se na mé bakalářské práci. Nakonec bych ráda poděkovala také Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za to, že mi umožnila získat vzdělání a rozvíjet své schopnosti. Bez tohoto vzdělání bych nemohl/a psát tuto bakalářskou práci.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Přehled řešené problematiky	4
2.1	Definice řízení lidských zdrojů.....	4
2.2	Personální činnosti.....	4
2.3	Vytváření a analýza pracovních míst.....	5
2.3.1	Pracovní místo	5
2.3.2	Vytváření pracovních míst	6
2.3.3	Analýza pracovních míst	6
2.4	Personální plánování	6
2.4.1	Rozbor potřeby pracovníků:	7
2.5	Získávání pracovníků.....	8
2.5.1	Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků:.....	8
2.6	Výběr pracovníků	9
2.6.1	Fáze výběru pracovníků:	10
2.6.2	Metody výběru pracovníků.....	11
2.7	Přijímání pracovníků.....	12
2.8	Vzdělávání pracovníků	13
2.8.1	Vzdělávací aktivity	14
2.8.2	Metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti.....	14
2.9	Hodnocení pracovníků.....	16
2.9.1	Úrovně pro hodnocení pracovníků	16
2.9.2	Postup hodnocení.....	17
2.9.3	Informování pracovníků	17

2.10	Odměňování pracovníků	18
2.10.1	Mzdové formy	18
2.10.2	Dodatkové mzdové formy	19
3	Metodika	20
3.1	Cíl práce	20
3.2	Metodika	20
3.2.1	Sběr dat	20
3.2.2	Dotazníkové šetření	20
3.2.3	Charakteristika respondentů	20
3.2.4	Zpracování dat	21
3.2.5	Návrhy na zlepšení	21
4	Výsledky, jejich interpretace a diskuse	22
4.1	Výsledky dotazníkového šetření	22
5	Diskuze a návrh změn	35
5.1.1	Hodnocení pracovníků	35
5.1.2	Odměňování pracovníků	36
5.1.3	Vzdělávání pracovníků	37
5.1.4	Celkový náklad doporučených benefitů	39
6	Závěr	41
7	Summary	42
8	Seznam použitých zdrojů	43
9	Seznam tabulek	45
10	Seznam grafů	46
11	Seznam příloh	47
12	Přílohy	48

1 Úvod

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 ošetrovatelek, 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.

2 Přehled řešené problematiky

2.1 Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong & Taylor, 2015).“

Základním cílem pro ŘZL je pomocí pracovníků, kteří jsou výkonní a motivovaní, dosahovat požadovaného výkonu a cíle podniku (Bartošová & Bartoš, 2011).

V minulosti se role HR postupně vyvíjela směrem k pozici odborníka na personalistické otázky, jako jsou nábor, odměňování, školení a organizační struktura. Avšak v současnosti to již nestačí. HR musí spolupracovat s ostatními odděleními firmy a být jejich partnerem, aby mohlo přinášet jasnou hodnotu v oblasti podnikání (Ulrich et al., 2014).

2.2 Personální činnosti

Práce na personálním oddělení má za hlavní kol se postarat o vztah člověka k pracovnímu procesu, což zahrnuje získávání lidí, využití jejich schopností a hodnocení jejich výkonu a chování na pracovišti, ke 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).

Personální činnost má za úkol řídit firmu takovým způsobem, aby splňovala stanovené cíle, byla konkurenceschopná, dosahovala požadovaného zisku a byla úspěšná na trhu (Armstrong & Taylor, Koubek, 2011). Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je získání konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců, kteří přidávají hodnotu stávajícím podnikovým procesům. (Jackson & Schuler, 1999).

„Různé druhy literatury na toto téma uvádí svůj určitý počet a seskupení personálních činností. Nejčastějším řazením je toto:

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst,*
- 2. plánování lidských zdrojů,*
- 3. získávání pracovníků,*
- 4. výběr pracovníků,*
- 5. přijímání a orientace pracovníků,*
- 6. rozmisťování pracovníků,*
- 7. hodnocení pracovníků,*
- 8. vzdělávání pracovníků,*
- 9. odměňování pracovníků,*
- 10. pracovní vztahy,*
- 11. péče o zaměstnance,*
- 12. personální informační systémy (Koubek, 1995). “*

2.3 Vytváření a analýza pracovních míst

Účinnost práce bývá nejčastěji ovlivněna tvorbou a následným hodnocením pracovních pozic. Dále je tím ovlivněna i spokojenost zaměstnanců a jejich provedení různých úkonů v oboru řízení lidských zdrojů (Bartošová & Bartoš, Koubek 2015).

2.3.1 Pracovní místo

Určení pracovního místa nám říká, jakou roli a pozici zaměstnanec zastává v rámci organizace. Zaměstnanec na daném pracovním místě má za úkol vykonávat specifické pracovní úkoly, dodržovat stanovené povinnosti, převzít svou odpovědnost a pracovat v předem daných podmínkách (Šikýř, 2016).

Konkrétní specifikace pracovního místa by měla především obsahovat tyto základní údaje:

- Údaje o pracovním místě (konkrétní úkoly, odpovědnost za provedené úkony, jeho povinnosti, podmínky práce, místo v organizační struktuře apod.).
- Údaje o požadavcích na zaměstnance (určité znalosti, potřebné vzdělání, povinná praxe apod.) (Šikýř, 2016).

2.3.2 Vytváření pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je spojeno s uspokojivými odpověďmi na tyto otázky:

- *Proč vytváříme nové pracovní místo?*
- *Jaké jsou pracovní úkoly?*
- *Jaký bude pracovní postup?*
- *Jaké bude pracovní prostředí?*
- *Jaká bude pracovní doba?*
- *Kdo by ji měl vykonávat?*
- *Za kolik bude práce vykonávána? (Šikýř, 2016)“*

2.3.3 Analýza pracovních míst

„Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance (Šikýř, 2016).“ Tato činnost se zabývá zejména shromažďováním, zaznamenáváním a uchováváním informací týkajících se všech aspektů pracovních pozic a následnou analýzou těchto dat. Hlavním účelem této analýzy je vytvořit popis pracovní pozice, který poslouží jako základ pro stanovení požadavků, které bude tato pozice kladně klást na budoucího uchazeče o práci na této pozici (Koubek, 2003).

„Pro provádění analýzy pracovních míst se osvědčil následující postup:

1. *Určit samotný cíl analýzy.*
2. *Připravit pro vedení organizace hrubý plán akce.*
3. *Získat si podporu vedoucích jednotlivých útvarů organizace.*
4. *Prodiskutování plán s manažery a specialisty.*
5. *Snažit se získat různé představitele pracovníků pro spolupráci.*
6. *Sestavit podrobný plán a harmonogram.*
7. *Sestavit tým osob, které budou analýzu provádět.*
8. *Informovat ty pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří.*
9. *Uskutečnit ověřovací krok analýzy.*
10. *Zkontrolovat výsledky.*
11. *Realizovat plánovanou akci.*
12. *Provést kontrolu a vyhodnocení výsledků.*
13. *Zpracovat popisy a specifikace pracovních míst (Koubek, 2015).“*

2.4 Personální plánování

Personální plánování je velmi důležité z hlediska zabezpečení správného počtu pracovníků a sestavení správné struktury lidí. To podle Koubka (2015) napomáhá zejména

k realizaci cílů organizace. Jeho hlavní činností je předvídání budoucího vývoje a stanovení cílů, a následně realizace opatření, která pomáhají organizaci naplnit své úkoly. V současných časech, kdy je ekonomická situace velmi nejistá, se stává složitým předvídat budoucí potřebu pracovních sil. Nicméně, pro podnik zůstává plánování pracovních sil nezbytně důležité (Wilton, 2013). Na stejném znění se shodli i Marchington s Wilkinsonem (2016), podle nich to je způsobeno tím, že personální plánování poskytuje lepší kontrolu nad náklady na zaměstnance a poskytuje kvalitnější podklady pro rozhodování.

„Hlavním úkolem je to, aby podnik měl v budoucnosti k dispozici pracovníky:

- *V potřebném množství,*
- *s potřebnou praxí,*
- *optimálně motivované,*
- *flexibilní a připravené na změny,*
- *optimálně rozmístěné,*
- *ve správný čas,*
- *s přiměřenými náklady (Koubek, 2003).“*

Základem je stanovení cíle organizace. Poté se na základě odhadu potřebného objemu produkce určuje počet zaměstnanců, které organizace bude potřebovat a které bude mít k dispozici. Při plánování je třeba brát v úvahu také stávající personální stav a očekávaný příchod zaměstnanců, například z mateřské dovolené, a také očekávané odchody do důchodu (Šikýř, 2016).

2.4.1 Rozbor potřeby pracovníků:

Do plánování lidských zdrojů by měl každý zaměstnanec pracující v personálním oddělení zahrnout následující faktory:

- **Analýza prostředí:** Tento proces zahrnuje především vytvoření analýzy SWOT podniku, která hodnotí silné a slabé stránky podniku, rizika a příležitosti. Další zaměření se soustředí na legislativu a konkurenci podniku v daném prostředí, a dokonce i na celkový trh.
- **Předpověď poptávky po pracovní síle:** V této fázi je klíčové určit, zda bude podnik potřebovat více nebo méně zaměstnanců.

- Předpověď nabídky pracovní síly: Tato fáze se zaměřuje především na hodnocení současných pracovníků a na potřebné přesunutí zaměstnanců, kteří jsou v podniku už déle, na nové volné pracovní pozice.
- Rozpoznání rozdílů mezi předpokládanou nabídkou a poptávkou pracovní síly: Jedním z hlavních cílů je určit, zda zde vzniká nedostatek nebo naopak nadbytek pracovníků, kteří by se na určité pracovní pozice v podniku hodili (Dvořáková, 2007).

2.5 Získávání pracovníků

Hlavním úkolem při získávání pracovníků je především zveřejňování volných pracovních pozic, hledání vhodných kandidátů, vedení pohovorů s uchazeči a získávání potřebných informací o nich (Koubek, 2015). Pokud zaměstnavatel stanoví konkrétní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka, může to vést k vyšší efektivitě při procesu získávání pracovníků (Dvořáková, 2007).

2.5.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků:

Vnitřní podmínky se vztahují k pracovní pozici a na druhé straně k organizaci, která dané pracovní místo nabízí. Rozdíl mezi vnitřní a vnější podmínkou je v tom, že vnitřní ovlivňují individuální rozhodnutí uchazeče, kdežto vnější jsou více objektivní a vliv na ně nemá ani organizace (Koubek, 2015).

Důležitým krokem, při hledání zaměstnance, který by byl ideální pro podnik je vzít v úvahu nejen podnik, ale i potenciální zaměstnanci. Podnik soutěží s jinými podniky o ideálního kandidáta na trhu práce a musí nabídnout výhodné pracovní podmínky, aby byl atraktivnější než konkurence. Z druhé strany jsou potenciální zaměstnanci, kteří mají na výběr mezi podniky, které nabízejí volné pozice (Mohelská, 2009).

Zdroje pracovníků mohou být buď vnitřního, nebo vnějšího charakteru.

Mezi vnitřní zdroje patří:

- Zaměstnanci, kteří si rozšířili své dovednosti a jsou schopni převzít náročnější pozice v rámci firmy.
- Zaměstnanci, kteří již nejsou potřební díky nasazení technologií, což vede ke snižování nákladů na pracovní sílu.
- Zaměstnanci, kteří sami projeví zájem o volné pracovní pozice, které jsou v souladu s jejich zkušenostmi a kvalifikacemi.
- Zaměstnanci, kteří se dostanou do situace, kdy již nejsou schopni vykonávat práci na pozici, která byla zrušena nebo nahrazena technologiemi.

Vnější zdroje zahrnují:

Pro naplnění pracovních pozic, na které nemá podnik dostatečné interní zdroje, je nutné využít volných pracovních sil na trhu práce. Tyto zdroje zahrnují například nedávnné absolventy, kteří teprve vstupují na trh práce, pracovníky, kteří hledají novou výzvu, registrované uchazeče o práci a také studenty nebo důchodce, kteří aktivně hledají práci (Kociánová, 2010).

2.6 Výběr pracovníků

„Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává (Mohelská, 2009).“

Je nutností pro manažera, který má zodpovědnost za vedení lidí, zajistit, že vybírá správné zaměstnance (Urban, 2003). Při výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici je klíčové najít takového uchazeče, který nejlépe vyhovuje požadavkům této pozice. K tomuto účelu se používají procesy spojené s výběrem pracovníků, při kterých se zohledňují odborné a osobnostní vlastnosti uchazeče, jeho potenciál a schopnost adaptovat se. Aby bylo možné posoudit kvalifikaci uchazeče pro danou práci, musí být specifikována kritéria pro hodnocení a zvoleny objektivní metody, které umožní zhodnotit, do jaké míry uchazeč splňuje tato kritéria (Koubek, 2015).

2.6.1 Fáze výběru pracovníků:

Tento proces začíná potřebou obsadit volné pracovní místo a skládá se ze tří klíčových kroků. Prvním krokem je definování pozice a stanovení pracovních podmínek. Následuje specifikace požadovaných kvalifikací, znalostí, dovedností a osobnostních vlastností budoucího zaměstnance pro tuto pozici. Dalším krokem je určení konkrétních požadavků na vzdělání, praxi a speciální schopnosti uchazečů, které jsou často uvedeny v inzerátu na volné pracovní místo a jsou hlavním kritériem pro výběr zaměstnanců. Tento proces se nazývá předběžná fáze a je nutný k nalezení nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici (Koubek, 2015). Mezi nejpoužívanější způsob, co se týče vyhledávání zaměstnanců, patří v dnešní době také sociální sítě. Personalisté nejvíce využívají LinkedIn, Facebook a také Twitter (Horvátová et al., 2016).

Po uplynutí určitého času od první fáze následuje vyhodnocovací fáze, během níž je důležité zajistit dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů pro obsazení pracovního místa. Tato fáze zahrnuje několik kritických kroků, avšak ne všechny jsou nezbytné a závisí na specifických požadavcích a požadovaných schopnostech pro danou pozici (Koubek, 2015).

Požadavky pro výběr pracovníků Koubek (2015) rozdělil do těchto čtyř skupin:

- Povinné požadavky jsou základními předpoklady, které musí být splněny pro přijetí pracovníka na konkrétní pracovní místo, a nelze od nich odchýlit.
- Preferované požadavky jsou také důležité, ale nejsou nezbytné pro přijetí pracovníka. Tyto faktory přinášejí dodatečnou hodnotu a přispívají kvalitě práce.
- Bonusové požadavky jsou faktory, které mohou být přínosné pro pracovní výkon, ale nejsou zásadní pro výkon pracovních úkolů.

- Volitelné požadavky jsou ty, které nejsou povinné pro výkon práce na daném pracovním místě a mohou být nahrazeny jinými kvalifikacemi nebo schopnostmi.

2.6.2 Metody výběru pracovníků

Po průzkumu materiálů a dalších podkladů uchazeče přichází další fáze - fáze skutečného výběru. V předchozí fázi jsme rozebrali proces výběru ideálního uchazeče na danou pozici. Nyní se výběr zužuje na několik uchazečů, kteří splňují požadavky nebo se zdají být vhodní pro danou pozici (Stýblo, 2003).

Pohovory

Pohovory jsou tou nejčastější a nejznámější metodou, která by měla vést ke správnému výběru pracovníka na dané pracovní místo. Tomuto výběru předchází pečlivá příprava (Stýblo, 2003). Cílem pohovoru je navázat osobní kontakt s uchazečem a získat informace o jeho chování (Armstrong & Taylor, 2015). Je vhodné, aby nadřízený pracovník mluvil s novým zaměstnancem před jeho přijetím na pracovní pozici, což zajistí shodu mezi nadřízeným a podřízeným (Kolman et al., 2010). Jak bylo již uvedeno, příprava na samotný pohovor s uchazečem je velmi podstatnou součástí, při procesu výběru zaměstnanců (Dale, 2007). Během pohovoru může nastat problém, kdy tazatel podléhá tzv. "halo" nebo "horn" efektu. "Halo" efekt se projevuje tak, že pokud uchazeč udělá silně pozitivní dojem na začátku pohovoru, tazatel poté může být příliš benevolentní při interpretaci dalších informací, aby udržel pozitivní pohled na uchazeče. Naopak "horn" efekt má negativní účinek a je odlišný od "halo" efektu tím, že způsobuje, že tazatel interpretuje další informace v co nejnegativnějším světle (Foot & Hook, 2002).

Druhy pohovoru:

- Strukturovaný pohovor se vyznačuje tím, že obsahuje přesně stanovené otázky, které jsou kladeny každému uchazeči stejně. Díky této standardizaci se usnadňuje porovnávání jednotlivých uchazečů (Clegg, 2005).
- Nestrukturovaný pohovor se vyznačuje tím, že neexistuje pevná struktura nebo připravený seznam otázek pro uchazeče. Zpravidla se jedná o uvolněnou a

neformální diskusi, během které jsou položeny některé otázky, ale hlavní náplní pohovoru jsou volné rozhovory o zkušenostech, schopnostech a osobnostních vlastnostech uchazeče (Armstrong & Taylor, 2015).

Výběrové testy

Testy slouží k posouzení přesné úrovně inteligence, znalostí, dovedností, nadání a dalších vlastností uchazečů. Data z těchto testů poskytují přesné informace o uchazečích, která jsou následně srovnávána a vyhodnocována. Každá organizace má své specifické standardy, které musí uchazeči splňovat, a testy jsou hodnoceny na základě těchto standardů (Armstrong & Taylor, 2015).

Během testování inteligence jsou zkoumány různé schopnosti, včetně paměti, prostorové orientace, logického myšlení, verbálních dovedností, matematického myšlení a rychlosti reakce. Testování schopností nezahrnuje pouze kognitivní schopnosti, ale také motorické dovednosti, technickou zručnost a manuální schopnosti jednotlivce. Testy osobnosti poskytují informace o různých aspektech osobnosti, včetně charakteru, typologie a míry extroverze či introverze (Koubek, 2009).

Assessment centra

Tento proces není jedním specifickým způsobem nebo činností, ale sestává z celé řady kroků, jejichž hlavním účelem je identifikovat silné a slabé stránky daného účastníka. (Vaculík, 2010). V těchto centrech se během krátké doby (obvykle 1-2 dnů) provádí různé testy, úkoly a situace, které umožňují identifikovat silné a slabé stránky uchazečů. Tyto aktivity poskytují detailnější pohled na uchazeče v daných situacích (Armstrong & Taylor, 2015).

2.7 Přijímání pracovníků

Po výběrovém řízení nastává přijímání pracovníka do podniku a jeho následná adaptace (Wilton, 2013). Podle Koubka (2007) je to proces, který se skládá z několika kroků, které začínají informováním vybraného uchazeče o jeho přijetí a končí jeho prvním dnem v práci (Koubek, 2015).

Jeden z nejvýznamnějších oficiálních kroků během procesu náběhu zaměstnanců je vytvoření a podepsání smlouvy o práci nebo jiného dokumentu, který určuje podmínky, za nichž bude zaměstnanec pracovat v organizaci. Pracovní smlouva není jen záležitostí jedné strany, ale obě strany se na jejích formulacích musí shodnout. Navíc organizace by měla respektovat právo pracovníka jednat a vyjednávat v této záležitosti (Koubek, 2015).

2.8 Vzdělávání pracovníků

Zajištění vzdělávání zaměstnanců má za účel zajistit, aby pracovníci organizace měli potřebné znalosti a schopnosti pro svou práci nejen v současnosti, ale také v budoucnu. To zahrnuje aktualizaci technických a technologických znalostí v souladu s vývojem v těchto oblastech a zvyšuje spokojenost zaměstnanců s jejich prací a loajalitu k organizaci (Koubek, 2003). Zaměstnanci s dobrým vzděláním jsou schopni komunikovat efektivněji a lépe plnit své pracovní úkoly. Díky tomu dochází v podniku k synergickému efektu, který se projevuje zvýšenou produktivitou, úsporou nákladů, zlepšenou pracovní morálkou a dalšími pozitivními aspekty (Lorincová et al., 2018).

„Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností (Koubek, 2003).“

Hlavním zaměřením firemního vzdělávání je poskytnout zaměstnancům odborné školení, které jim umožní získat kvalifikaci a přizpůsobit se novým požadavkům na pracovním místě (Koubek, 2003).

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat (Koubek, 2015).“

Tradiční metody vzdělávání, jako například doškolování, přeškolování nebo trénink, již nejsou dostačující v současném světě. V současnosti se více používají rozvojové akti-

vity, které formují širší škálu znalostí a dovedností, než je zapotřebí pro konkrétní pracovní pozici. Tyto aktivity pak vedou k větší flexibilitě zaměstnanců a jejich připravenosti na případné změny (Koubek, 2015).

2.8.1 Vzdělávací aktivity

Prohlubování pracovních schopností se zaměřuje na zlepšení stávajících dovedností a znalostí zaměstnanců, zatímco rozšiřování pracovních schopností se snaží rozšířit použitelnost zaměstnanců na další pracovní pozice a úkoly. Rekvalifikace se pak týká procesu vzdělávání zaměstnanců v nových dovednostech a schopnostech, které jsou potřebné pro jiné povolání (Koubek, 2015).

„Existuje široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

- 1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů.*
- 2. Metod používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (Koubek, 2015).“*

2.8.2 Metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti

„on the job“

- Instruktaž při výkonu práce: jedná se o nejsnadnější postup při vzdělávání. Obvykle je používán pro nové nebo nezkušené pracovníky. Prakticky to vypadá tak, že nadřízený ukáže určitý pracovní postup svému podřízenému, který si to vyzkouší.
- Coaching představuje dlouhodobý vzdělávací proces, který zahrnuje sdělování, vysvětlování a periodickou kontrolu výkonu pracovníka.
- Mentoring se podobá coachingu, avšak v tomto případě si učící se pracovník sám vybírá svého mentora, který mu poskytuje poradenství a směřování (Koubek, 2015).

- Counseling zahrnuje konzultace mezi školitelem a školeným, kdy se obě strany vzájemně poradí v určité záležitosti.
- Asistence zahrnuje přidělení zkušeného pracovníka k nově příchozímu zaměstnanci, aby mu postupně pomohl osvojit si nezbytné znalosti a dovednosti pro výkon konkrétní práce. Díky průvodcovské roli zkušeného kolegy se nový zaměstnanec postupně stává samostatnějším a získává potřebné sebejistoty a zkušenosti.
- Rotace práce spočívá v tom, že školený pracovník vykonává úkoly z různých částí podniku po určité období, aby získal různé zkušenosti a znalosti (Koubek, 1995).

„off the job“

- Přednáška a diskuse spojená s přednáškou se týkají prezentace faktů a technických znalostí, následované diskuzí na dané téma.
- Demontrace se zaměřuje na konkrétní ukázky praktických situací, při kterých se využívají různé technické pomůcky, jako jsou audiovizuální technologie, тренаžéry, počítače a další pracovní postupy.
- Případová studie je oblíbenou metodou vzdělávání pro manažery, kdy je představen konkrétní problém v organizaci, který je následně analyzován a řešen během výuky.
- Workshop je varianta případové studie, kde se řeší problémy týmovou prací.
- Brainstorming je také varianta případové studie, kde každý z účastníků navrhuje řešení problému.

- Simulace je metoda zaměřená na praxi, kde účastníci řeší skutečné scénáře běžných životních situací a musí vymezenou dobu učinit několik rozhodnutí (Koubek, 1995).

2.9 Hodnocení pracovníků

„Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací (Koubek, 2003).“

Hodnocení pracovníků může být rozděleno do dvou forem. Neformální hodnocení zahrnuje průběžné hodnocení výkonu pracovníka jeho nadřízenými během běžného pracovního procesu. Formální hodnocení na druhé straně probíhá plánovaně a pravidelně a vede k vytvoření dokumentů, které jsou ukládány do osobního souboru pracovníka. Tyto dokumenty slouží jako základ pro další personální činnosti, které se týkají jednotlivce nebo skupiny pracovníků (Koubek, 2003). Pokud není dodržován správný metodický přístup k hodnocení zaměstnanců a nejsou poskytnuty adekvátní prostředky k motivaci k profesnímu rozvoji, může to vést ke ztrátě intelektuálního potenciálu současných zaměstnanců (Makarenko et al., 2018).

Mezi nejčastěji hodnocené části patří:

- Pracovní výkon zahrnuje zhodnocení odbornosti a plnění daných úkolů a cílů.
- Pracovní chování se zaměřuje na pozorování pracovníka, jeho dovedností, vlastností a odpovědnosti za splnění úkolů a dosažení cílů.
- Sociální chování, zde se hodnotí vztahy mezi zaměstnanci, spolupráce s nadřízenými a podřízenými a schopnost vést tým (Duda, 2008).

2.9.1 Úrovně pro hodnocení pracovníků

- Systematické hodnocení se provádí pravidelně v určených intervalech a podle stanovených kritérií, aby bylo možné sledovat výkonnost pracovníka na delší časové období.

- Průběžné hodnocení se zaměřuje na okamžité posouzení konkrétního pracovního úkolu a poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi.
- Příležitostné hodnocení se zaměřuje na posouzení konkrétní situace, například při tvorbě pracovního posudku, a provádí se jen příležitostně (Kociánová, 2010).

2.9.2 Postup hodnocení

Hodnocení pracovníků je rozděleno do tří období, každé obsahuje několik fází.

V prvním období přípravy se určuje oblast hodnocení a zásady, pravidla a postupy pro hodnocení. Poté se vytvářejí formuláře pro hodnocení a analyzuje se pracovní pozice. Stanovují se kritéria výkonu, normy a metody a pracovníci jsou informováni o plánovaném hodnocení a jeho důvodech (Koubek, 2003).

V období získávání informací se zjišťují informace o pracovnících, buď pozorováním, nebo zkoumáním výsledků, a vytváří se dokumentace o pracovním výkonu (Koubek, 2003).

Ve třetím období se vyhodnocují informace o výsledcích, chování, schopnostech a dalších vlastnostech pracovníka. Nejčastěji se porovnávají skutečné výsledky s normami. Pracovníci jsou informováni o svých výsledcích a rozhodnutích, které vyplývají z procesu hodnocení (Koubek, 2003).

2.9.3 Informování pracovníků

„S výsledky hodnocení musejí být pracovníci seznámeni, musejí s nimi být projednány a pracovníci mají právo se k nim vyjádřit (Koubek, 2003).“

V rámci informování je rovněž nutné najít řešení chyb v pracovním výkonu a projednat důsledky vyplývající z hodnocení. Hodnotící rozhovor slouží k dosažení uvedených cílů, jako je hodnocení výkonu pracovníka v předchozím období a zlepšení komunikace mezi pracovníkem a vedením firmy. Tento rozhovor také poskytuje prostor pro vyslechnutí názoru pracovníka a zjištění jeho potenciálu (Koubek, 2003).

2.10 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků 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 & Křivánek, 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. Tyto výhody nemusí být vždy závislé na výkonu práce. Může jít například o vybavení kanceláře, její umístění, práci s novým strojem nebo poskytnutí služebního vozidla (Koubek, 1995). Organizace si v dnešním konkurenčním prostředí kladou za cíl nábor a udržení zaměstnanců, motivovat je k výkonu a vytvářet kvalitní výsledky. Pro dosažení těchto cílů je klíčové mít dobře navržený systém odměňování a širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, které jsou pro zaměstnance přínosem (Urbancová & Šnýdrová, 2018).

Rozdělení odměn na vnější a vnitřní platí dodnes. Vnitřní odměny jsou nehmotné, zaměřují se na spokojenost zaměstnance s prací a zahrnují příjemné pocity, radost a uznání, které pracovník získává při výkonu práce. Na rozdíl od vnějších odměn, vnitřní odměny získávají větší pozornost (Koubek, 1995).

V oblasti řízení lidských zdrojů se dnes nejvíce diskutuje o celkové odměně pro zaměstnance, kterou ovlivňují jak vnitřní, tak vnější faktory. Tato odměna zahrnuje všechny druhy odměn, včetně hmatatelných i nehmotných, a zaměstnanci ji obvykle vnímají jako pozitivní (Janišová & Křivánek, 2013).

2.10.1 Mzdové formy

Mezi základní mzdové formy řadíme:

- Časová mzda a plat jsou finanční odměny, které jsou zaměstnanci vypláceny v souladu s odpracovaným časem, například za hodinu nebo za celý měsíc.
- Nejčastěji se využívá úkolová mzda jako forma odměňování zaměstnanců. Tento typ mzdy se vztahuje k placení za odvedenou práci v určité jednotce. Je důležité sledovat množství a kvalitu odvedené práce.

- Podílová mzda je systém odměňování, který je částečně nebo úplně založen na prodejích zboží. Existují dva typy podílové mzdy: Přímá podílová mzda, která se vypočítá na základě množství prodaného zboží a zálohová podílová mzda, kdy zaměstnanec dostává základní plat a navíc i provizi z prodeje. Důležité je sledovat jak množství, tak i kvalitu prodeje
- Mzda za očekávané výsledky práce se odvíjí od dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy zaměstnanec se zavazuje k výkonu práce v požadovaném množství a kvalitě na určité období (Hřebíček, 2007).

2.10.2 Dodatkové mzdové formy

U zaměstnanců s pevnou měsíční nebo hodinovou mzdou jsou často používány dodatečné formy odměňování, které jsou zaměřeny na ocenění výjimečného výkonu nebo zásluh. Další formy odměňování se obvykle využívají u zaměstnanců, kteří dostávají časovou mzdu a cílí na odměňování vynikajícího výkonu nebo výjimečných zásluh. Tyto formy zahrnují například jednorázové prémie za výjimečný výkon, hodnocení výkonnosti, které bere v úvahu náročnost práce a dlouhodobé výsledky, podíly na hospodářských výsledcích, což je běžné v podnikatelském sektoru, zaměstnanecké akcie, kde zaměstnanci vlastní podíl v organizaci, a další odměny, jako jsou 13. a 14. plat, příspěvky na dovolenou nebo k životnímu jubileu (Hřebíček, 2007).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

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

3.2 Metodika

3.2.1 Sběr dat

Tato práce byla vytvořena s využitím jak primárních, tak sekundárních zdrojů dat. Primární data byla získána prostřednictvím dotazníkového průzkumu. Sekundární data jsou složena z informací získaných z odborné literatury, které byly důkladně prozkoumány a použity.

3.2.2 Dotazníkové šetření

Hlavním zdrojem informací pro hodnocení řízení lidských zdrojů a spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci bylo dotazníkové šetření.

Dotazník byl distribuován v tištěné formě a rozdán zaměstnancům napříč odděleními k zajištění jeho větší dostupnosti pro zaměstnance.

Celkem bylo vtištěno 116 dotazníků a byly zde obsaženy jak uzavřené, tak otevřené otázky. Dotazník byl anonymní a obsahoval 30 otázek. Otázky se zaměřovaly na spokojenost zaměstnanců se vzděláváním, hodnocením a odměňováním, které jim 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. Celkem bylo vráceno 103 dotazníků. Celý dotazník je k dispozici v příloze 1 této práce.

3.2.3 Charakteristika respondentů

Ze 103 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, odpovídalo 95 % žen a 5 % mužů. Zohlednilo se, že vzhledem k povaze práce v nemocnici lze očekávat, že budou odpovídat převážně ženy, protože se více věnují profesi v oblasti zdravotnictví. Nicméně, na pozice jako je například sanitář, jsou vhodnější muži.

Většina respondentů v dotazníkovém šetření spadá do věkové kategorie 36-45 let, což představuje 33 % všech respondentů. Druhá nejpočetnější skupina jsou respondenti ve věkové kategorii 46-55 let, kteří tvoří 23 %. Věková kategorie 18-25 let má stejný podíl jako kategorie 46-55 let, také 23 %. Dalších 14 % respondentů spadá do věkové kategorie 26-35 let a 7 % respondentů je ve věku 56 a více let.

Vzhledem k tomu, že zdravotní sestry tvoří většinu zaměstnanců v nemocnici, je jejich zastoupení v dotazníkovém šetření větší v poměru k celkovému počtu vyplněných dotazníků. Sanitáři jsou druhou nejpočetnější skupinou, zastupují 13% respondentů, zatímco ošetřovatelky jsou třetí nejpočetnější skupinou se zastoupením 11%. Porodní asistentky zastupují 9% zaměstnanců. Nejméně početnou skupinou jsou zdravotní laboranti, kteří se tohoto šetření zúčastnili pouze v počtu 1 respondent.

Organizace dává přednost zaměstnancům s maturitou v oblasti zdravotnictví, což se odráží v počtu respondentů, kteří spadají do této kategorie. 17 % zaměstnanců má vyučení a 3 % má pouze základní vzdělání. Celkem 35 % zaměstnanců má vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání

3.2.4 Zpracování dat

Data byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel, kde se vytvořila tabulka, do které byly zaznamenávány odpovědi 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.

3.2.5 Návrhy na zlepšení

Nápady na zlepšení procesů souvisejících s personálními záležitostmi v dané organizaci byly navrženy na základě informací získaných prostřednictvím dotazníkového šetření.

4 Výsledky, jejich interpretace a diskuse

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: **Účastníte se ve Vaší organizaci školení zaměstnanců?**

Téměř všichni respondenti vybrané nemocnice se zapojují do různých typů školení. Konkrétně se jedná o 97% z celkového počtu respondentů, na něž jsou kladeny otázky ohledně specifických typů vzdělávání a názorů na ně. Zbývající 3% respondentů se na žádných vzdělávacích aktivitách neúčastní. Otázka číslo 2 se tedy vztahuje na tyto případy. V zdravotnickém sektoru je důležité, aby pracovníci měli dostatečné vzdělání, neboť pracují s lidskými životy.

Otázka č. 2: **Měli byste zájem o určitou formu vzdělávání, na Vaší pozici?**

Tato otázka byla kladena pouze na 3 % respondentů, kteří odpověděli "ne" na otázku číslo 1. Cílem bylo zjistit, zda tyto osoby mají zájem o určité formy vzdělávání, které jim jejich organizace neumožňuje. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 100 % respondentů, kteří se na ni vyjádřili, by mělo zájem o určitou formu vzdělávání, kterou jim organizace neposkytuje. Tato informace může být pro organizaci důležitá při plánování vzdělávacích aktivit a při zvyšování spokojenosti zaměstnanců.

Otázka č. 3: **Jste spokojen/a s možnostmi a kvalitou vzdělávání, ve Vaší organizaci?**

Graf 1: Jste spokojen/a s možnostmi a kvalitou vzdělávání, ve Vaší organizaci?

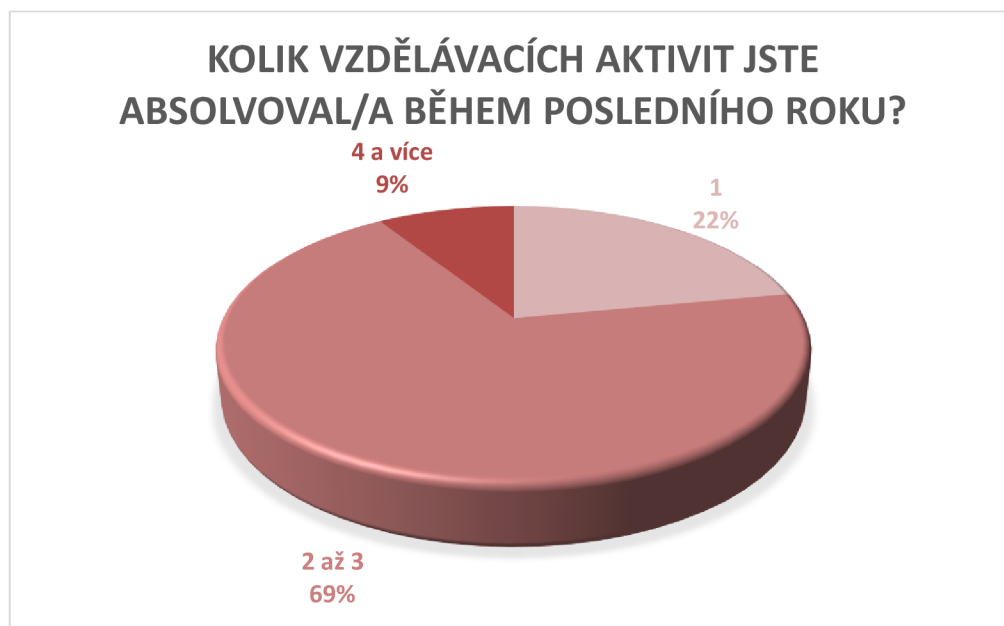


Zdroj: *Vlastní zpracování*

V otázce ohledně spokojenosti s kvalitou vzdělávání byla respondentům nabídnuta škála hodnocení od Velmi spokojen/a až po Velmi nespokojen/a. Z celkového počtu respondentů bylo 93 % spokojeno až velmi spokojeno s poskytovanou kvalitou vzdělávání a nechtělo by na něm nic měnit. Tento výsledek ukazuje, že většina zaměstnanců je s poskytovanými vzdělávacími aktivitami spokojena. Nicméně, 7 % respondentů uvedlo, že nejsou s kvalitou vzdělávání spokojeni a pravděpodobně mají určité připomínky nebo návrhy na zlepšení. Celkově tedy výsledky ukazují, že poskytovaná vzdělávací aktivita v nemocnici má vysokou úroveň spokojenosti, ale je zde prostor pro zlepšení v některých oblastech, aby se maximalizoval přínos pro všechny zaměstnance.

Otázka č. 4: **Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval/a během posledního roku?**

Graf 2: Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval/a během posledního roku?



Zdroj: *Vlastní zpracování*

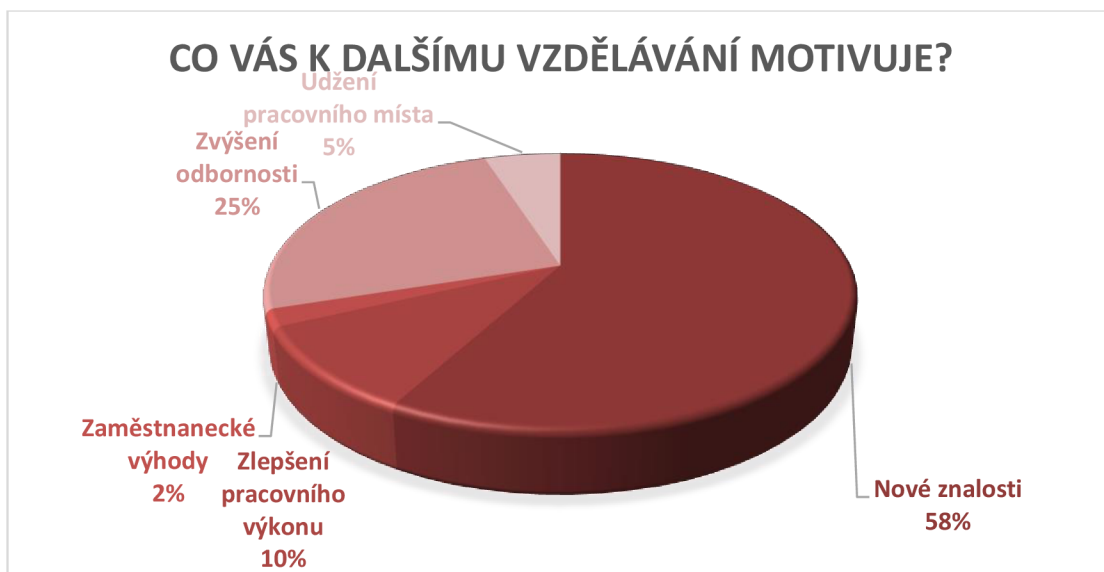
Největší skupinu tvoří 69% zaměstnanců, kteří se zúčastní průměrně dvou až tří vzdělávacích aktivit za rok. Druhá největší skupina, která zahrnuje 22% respondentů, se zúčastní alespoň jedné vzdělávací aktivity za rok. Zbýlých 9% zaměstnanců jsou porodní asistentky nebo zdravotní laborantky, o jejichž účasti na vzdělávacích aktivitách není nic zmíněno. Tato informace může být užitečná pro plánování a organizaci vzdělávacích programů pro zaměstnance v nemocnici, aby byly zohledněny různé potřeby a preference různých skupin zaměstnanců.

Otázka č. 5: **Uplatňujete ve své náplni práce znalosti získané firemním vzděláváním?**

Na tuto otázku se nám dostal velmi pozitivní výsledek z hlediska odpovědí. Naprostá většina (90%) zaměstnanců využije znalosti, které získává v poskytnutém vzdělávání a může se tak zlepšovat ve své práci. Z toho je patrné, že vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnictví je více než podstatné.

Otázka č. 6: Co Vás k dalšímu vzdělávání motivuje?

Graf 3: Co Vás k dalšímu vzdělávání motivuje?

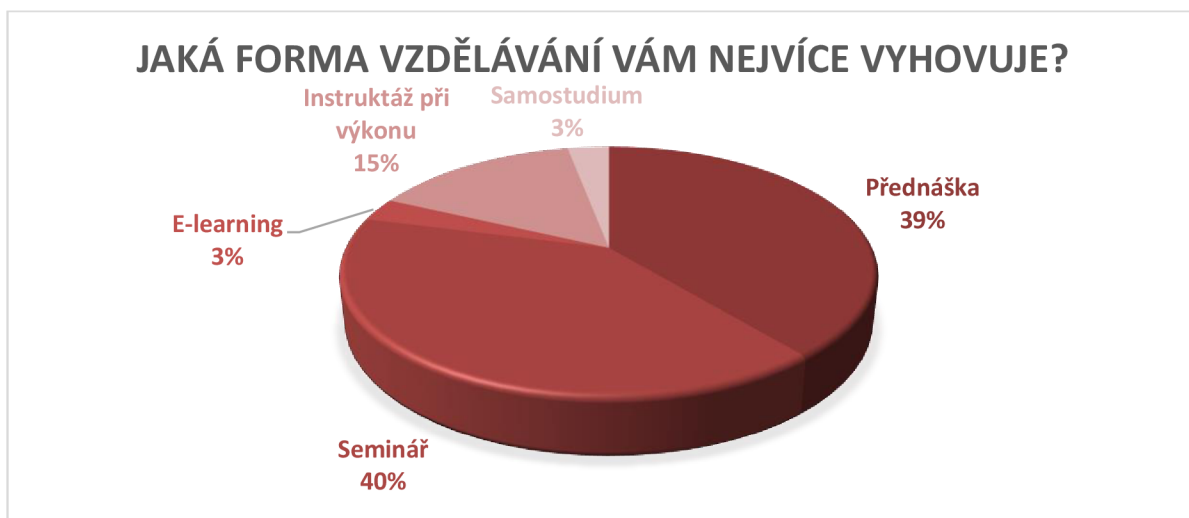


Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou motivováni k tomu, aby získali nové znalosti v oboru a zvýšili svou odbornost. Toto vzdělání jim pak umožňuje zlepšit svůj výkon a být úspěšnější ve své práci, což jim pomáhá udržet si své pracovní místo. Zdůrazňuje se tím, že vzdělávání zaměstnanců má pozitivní dopad na jejich kariéru a na celkovou výkonnost organizace.

Otázka č. 7: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Graf 4: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci preferují přednášky a semináře jako nejvhodnější formu vzdělávání. To je pro nemocnici dobrá zpráva, protože vzdělávání v těchto formách především poskytují. Avšak 15 % zaměstnanců preferuje instruktáže při výkonu, což je v oblasti zdravotnictví nezbytné. Tato skupina lidí má tedy odlišné preference než většina zaměstnanců a mohou vyžadovat odlišné přístupy při vzdělávání.

Otázka č. 8: **Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání?**

Respondenti rozdělili do dvou skupin týkajících se otázky finančního příspěvku na své vzdělání. Nicméně, většina z nich se vyslovila pro to, že by byli ochotni se finančně podílet na svém vzdělání, tzn. že by měli zájem investovat své vlastní peníze do rozvoje svých schopností a znalostí. Následně se ve dotazníku objevuje konkrétní otázka, jakou finanční částku by byli tito respondenti ochotni na své vzdělání vynaložit. Tento způsob financování vzdělávání může být pro nemocnici výhodný, protože zaměstnanci se podílejí na svém rozvoji a mohou tak zlepšit své odborné schopnosti a zvýšit výkonnost v práci.

Otázka č. 9: **Do jaké částky z celkové ceny byste byli ochotni přispět na určitou vzdělávací aktivitu?**

Graf 5: Do jaké částky z celkové ceny byste byli ochotni přispět na určitou vzdělávací aktivitu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze respondenti, kteří odpověděli ano na otázku 8, měli možnost na tuto otázku odpovědět. Z výsledků je patrné, že většina zaměstnanců je ochotna zaplatit pouze menší procento z celkové částky. Konkrétně se jedná o procenta od 1 do 10%. Nicméně existují i jedinci, kteří by byli ochotni zaplatit vysokou částku až polovinu z celkové částky. Tyto odpovědi pocházejí od zaměstnanců na různých pozicích, což ukazuje, že tato ochota není omezena pouze na konkrétní skupinu pracovníků.

Otázka č. 10: Považujete hodnocení pracovního výkonu za důležité?

Zaměstnanci mají jednoznačný názor na to, zda je hodnocení jejich výkonu v práci důležité. Následující otázka, která se jich týká, je pravděpodobně formulována tak, aby zjistila, jak zaměstnanci vnímají hodnocení svého vlastního výkonu v rámci firmy nebo organizace.

Otázka č. 11: Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného na výkon Vaší práce?

Více než polovina respondentů dostává od svých nadřízených pravidelnou zpětnou vazbu ke svému výkonu. Tato zpětná vazba je těmto zaměstnancům poskytována proto, aby jim pomohla zlepšit jejich práci. Proto je další soubor otázek, označený čísly 13-20, určen právě těmto zaměstnancům.

Otázka č. 12: Ocenil/a byste zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

Otázka položena pouze na ty, kteří odpověděli záporně na otázku č. 11. Výsledky průzkumu ukazují, že nadpoloviční většina těchto respondentů by ocenila pravidelnou zpětnou vazbu od svých nadřízených na svůj výkon. Cílem této zpětné vazby je, aby se pracovníci mohli zlepšovat ve své práci a zvýšit tak svou odbornost a kvalifikaci, což by mohlo vést k udržení jejich pracovního místa.

Otázka č. 13: Stáli byste spíše o formální nebo neformální hodnocení?

V odpovědích na tuto otázku došlo k rozdělení respondentů na dvě skupiny na základě otázky ohledně formálního a neformálního hodnocení. Téměř stejný počet respondentů preferuje každou z těchto metod hodnocení, ale neformální hodnocení je zde více

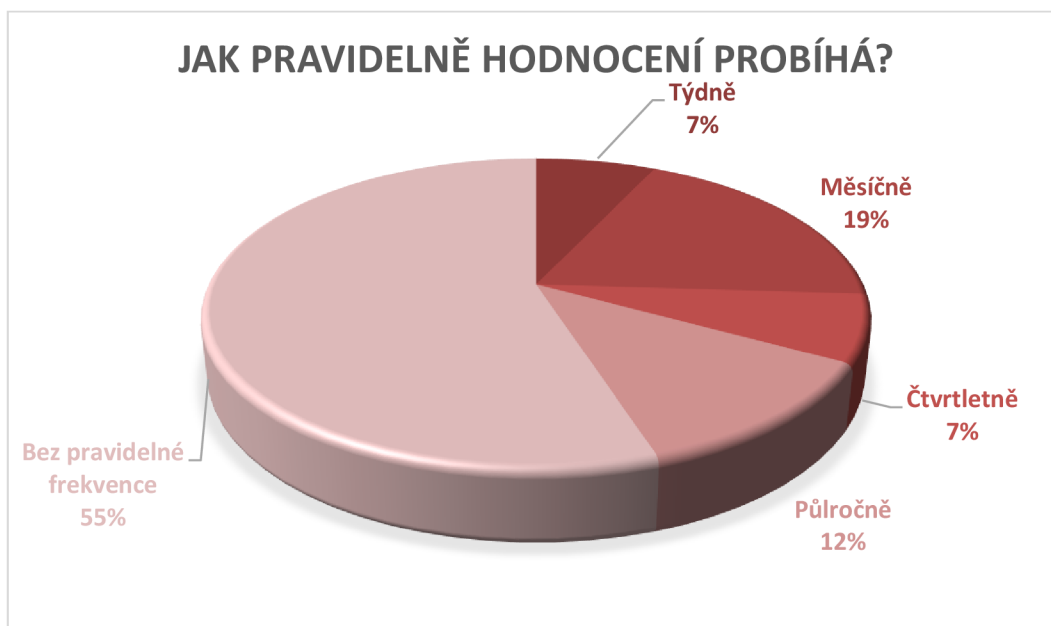
zastoupeno. Dotazník vysvětluje, že formální hodnocení je systematické a pravidelné, zatímco neformální hodnocení je nepravidelné a založené na každodenní komunikaci s nadřízeným. Tato informace může být důležitá pro plánování a implementaci systému hodnocení v organizaci.

Otázka č. 14: Jste spokojen/a, jakým způsobem Vás vedoucí hodnotí?

Na danou otázku odpověděla většina respondentů kladně, což znamená, že jsou spokojeni se způsobem hodnocení. Avšak, 12% respondentů vyjádřilo nespokojenost se způsobem hodnocení, a to z více důvodů. Tyto důvody jsou vysvětleny v otázce č. 16, která se vztahuje k hodnocení.

Otázka č. 15: Jak pravidelně hodnocení probíhá?

Graf 6: Jak pravidelně hodnocení probíhá?



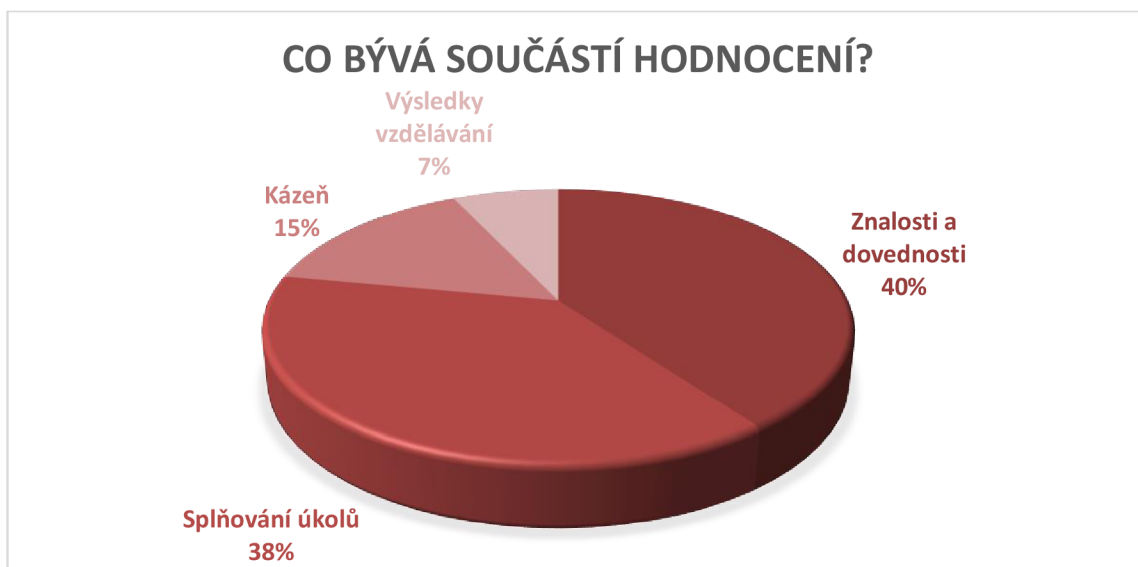
Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavým zjištěním je, že tato frekvence hodnocení nezávisí na pozici, na které se pracovník nachází. Nejčastější formou hodnocení je bez pravidelné frekvence, což znamená, že pracovníci neví, kdy se budou hodnoceni, a nemají tedy jasnou představu o svém výkonu a potřebných zlepšeních. Druhou nejčastější formou je hodnocení s frekvencí měsíční a půlroční, což dává pracovníkům jasnější představu o tom, kdy se budou

hodnocení a mohou se na to připravit. Celkově tedy výsledky naznačují, že v nemocnici existuje různorodost v intervalu hodnocení, což může ovlivnit spokojenost pracovníků s hodnocením a jejich schopnost se zlepšovat ve své práci.

Otázka č. 16: **Co bývá součástí hodnocení?**

Graf 7: Co bývá součástí hodnocení?



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Prvním faktorem jsou jejich znalosti a dovednosti, což znamená, že zaměstnanci jsou hodnoceni na základě toho, co vědí a jaké schopnosti mají. Dalším faktorem je splňování určených úkolů, což zahrnuje schopnost pracovat efektivně a dokončit práci včas. Kromě toho se zaměstnanci hodnotí také z hlediska kázně, což zahrnuje dodržování pravidel a předpisů a vytváření pozitivního pracovního prostředí. Posledním faktorem je hodnocení výsledků organizací poskytnutého vzdělávání, což zahrnuje, jak dobře zaměstnanci využívají vzdělávací příležitosti, které jsou jim nabízeny v rámci organizace. Celkově lze říci, že hodnocení zaměstnanců se zaměřuje na různé aspekty jejich práce, aby se určilo, jak dobře plní své pracovní povinnosti a jaký je jejich přínos pro organizaci.

Otázka č. 17: **Jedná se o hodnocení formální nebo neformální?**

Významnou informací je, že se jedná o neformální formu hodnocení, což znamená, že tento proces není systematický a pravidelný, ale spíše spontánní a neplánovaný. Tento typ hodnocení je typický pro každodenní komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, kdy se hodnotí průběžně výkon zaměstnance a zpětná vazba se poskytuje během běžného pracovního dne. Tento přístup může být velmi užitečný pro poskytování okamžité zpětné vazby a zlepšování výkonu zaměstnanců, ale může také být méně objektivní a může vést k nekonzistenci a nedostatečnému zohlednění dlouhodobého výkonu zaměstnance.

Otázka č. 18: **Jakou metodou jste hodnocení?**

Graf 8: Jakou metodou jste hodnocení?



Zdroj: *Vlastní zpracování*

Respondenti dotazníku měli možnost vybrat ze seznamu různých metod hodnocení a odpovědi byly velmi rozmanité. Nicméně, největší zastoupení získalo hodnocení pomocí hodnocení kompetencí, které měří zaměstnancovy schopnosti a dovednosti potřebné pro plnění pracovních úkolů. Následovalo hodnocení pomocí plnění norem, což znamená měření, zda zaměstnanec splňuje stanovené cíle a standardy. Někteří nadřízení používají

k hodnocení srovnání s ostatními pracovníky nebo 360stupňovou stupnicí, což je nástroj, který umožňuje získat zpětnou vazbu nejen od nadřízeného, ale i od kolegů a podřízených.

Otázka č. 19: Jedná s Vámi hodnotitel slušně?

Většina respondentů byla s hodnocením spokojena a neshledala v něm nic neslušného nebo nevhodného. Nicméně, existovali jednotlivci, kteří měli odlišný názor a považovali chování hodnotitele za nevhodné a neslušné. Tato situace by neměla být ignorována a měla by být co nejdříve řešena, aby se předešlo dalším problémům a nežádoucím následkům v pracovním prostředí. Jelikož neslušné nebo jakkoliv nevhodné chování na pracovišti může mít velký negativní dopad na psychiku zaměstnanců, nemělo by to zde být přehlíženo, jelikož pracovníci v tomto oboru mají už tak velkou psychickou zátěž

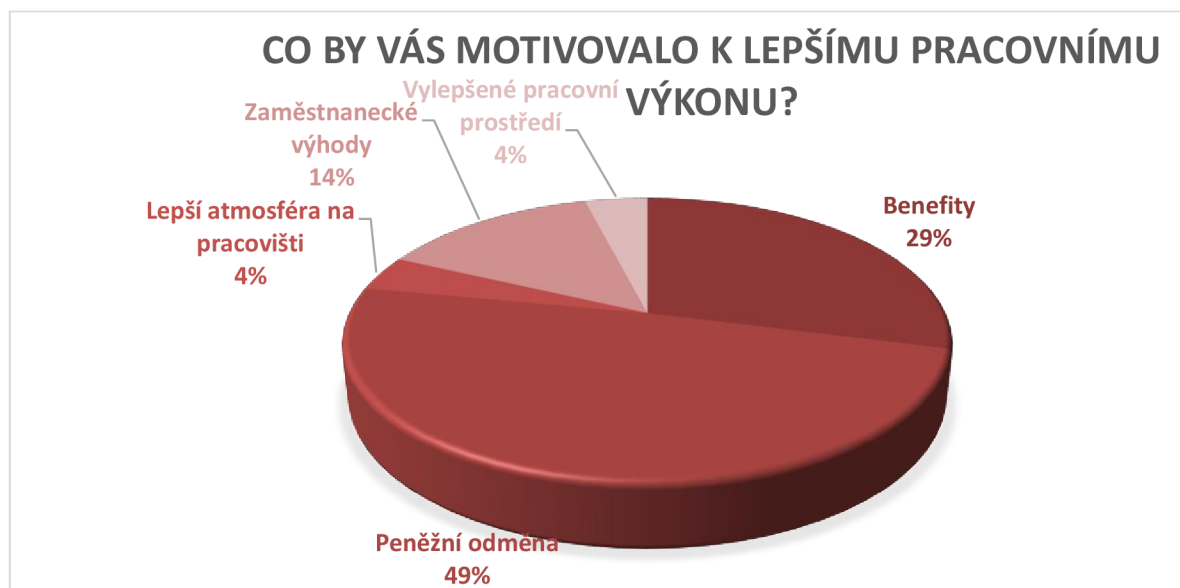
Otázka č. 20: Co byste na způsobu hodnocení u Vás v zaměstnání změnil/a?

Toto byla otevřená otázka, na kterou měl zaměstnanec, který podstupuje hodnocení od svého nadřízeného, odpovědět svůj názor.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že většina respondentů by nechala současný způsob hodnocení beze změny. Nicméně, někteří zaměstnanci vyjádřili přání po větší pravidelnosti, například měsíční nebo půlroční, což by zvyšovalo jejich jistotu a stabilitu v pracovním prostředí. Kromě toho se objevily názory na zvýšení objektivitu hodnocení ze strany nadřízených, což by mohlo vést ke spravedlivějšímu hodnocení výkonu práce a ke snížení nespokojenosti mezi zaměstnanci.

Otázka č. 21: Co by Vás motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu?

Graf 9: Co by Vás motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka popisuje, jaké podněty by mohly nejvíce motivovat zaměstnance ke zlepšení svého pracovního výkonu. Podle ní by nejúčinnější cestou byla finanční odměna, tedy zvýšení mzdy nebo přidání bonusů za výkonnost. Následně by bylo účinné nabídnout zaměstnancům lepší benefity, jako například větší flexibilitu při plánování pracovního času nebo větší podporu při řešení osobních záležitostí. V neposlední řadě by mohly být pro zaměstnance motivační i různé výhody, například slevy na produkty nebo služby společnosti, školení a rozvojové programy a podobně.

Otázka č. 22: **Jaké benefity Vám vaše společnost poskytuje?**

Tabulka 1: Jaké benefity Vám vaše společnost poskytuje?

Benefit	Počet odpovědí
Dovolená navíc	53
13.Plat	11
Vzdělávací kurzy	65
Příspěvky na pojištění	75
Zajištěné stravování	71
Stravenky	12
Služební auto	0
Mobilní telefon	0
Sick day	3
Wellness pobyt	3
Otcovská dovolená pro tatínky	22
Karta do sportovního centra	3
Kvalitní pracovní prostředí	9
Slevové karty	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků dotazníku lze vyčíst, že většina zaměstnanců v dané nemocnici má nárok na alespoň 3 ze zmíněných benefitů. Nejvíce se zastoupeným benefitem je příspěvek na pojištění, který si zvolilo mnoho respondentů. Dále byly často uváděny zajištěné stravování pro zaměstnance v areálu nemocnice a také možnost absolvování vzdělávacích kurzů pro rozvoj pracovních dovedností a znalostí. Tyto benefity se jeví jako důležité pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a podporu jejich výkonnosti.

Otázka č. 23: **Jste spokojen/a s benefity, které společnost poskytuje?**

V průzkumu bylo zjištěno, že vysoké procento respondentů (74%) není spokojeno s benefitovým balíčkem, který jim zaměstnavatel poskytuje. Z tohoto důvodu byla

v rámci průzkumu položena otázka č. 24, která se zaměřuje na konkrétní požadavky zaměstnanců na benefity. Respondenti tak mohou uvést své přání a potřeby, pokud jde o výhody, které by je motivovaly ke zlepšení pracovního výkonu a zvýšení spokojenosti s pracovním prostředím.

Otázka č. 24: Jaké benefity byste uvítali?

Tabulka 2: Jaké benefity byste uvítali?

Benefit	Počet odpovědí
Karta do sportovního centra	13
13.Plat	28
Wellness pobyt	17
Více dovolené	9
Stravenky	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 25: Myslíte si, že je Váš plat adekvátní k pracovnímu výkonu?

Většina respondentů (67%) není s výší svého platu spokojena a přála by si, aby byl vyšší. Tyto názory byly podpořeny argumenty, které zaměstnanci uvedli v odpovědi na otevřenou otázku č. 26.

Otázka č. 26: Z jakého důvodu nejste spokojeni se svým platem?

Respondenti v otevřené otázce č. 26 uváděli několik důvodů, proč nejsou spokojeni se svým platem. Mezi nejčastější patřil fakt, že jejich plat neodpovídá tomu, co je uvedeno v tabulkách platů v dané oblasti, a je podstatně nižší. Někteří zaměstnanci také zmiňovali zvyšování náročnosti práce, požadavky na zodpovědnost a psychickou náročnost, která s daným povoláním souvisí, ale není dostatečně finančně ohodnocena. Dalším faktorem bylo zvyšování inflace, které snižuje kupní sílu jejich platu a zvyšuje náklady na život. Tyto faktory vedou k tomu, že respondenti by si přáli vyšší platové ohodnocení.

5 Diskuze a návrh změn

I když je nemocnice v Jindřichově Hradci poměrně velkou fungující institucí, ve které by mělo být řízení lidských zdrojů na vysoké úrovni, podařilo se nalézt určité nedostatky a nespokojenosti ze strany zaměstnanců, a proto je zde prostor na to, navrhnout určitá zlepšení, která povedou k vyšší efektivitě jak instituce, tak zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na tři personální činnosti – vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. V každé z těchto oblastí byly nalezeny ať už menší nebo větší nedostatky. Pomocí informací, které jsou popsány v teoretické části jsou dále navržena možná opatření, pro zlepšení současného stavu a spokojenosti zaměstnanců.

5.1.1 Hodnocení pracovníků

Dle výzkumu z roku 2021 v iránském 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. V již zmíněné nemocnici neprobíhá hodnocení zaměstnanců od svých nadřízených u 34% dotázaných zaměstnanců. Po doplňujících otázkách by tito zaměstnanci měli zájem ať 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.

Jako návrh připadá v úvahu, aby nemocnice zvažila 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.

5.1.2 Odměňování pracovníků

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 totiž 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 za svou odvedenou práci, nemá tak žádnou motivaci k lepším výkonům, anebo se to také může projevovat 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.

5.1.3 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.

Pokud by se zaměstnanci rozhodli si sami financovat své doplňující vzdělání, je několik možností:

- Česká Neurorehabilitační společnost nabízí kurzy pro zdravotní zaměstnancem na různá témata. Ceny těchto kurzů se pohybují kolem 2600 Kč, pokud je zaměstnanec však členem ČNRS, je pro něj cena nižší a to o 600 Kč. Kurzy obsahují jak teoretickou (2h 35min), tak poté praktickou část (3x 45min).
- Premedium Praha nabízí kurzy pro zdravotní sestry od částky 9 800 Kč. Kurz probíhá po dobu 48 vyučovacích hodin a jeho absolvent je pak schopen zvládat složité psychické i fyzické situace na pracovišti.
- Národní centrum ošetrovatelství nabízí kurz pro všeobecné zdravotní sestry v ceně 9 000 Kč. Kurz probíhá po dobu 5 dní a jeho obsahem je spíše teoretická část. Praktická část je povinná v rozsahu 40 hodin.
- Poněkud dražší kurz, který trvá 40 hodin, je nabízen od lektorky Mgr. Jany Eismanové, která do svých kurzů zavádí nová a zásadní témata z pole zdravotnictví. Kurz stojí 40 000 Kč a snaží se účastníky co nejvíce zapojit do praktické části.

Moderní techniky ve vzdělávání zdravotníků:

- Prvním příkladem je simulátor SimMan, se kterým přišla společnost Laerdal Medical, Tento simulátor je určen k provádění různých simulovaných zákroků a poté reaguje na vstupy uživatele. Může být použit k výuce postupů určených pro zdra-

votníky. Postupy léčby jako je kardiopulmonální resuscitace. Produkty těchto simulátorů jsou navrženy v několika provedeních (miminko, dítě, dospělý a senior) a vyjdou přibližně na 25 000 Kč.

- Dalším příkladem může být simulátor vytvořený společností CAE Healthcare. Simulátor je určen k provedení diagnostických testů a různých zákroků, kde poté poskytne zpětnou vazbu o výkonu uživatele. Jeho další funkcí je simulace srdeční zástavy, kdy má za úkol trénovat profesionály v tom, jak řešit tyto situace. Tento simulátor vyjde v přepočtu na 107 400 Kč.

5.1.4 Celkový náklad doporučených benefitů

Odměňování

Tabulka 3: Celkový náklad pro 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 však 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 4: Celkový náklad pro 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.

6 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 byl vytvořen návrh na zlepšení zjištěných nedostatků. Objektem tohoto výzkumu byla nemocnice v Jindřichově Hradci. Práce se soustředila na různé oblasti řízení lidských zdrojů, zejména na spokojenost zaměstnanců se 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 vedla ke zlepšení fungování v této oblasti a také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Hlavními náměty, které se objevily, byly nedosta- tečné benefity a celková nespokojenost s hodnocením zaměstnanců.

Po analýze této situace bylo navrženo několik možných řešení.

Tato 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.

7 Summary

The main purpose of this bachelor thesis was to examine three aspects of human resource management in a specific organisation. Specifically, it was about training, appraisal and rewarding employees. Based on the actual research, analysis and evaluation of the current state of the organization, a proposal was made to improve the identified deficiencies. The object of this research was the hospital in Jindřichův Hradec. The work focused on various areas of human resource management, especially employee satisfaction with training, reward and appraisal.

Proper human resource management is crucial for an organization to achieve its goals. The selected organization has clearly defined goals for the future regarding improving employee satisfaction. In terms of the quality of the different areas of human resource management, the organisation is aware of areas for improvement.

The practical part of this work was carried out by means of a questionnaire survey, through which it was possible to obtain the views of employees on the issue. Subsequently, after data analysis, measures were suggested that would lead to improved functioning in this area and also increase employee satisfaction. The main themes that emerged were the lack of benefits and the general dissatisfaction with employee evaluations.

After analysing this situation, several possible solutions were proposed.

This work will be a useful tool for Jindřichův Hradec Hospital to improve the current situation in the field of human resource management and provide direction for improving the quality of each area and thus retaining existing employees.

8 Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Bartošová, H., & Bartoš, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*.
- Clegg, B. (2005). *Vedení pohovoru*. CP Books.
- Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Computer Press.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Key Publishing.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Computer Press.
- Grigoroudis, E., & Zopounidis, C. (2012). Developing an employee evaluation management system: the case of a healthcare organization. *Operational research*, 12, 83-106.
- Hřebíček, V. (2007). *Řízení lidských zdrojů*.
- Horvátová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press.
- Jackson, S., & Schuler, R. (1999). *Managing human resources: A partnership perspective*. South-Western.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada.
- Kocianová, R. (2009). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Kolman, L., Chýlková, H., Michálek, P., & Glosíková, Z. (2010). *Výběr zaměstnanců, metody a postupy*. Linde Praha.
- 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. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky (4. rozšířené a doplněné vydání)*. Management Press.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky (4. vydání)*. Management Press.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4. aktualizované a doplněné vydání). Grada.

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

Lorincová, S., Vertráková, M., & Ližbetinová, L. (2018). *The Efficiency of Selected Employee Education Methods* .

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.

Makarenko, S., Oliinyk, N., & Kazakova, T. (2018). Improving the method approach to the rating evaluation of employees as professional career development. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(5), 179-187.

Marchington, M., & Wilkinson, A. (2016). *Human Resource Management at Work*. Chartered Institute of Personnel & Development.

Mohelská, H. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Gaudeamus.

Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Management Press.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. aktualizované a doplněné vydání). Grada.

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.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Grada.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr v managementu*. ASPI Publishing.

Urbancová, H., & Šnýdrová, M. (2017). Remuneration and employee benefits in organizations in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(1), 357-368.

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. NC Publishing.

Wilton, N. (2013). *An introduction to human resource management*. Sage.

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Jaké benefity Vám vaše společnost poskytuje?	33
Tabulka 2: Jaké benefity byste uvítali?	34
Tabulka 3: Celkový náklad pro odměňování.....	39
Tabulka 4: Celkový náklad pro vzdělávání	40

10 Seznam grafů

Graf 1: Jste spokojen/a s možnostmi a kvalitou vzdělávání, ve Vaší organizaci? ...	23
Graf 2: Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval/a během posledního roku?	24
Graf 3: Co Vás k dalšímu vzdělávání motivuje?	25
Graf 4: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?	25
Graf 5: Do jaké částky z celkové ceny byste byli ochotni přispět na určitou vzdělávací aktivitu?	26
Graf 6: Jak pravidelně hodnocení probíhá?	28
Graf 7: Co bývá součástí hodnocení?	29
Graf 8: Jakou metodou jste hodnocení?	30
Graf 9: Co by Vás motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu?	32

11 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	48
--------------------------	----

12 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dotazníkové šetření

Vážené respondentky, vážení respondenti, chci Vás požádat o spolupráci na dotazníkovém šetření, které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců s řízením lidských zdrojů v podniku, konkrétně na aktivity - vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pouze pár minut. Výsledky dotazníku budou statisticky zpracovány a použiji je výhradně pro účely své bakalářské práce na téma „Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví.“

Děkuji Vám za spolupráci i čas strávený nad vyplňováním dotazníku.

Tereza Svačinová

1. Účastníte se ve Vaší organizaci školení zaměstnanců? (Semináře, přednášky...)
 - a. Ano
 - b. Ne

2. Pokud jste odpověděl/a **ne**, na otázku .č 1, měli byste zájem o určitou formu vzdělávání, na Vaší pozici?
 - a. Ano
 - b. Ne

Pokud jste odpověděl/a na otázku č. 1 ano, odpovězte, prosím, na otázky 3-7:

3. Jste spokojen/a s možnostmi a kvalitou vzdělávání, které Vám organizace nabízí?
 - a. Velmi spokojen/a
 - b. Spokojen/a
 - c. Nespokojen/a
 - d. Velmi nespokojen/a

4. Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval/a během posledního roku?
 - a. 1
 - b. 2-3
 - c. 4 a více

5. Uplatňujete ve své náplni práce znalosti získané firemním vzděláváním?
 - a. Ano
 - b. Ne

6. V případě, že jste se někdy v minulosti zúčastnil/a vzdělávací aktivity, co Vás k dalšímu vzdělávání motivuje?
 - a. Získání nových znalostí a dovedností.
 - b. Zvýšení odbornosti.
 - c. Zlepšení pracovního výkonu.

- d. Udržení pracovního místa.
 - e. Zaměstnanecké výhody.
7. Jaká forma školení Vám nejvíce vyhovuje?
- a. Přednáška
 - b. Seminář
 - c. E-learning
 - d. Instruktaž při výkonu
 - e. Samostudium
8. Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání?
- a. Ano
 - b. Ne
9. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, do jaké finanční částky z celkové ceny byste byli ochotni přispět na určitou vzdělávací aktivitu?
- a. 1 – 10% z celkové částky
 - b. 11 – 20 % z celkové částky
 - c. 21 – 50% z celkové částky
10. Považujete hodnocení pracovního výkonu za důležité?
- a. Ano
 - b. Ne
11. Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného za výkon Vaší práce?
- a. Ano
 - b. Ne
12. Pokud jste odpověděl/a **ne**, na otázku č. 11, ocenil/a byste zpětnou vazbu od svého nadřízeného?
- a. Ano
 - b. Ne
13. Pokud jste odpověděl/a **ne**, na otázku č. 11, stáli byste spíše o formální nebo neformální hodnocení?
- a. Formální (systematický a periodický charakter)
 - b. Neformální (nepravidelné a spočívá v každodenní komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným)

Pokud jste odpověděl/a na otázku č. 11 ano, odpovězte, prosím, na otázky 13-20:

14. Jste spokojen/a, jakým způsobem Vás vedoucí hodnotí?
- a. Ano
 - b. Ne
15. Jak pravidelně hodnocení probíhá?
- a. Týdně
 - b. Měsíčně
 - c. Čtvrtletně
 - d. Půlročně
 - e. Bez pravidelné frekvence

16. Co bývá součástí hodnocení? (Možnost označit více odpovědí.)
- Hodnocení dovedností a znalostí.
 - Hodnocení splňování úkolů.
 - Dodržování kázně.
 - Hodnocení výsledků vzdělávání.
17. Jedná se o hodnocení formální nebo neformální?
- Formální (systematický a periodický charakter)
 - Neformální (nepravidelné a spočívá v každodenní komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným)
18. Jakou metodou jste hodnoceni?
- Na základě plnění norem (Porovnání výkonů zaměstnance a stanovenými normami.)
 - Srovnávací hodnocení (Srovnání výsledků práce jednotlivých zaměstnanců a určení pořadí mezi zaměstnanci.)
 - Hodnocení kompetencí (Zkoumání současné úrovně dovedností zaměstnanců a potenciálních kompetencí, které by mohli získat nebo rozšířit.)
 - 360stupňová zpětná vazba (Hodnocený zaměstnanec je hodnocen nejen svým přímým nadřízeným, ale i podřízenými, vyšším nadřízeným, kolegy, zákazníky a případně spolupracujícími organizacemi.)
 - Pomocí stupnice (Stanovení hodnotící stupnice pro každé kritérium. Hodnotitel volí určitý stupeň k vyjádření naplnění hodnotícího kritéria)
 - Checklist (Dotazník, který se zabývá tím, zda je žádoucí typ chování při výkonu práce přítomen)
 - Jiné (prosím o vyplnění, pokud jste hodnocen/a jinou metodou):
19. Jedná s Vámi hodnotitel slušně?
- Ano
 - Ne
20. Co byste na způsobu hodnocení u vás v organizaci změnil/a?
Odpověď:
21. Co by Vás motivovalo k lepším pracovním výkonům?
- Benefity (stravenky, sick day...)
 - Zaměstnanecké výhody (penzijní připojištění, dovolená...)
 - Peněžní odměna
 - Vylepšené pracovní prostředí
 - Lepší atmosféra na pracovišti

22. Jaké benefity Vám vaše společnost poskytuje? (Možnost označit více odpovědí.)

- a. Dovolená
- b. 13. Plat
- c. Vzdělávací kurzy
- d. Příspěvky na pojištění
- e. Zajištěné stravování
- f. Stravenky
- g. Služební auto
- h. Mobilní telefon
- i. Sick day
- j. Wellness pobyt
- k. Otcovská dovolená pro tatínky
- l. Karta do sportovního centra
- m. Kvalitní pracovní prostředí
- n. Slevové karty

23. Jste spokojeni s benefity, které společnost poskytuje?

- a. Ano
- b. Ne

24. Jaké benefity byste uvítali? (Pokud Vám je organizace nenabízí.)

Odpověď:

25. Myslíte si, že je Váš plat adekvátní k pracovnímu výkonu?

- a. Ano
- b. Ne

26. Pokud jste, na otázku č. 25, odpověděl/a **ne**, jaký Vás k tomu vedl důvod?

Odpověď:

27. Pohlaví

- a. Žena
- b. Muž

28. Věk

- a. 18-25
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. 46-55
- e. 56+

29. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- a. Zdravotní sestra
- b. Ošetřovatel/ka
- c. Zdravotní laborant/ka
- d. Porodní asistent/ka

e. Sanitář/ka

30. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a. Základní vzdělání
- b. Střední odborné vzdělání
- c. Středoškolské vzdělání s maturitou
- d. Vyšší odborné vzdělání
- e. Vysokoškolské vzdělání

Zdroj 1: Vlastní zpracování

