

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Marharyta Blank

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marharyta Blank

Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Název anglicky

Evaluation and stimulation of business employees

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření posoudit proces hodnocení zaměstnanců a účinnost nástrojů jejich stimulace ve zkoumané firmě s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílní cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory v podnikání
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky zkoumat průběh personálního řízení firmy, se zaměřením na proces hodnocení zaměstnanců ve vazbě na osobní rozvoj zaměstnance a nástroje stimulačního systému. K analýzám budou využity deskriptivní metody založené na studiu dokumentů (organizační řád, organizační směrnice, popisy funkčních míst, etický kodex ...), pozorování, řízený rozhovor a dotazování v případě zkoumání úrovně hodnocené zaměstnanci a účinku stimulu. Proces hodnocení zaměstnanců je základem pro plán osobního rozvoje a volbu stimulačních nástrojů.

Po vyhodnocení výsledku vlastního šetření budou navržena praktická doporučení směřující ke zvýšení úrovně dané personální činnosti.

Doporučená osnova práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

40-50

Klíčová slova

Stimulace; Motivace; Odměňování; Systém hodnocení; Hodnotící rozhovor; Dotazník.

Doporučené zdroje informací

- ADAIR, J E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc., za odborné vedení, pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat MUDr. Volodymyru Panasiuku, za spolupráci a poskytnutí informací.

Hodnocení a stimulace zaměstnanců firmy

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na studium teoretických základů motivace zdravotnického personálu a zvláštností motivace zaměstnanců zdravotnických zařízení. . Cílem diplomové práce je analýza stávající situace v oblasti hodnocení a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy týkající se motivace, stimulace, hodnocení. Praktická část obsahuje charakteristiku vybrané firmy, analýzu současného stavu motivace pomocí dotazníkového šetření. Autorka práce analyzovala organizační strukturu KNP „Kyjevská městská klinická nemocnice č. 18“ a podává podrobný popis personálu oddělení anesteziologie a intenzivní péče. Poslední kapitola praktické části je určena návrhům vedoucím ke zlepšení motivačního systému a motivaci zaměstnanců. Je analyzována a vyhodnocena úroveň motivace zdravotnického personálu a zdůvodněna nutnost jejího zvýšení.

Klíčová slova: Stimulace; Motivace; Odměňování; Systém hodnocení; Hodnotící rozhovor; Dotazník.

Evaluation and stimulation of business employees

Abstract

The bachelor thesis is focused on the study of the theoretical foundations of motivation of medical personnel and the peculiarities of motivation of employees of medical institutions. The aim of the thesis is to analyze the current situation in the field of employee evaluation and stimulation in a selected company.

The theoretical part describes the basic concepts related to motivation, stimulation, and evaluation. The practical part contains the characteristics of the selected company and an analysis of the current state of motivation by means of a questionnaire survey. The author of the work analyzed the organizational structure of the KNP “Kyiv City Clinical Hospital No. 18” and gives a detailed description of the staff of the Department of Anesthesiology and Intensive Care. The last chapter of the practical part is devoted to suggestions leading to the improvement of the motivation system and staff motivation. The level of motivation of the medical staff is analyzed and evaluated and the necessity to increase it is justified.

Keywords: Stimulation; Motivation; Rewards; Evaluation system; Evaluation interview; Questionnaire.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska motivace zdravotnických pracovníků.....	14
3.1 Pojem motivace jako obecná funkce managementu	14
3.1.1 Stimulace a motivace	14
3.1.2 Hlavní kategorie motivace a stimulace	16
3.2 Motivační modely orientované na potřeby	18
3.2.1 Teorie motivace	18
3.2.2 Teorie hierarchie potřeb	18
3.2.3 Herzbergová dvoufaktorová teorie	19
3.3 Podstata a mechanismus motivace personálu	21
3.3.1 Proces motivace	22
3.3.2 Motivační metody	23
3.4 Problémy pracovní motivace ve zdravotnických organizacích.....	25
3.5 Hodnocení pracovníků	27
3.5.1 Důvody hodnocení zaměstnanců	27
3.5.2 Cíle hodnocení	28
3.5.3 Cíle hodnocení z hlediska zaměstnance.....	29
3.5.4 Hodnocení efektivity personálního rozvoje.....	29
3.6 Shrnutí teoretické části práce – autorská diskuse.....	31
4 Vlastní práce.....	32
4.1 Představení společnosti	32
4.1.1 Historie společnosti.....	32
4.1.2 Organizační struktura nemocnice	33
4.2 Hodnocení systému personálního řízení	36
4.2.1 Odborné školení personálu společnosti	37
4.2.2 SWOT analýza.....	37
4.3 Oddělení anesteziologie a intenzivní terapie.....	39
4.3.1 Analýza personálního složení	39
5 Výsledky dotazníkového šetření a návrh řešení.....	41
5.1 Dotazníkové šetření.....	41
5.1.1 Identifikační část.....	41
5.1.2 Výzkumná část.....	44

5.1.3	Shrnutí výsledků	59
5.1.4	Návrhy a doporučení	60
6	Závěr.....	62
7	Seznam použitých zdrojů.....	64
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	66
8.1	Seznam obrázků	66
8.2	Seznam tabulek.....	67
8.3	Seznam grafů.....	68
8.4	Seznam použitých zkratk.....	69
Přílohy	70

1 Úvod

Relevance tohoto problému nevyvolává žádné pochybnosti. Ostatně současná úroveň ekonomiky, která se vyznačuje globalizací, vytvořila nový přístup k otázkám řízení, kde lidské zdroje hrají důležitou roli pro efektivitu výroby.

Zdravotnictví vždy bylo a zůstává mimořádně důležitým odvětvím činnosti státu, proto je třeba věnovat velkou pozornost problematice vytváření podmínek přispívajících ke zvyšování efektivitu práce zdravotnických pracovníků.

Nejdůležitější složkou procesu řízení lidských zdrojů v organizaci je motivace a stimulace práce. Na základě četných studií dospěli odborníci k závěru, že díky vytváření motivačních týmů je možné zvýšit pracovní kapacitu, kvalitu a podmínky péče a snížit rotaci personálu ve zdravotnických institucích. Jinými slovy: peníze nejsou vždy zárukou toho, že člověk bude pracovat víc a lépe.

Zvýšení osobní motivace zdravotnických pracovníků přispěje k růstu kvalifikace zaměstnanců, což se následně pozitivně projeví na kvalitě služeb a zdravotních ukazatelích populace. Prestiž profese zdravotnického pracovníka, jak již bylo zmíněno, hraje jednu ze zásadních rolí v pracovní motivaci zdravotnického personálu. Většina výše uvedených důvodů tak či onak souvisí s postavením, které tato profese ve společnosti zaujímá. Zvyšovat prestiž profese není tak jednoduché a je společným úkolem nejen zdravotnictví, ale i kulturního stavu celé společnosti, hierarchie společenských hodnot. Pouze ti lidé, kteří chápou podstatu své činnosti a snaží se dosáhnout cílů organizace, mohou počítat s dosažením vysokých výsledků. Proto bylo pro tuto diplomovou práci zvoleno téma motivace zaměstnanců, které je podle názoru autora hybnou silou celého zdravotnictví.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě vlastního šetření a studia související odborné literatury posoudit proces hodnocení a účinnost nástrojů jejich stimulace zaměstnanců ve zkoumaném podniku s výsledným návrhem opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

Dílčí cíle:

- Literární rešerše zaměřená na proces hodnocení zaměstnanců, jejich stimulaci a motivátory v podnikání
- Posouzení procesu hodnocení zaměstnanců a jeho účinku.
- Výzkum účinnosti stimulačních nástrojů a úrovně motivace zaměstnanců zkoumaného podniku
- Závěry a navrhovaná opatření vedoucí ke zlepšení systému personálního řízení.

2.2 Metodika

Pro získání potřebných dat o spokojenosti a motivaci zaměstnanců konkrétně bylo vybrané oddělení anesteziologie a intenzivní terapie KNP „Kyjevské městské kliniky nemocnice č. 18“. Při studiu motivační činnosti zdravotnických pracovníků bylo použito několik metod:

Analytická metoda (studium literárních zdrojů, analýza ukazatelů). Při použití této metody byly studovány literární zdroje o podstatě a mechanismech motivace a zdravotnického personálu. Zejména byly studovány teorie zvyšování úrovně motivace personálu, psychologické aspekty motivace zdravotnických pracovníků.

Bylo stanoveno, že pro motivaci zaměstnanců k úspěšným činnostem je nutné využívat celý systém, od kompetentního manažerského přístupu k problémům zaměstnanců a kompetentního plánování nákladů na materiální stránku motivace, až po vedení skupinových psychologických školení, které stanoví vzhůru k úspěchu.

Metoda studia dokumentace je metoda sběru dat založená na studiu dokumentovaných informací přímo zaznamenaných dříve. Účel aplikace: studium a formalizace informačních procesů v činnostech zdravotnických pracovníků a jejich vliv na motivaci.

Sociologická metoda (dotazník). Tato metoda byla použita ke sběru primárních sociologických informací o výzkumném objektu dotazováním určité skupiny lidí, tzv. respondentů. Účelem dotazníku je analyzovat potřeby zdravotnických pracovníků oddělení anesteziologie a intenzivní terapie KMP „Kyjevské městské kliniky nemocnice č. 18“, což umožňuje identifikovat nejúčinnější metody motivace a faktory, které působí demotivačně a zároveň jak určit typ profesní motivace každého zaměstnance.

Vypracování doporučení pro zlepšení stávajícího motivačního systému byla nejprve analyzována data z realizovaného dotazníku, hodnoty a možná očekávání, na která se zdravotníci orientují.

3 Teoretická východiska motivace zdravotnických pracovníků

3.1 Pojem motivace jako obecná funkce managementu

Problém efektivní motivace zajímají lidstvo od samého počátku zrodu civilizace a teprve s ustavením a formováním managementu jako vědy se staly objektem důkladného zkoumání. První teorie popisovaly více materiálních a organizačních aspektů motivace. Závěry moderních badatelů zdůrazňují sociální a psychologické aspekty motivace.

Po vybudování organizace nabývá zvláštní důležitosti otázka vytvoření maximálního zájmu zaměstnanců o výsledky její činnosti. To znamená, že motivace zaměstnanců se stává jednou z prioritních oblastí činnosti organizace.

Utváření motivů v lidské mysli se uskutečňuje pod vlivem mnoha faktorů (vnějších i vnitřních, subjektivních i objektivních) a „aktivuje“ se pod vlivem podnětů. Podněty mohou být cokoli: očekávání, činy druhých lidí, materiální věci atd.

Uplatňování pobídek na zaměstnance s cílem ovlivnit jeho pracovitost, důkladnost, vynalézavost, cílevědomost při řešení úkolů a zařazení relevantních motivů se nazývá stimulace.

3.1.1 Stimulace a motivace

Pojem stimulace spočívá v tom, že jakékoli jednání zaměstnance by pro něj mělo mít pozitivní, negativní nebo neutrální důsledky v závislosti na kvalitě zadané práce. Aby se předešlo negativním důsledkům, které mohou nastat při nedostatečně kvalitní práci, nebo aby dostal odměnu, udržuje zaměstnanec stabilitu svého chování nebo jej mění požadovaným směrem.

Motivační struktura každého člověka je individuální a determinována mnoha faktory: momentálním emočním stavem, sociálním postavením, hodnotovými orientacemi, mírou blahobytu, kvalifikací, postavením atd.

Podle našeho názoru jsou primárními aspiracemi klasického manažera povýšení, moc a vysoké postavení. Značná část zaměstnanců je přitom vcelku spokojena se statusem podřízeného, což je zbavuje nutnosti dělat důležitá rozhodnutí. Tato kategorie lidí se ani v dosti složité finanční situaci nestává podnikateli.

Pro úspěšné a efektivní řízení lidí by měl mít každý manažer alespoň přibližnou představu o touhách a neochotě svých podřízených, o vnitřních a vnějších motivech jejich chování, o jejich vztahu, o mechanismu působení na ně a o tom, jaké výsledky očekávat. S přihlédnutím k těmto faktorům by měl manažer utvářet motivační strukturu chování podřízených, rozvíjet v nich žádoucí motivy a oslabovat nežádoucí, případně provádět přímou stimulaci jednání zaměstnanců.

Zároveň je třeba poznamenat, že není možné stanovit jednoznačný vztah mezi motivací a konečným výsledkem činnosti, protože náhodné nebo subjektivní faktory, jako jsou schopnosti člověka, jeho nálada, chápání situace, vliv třetí osoby atd., rovněž ovlivňují konečný výsledek.

Motivací, v závislosti na předmětu stimulace – činnosti samotné nebo jejím výsledku, může být:

- aktuální povzbuzení (trest);
- odměna (trest) na základě výsledků¹.

Podněty, které mohou být člověku poskytovány za účelem trvalé stimulace v určité situaci, se nazývají posilování. Posílení má nejen kvalitativní, ale především kvantitativní jistotu.

Kvantitativní hodnota posílení by měla být minimální, aby podpořila zájem podřízených pokračovat v požadované práci, ale zároveň nevyčerpala zdroje organizace. Navíc nezáleží ani tak na výši částky, ale spíše o formu, metodu a způsob vyztužení. Posílení může být pravidelné, náhodné, epizodické, variabilní (kombinace obou). V některých případech bude vhodné posílit „zálohou“, která člověka zavazuje k lepší práci. Vyztužení by ale mělo být včasné a konkrétní, aby člověk věděl, s čím to souvisí a jak má postupovat².

V důsledku toho musí odměna či trest souviset s dosaženým výsledkem a odrážet skutečný přínos k němu, být spravedlivý, vytvářet v člověku touhu pracovat v budoucnu ještě lépe³.

¹ Motyvuvannia yak zahalna funktsiia menedzhmentu [online]. Dostupné z: <http://www.managerhelp.org/hoks-1310-2.html>.

² Tamtéž.

³ Tamtéž.

3.1.2 Hlavní kategorie motivace a stimulace

Hlavní kategorie motivace jsou potřeby a odměny. Potřeby lze charakterizovat jako stav člověka, který odráží potřebu něčeho, co je objektivně vyžadováno pro fyziologické nebo psychické pohodlí. Potřeby mohou být uspokojeny prostřednictvím odměn.

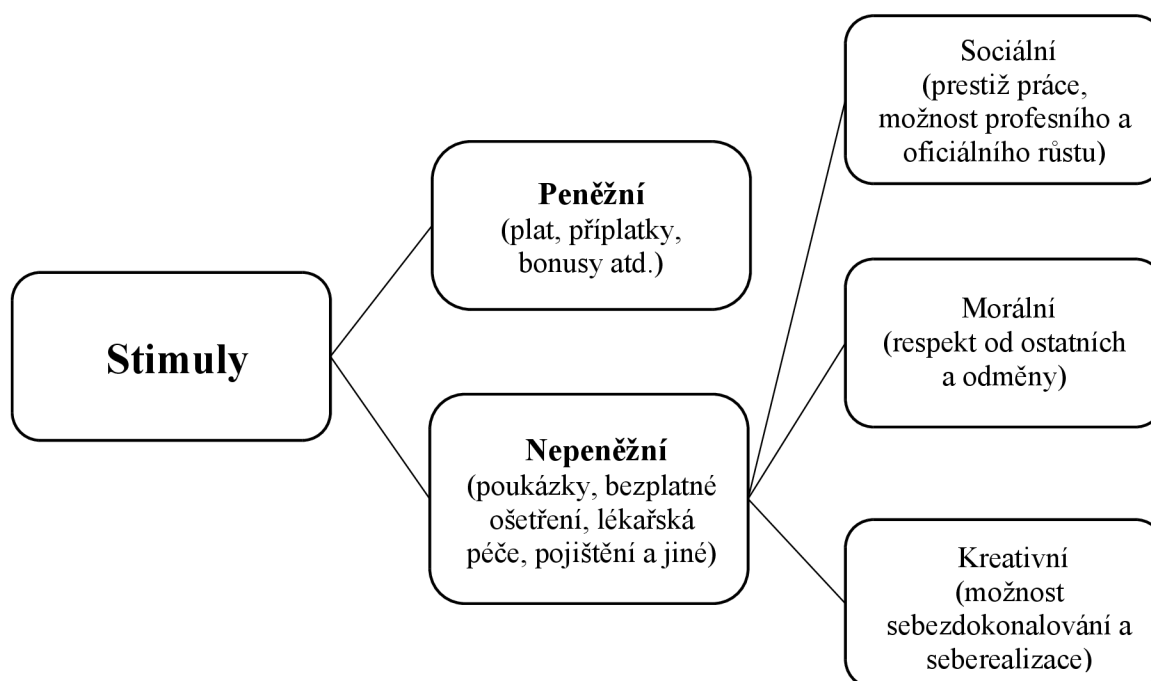
Odměna může být vnější nebo vnitřní. Vnější odměnou mohou být jakékoli hodnoty pro zaměstnance, které lze nabídnout jako pobídku k práci. Jedná se o mzdy, sociální výhody, povýšení, prémie, prestižní pracoviště (nebo kancelář), morální pobídky (díky, čestný titul atd.) a další.

V průběhu svého historického vývoje prošla motivace dvěma etapami:

- používání politiky "bič a cukr";
- uplatnění metod psychologie a fyziologie.

Obecně lze rozlišit několik skupin pobídek, které slouží k ovlivňování zaměstnanců a jejich podněcování k určité činnosti.

Obrázek 1: Klasifikace podnětů k ovlivňování zaměstnanců⁴



⁴ SHAPIRO, S. Motivatsiya i stimulirovaniye personala. Moskva: GrossMedia, 2005. s. 71.

Naučené teorie motivace byly aplikovány v celém průběhu ekonomického růstu. Mnoho vědců zdůvodnilo a vytvořilo teorie motivace, které se staly základem pro vývoj praktických mechanismů pro motivaci zaměstnanců.

Pro efektivní motivaci zaměstnanců je nutné vzít v úvahu tři hlavní složky:

- potenciál zaměstnance;
- jeho osobní motivační složky;
- účel a úkoly organizace.

Motivy činnosti každého člověka jsou ryze individuální a jsou určeny psychotypem jedince, který má své vlastnosti a vyžaduje osobní zvážení jeho kladných i záporných vlastností.

Motivaci člověka k jednání lze tedy popsat pomocí následujícího řetězce:

Potřeba → podnět → motiv → akce → odměna.

Každý z prvků je ovlivněn charakterovými rysy jedince, které přesně určují, jaké potřeby člověk má, jaké pobídky budou tvořit dostatečně účinný soubor motivů a podněcovat k jednání, jaká odměna je hodnotná a žádoucí, takže je nutné usilovat o jeho získání. Vzhledem k výše uvedenému lze rozlišit dva hlavní přístupy k motivaci, z nichž každý kombinuje několik motivačních modelů. Jde o obsahové a procesní přístupy, které se vzájemně doplňují.

3.2 Motivační modely orientované na potřeby

Stav pocitu nedostatku, který vede k fyziologickému a psychickému nepohodlí, k narušení vnitřní či vnější rovnováhy, který chce překonat, je předmětem studia smysluplných modelů motivace.

Mezi potřebami lze rozlišovat primární (přirozený původ) a získané (sociální) potřeby. Do první kategorie patří např. potřeby jídla, vody, tepla, bezpečí; k druhé – v získávání nových znalostí, komunikaci, seberealizaci.

Po uspokojení některých potřeb vznikají u jedince potřeby další (např. po uspokojení základních fyziologických potřeb má jedinec potřebu komunikace nebo získávání nových znalostí).

Motivace byla vždy zajímavá pro výzkumníky, protože umožňuje studovat stav člověka, který cítí potřebu, a možnost ovlivnit jednání člověka uspokojením jeho tužeb. Základní výzkum v tomto směru provedli Z. Freud (teorie motivace) a A. Maslow (hierarchie potřeb).

3.2.1 Teorie motivace

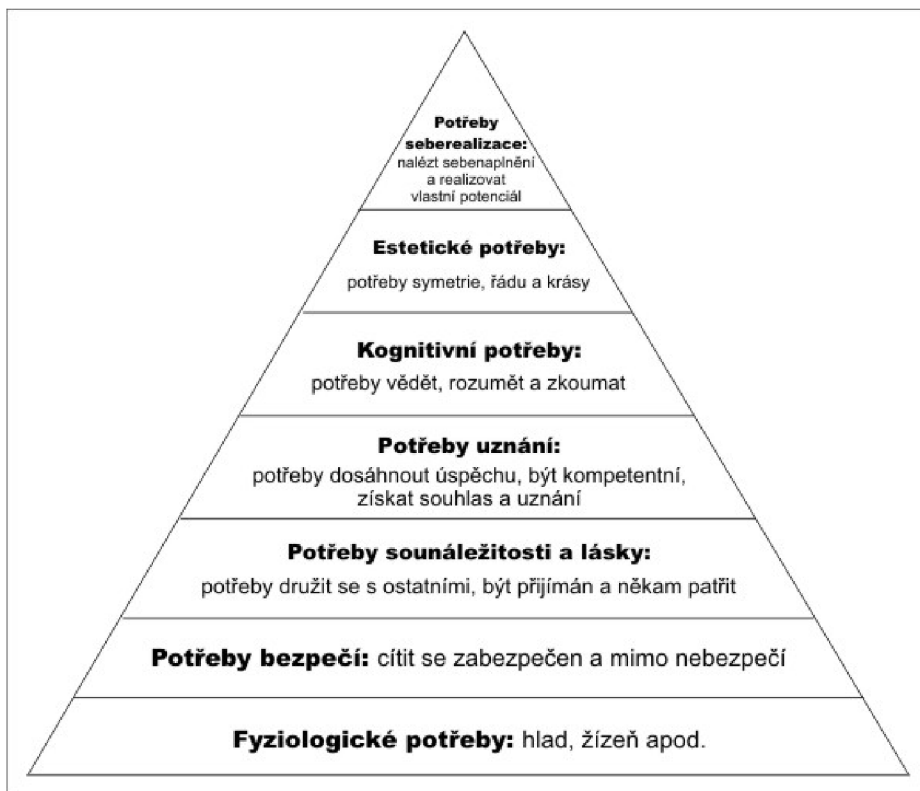
Z. Freud ve své teorii motivace poznamenává, že naprostá většina lidí si neuvědomuje skutečné psychologické síly, které formují jejich chování. Svoji práci postavil na tvrzení, že podstata člověka je pudová. „V životě jedince se proto prosazují s aktivovanými pudy působící sklony jako nevědomé tendence a touha po slasti.“⁵

3.2.2 Teorie hierarchie potřeb

Teorie hierarchie potřeb A. Maslowa vychází ze studia lidského chování, odděleného od studia vědomí a myšlení. Motivační model A. Maslowa je znázorněn ve formě pyramidy (obrázek č. 2), kde základem jsou základní potřeby a vrcholem jsou kreativní aspirace.

⁵ NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. s. 311.

Obrázek 2: Hierarchie potřeb dle A. Maslow⁶



Podle teorie A. Maslowa musí být nejprve uspokojeny potřeby nižších úrovní (fyziologické a potřeba bezpečí) a teprve poté se aktivují aspirace vyšší (potřeba sounáležitosti, sebeúcty, sebevyjádření).

Pokud člověk cítí ohrožení sám sebe, pak jeho snahou bude vytvořit kolem sebe bezpečné prostředí, přičemž potřeby sebeúcty a sebevyjádření ustupují do pozadí. Po uspokojení potřeby bezpečí přicházejí do popředí potřeby vyšší úrovně.



3.2.3 Herzbergová dvoufaktorová teorie

Uvažujme o dalším pojetí substantivního přístupu k motivaci – dvoufaktorovém modelu F. Herzberga (obrázek č. 3). Tento model byl zformuloval v 1959 roce. V ní výzkumník podotýká, že motivací může být nejen uspokojení, ale také neuspokojení určitých potřeb. Navíc jejich změny jsou ve větší či menší míře nezávislé procesy, a proto faktory, které ovlivňují jeden, nemusejí nutně ovlivňovat druhé.

⁶ VYSEKALOVÁ, J. Chování zákazníka. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 21.

F. Herzberg ve svých pracích prokázal, že přítomnost motivačních faktorů má významný stimulační účinek na výsledky, ale když jsou uspokojeny odpovídající potřeby, tento účinek mizí⁷.

Obrázek 3: Herzbergová dvoufaktorová teorie⁸

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	

⁷ LATHAM, G. Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. s. 38.

⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007.

3.3 Podstata a mechanismus motivace personálu

Motivace pracovní činnosti je proces uspokojování potřeb a očekávání zaměstnanců v jimi zvolené práci, uskutečňovaný jako výsledek realizace jejich cílů, v souladu s cíli a záměry organizace, a zároveň jako soubor opatření uplatňovaných řídicím subjektem ke zvýšení efektivnosti práce zaměstnanců⁹.

Existují čtyři faktory, které jsou základem motivace jakékoli osoby v jakékoli organizaci:

- 1) styl vedení;
- 2) odměňovací systém;
- 3) atmosféra ve společnosti;
- 4) struktura práce.

Čtyři faktory motivace doplňují i další faktory, které mají významný vliv na nadšení a nasazení zaměstnanců. Tyto tři faktory jsou:

- povzbuzení;
- uznání;
- podpora.

Protože pobídky lidi motivují a stimulují, měly by být založeny na výkonu. Zejména by měly být založeny na kvalitním plnění všech ukazatelů činnosti, které prospívají pacientovi i organizaci a pomáhají jí posouvat se vpřed, k dosažení cílů efektivnosti a plnění plánu zdravotnického zařízení.

Rozhodující vliv na utváření vztahu k práci má tedy motivace pracovní činnosti, která je chápána jako soubor vnitřních motivačních sil – potřeb, zájmů, motivů, postojů, hodnot, hodnotových orientací, ideálů a vnějších motivačních sil – podnětů ke zvýšení pracovní aktivity pracovníků.

Pracovní chování je určeno motivací pracovní činnosti, která se zase utváří pod vlivem potřeb, zájmů, hodnot a ideálů, hodnotových orientací, motivů a postojů. Zájmy a hodnoty jsou přímo ovlivněny pracovní situací v organizaci, která je určována souborem plánovacích a hodnotících ukazatelů, administrativních rozhodnutí a systému pobídek.

⁹ SHAPIRO, S. Motivatsiya i stimulirovaniye personala. Moskva: GrossMedia, 2005. s. 5.

Motivy pracovní činnosti lze nazvat důvody, které určují chování člověka v pracovním procesu. Struktura motivů k práci je diferencovaná podle skupin zaměstnanců, které spojuje společná demografická, sociální a profesní kvalifikační charakteristika.

3.3.1 Proces motivace

Proces lidské motivace podléhá vnitřní a vnější determinaci.

V průmyslové činnosti jsou vnější a vnitřní motivace úzce propojeny. Vnitřní motivace vychází zevnitř, souvisí s naší potřebou dosáhnout a je poháněna neurotransmiterem – dopaminem, který je uvolňován oblastí mozku zvanou posilovací centrum (neboli centrum potěšení).

Vnější motivace – práce pro povzbuzení – to je motivace bonusy, mzdou v práci, komplimenty od lidí, kterým na nás záleží, pamlsky, které dáváme dětem za dobré chování.

Za zmínku stojí, že mezi systémy vnější a vnitřní motivace existují poměrně složité souvislosti, které se projevují nejen jejich provázaností a vzájemným posilováním, ale i možným snížením významnosti výsledku činnosti v případě tzv. hypertrofie vnitřní motivace, a naopak destrukce vnitřní motivace pod vlivem rostoucího významu vnějších motivů a stimulů¹⁰.

V profesní činnosti zdravotnických pracovníků hraje významnou roli vnější i vnitřní motivace. Efektivita práce bude záměrně nízká, pokud zdravotníci nebudou spokojeni s platy, pracovními podmínkami, morálním a psychologickým klimatem v týmu. Možnosti vnější motivace jsou bohužel omezené, protože většina léčebných a preventivních zařízení patří k rozpočtovým organizacím, a proto trpí nedostatkem materiálních zdrojů.

Pracovní motivace zdravotnických pracovníků má určité rysy, a to:

- vědomé zaměření na dosahování pracovních cílů;
- vyjádřený význam motivů pro předmět činnosti;
- souvislost motivů se skutečnou potřebou a vykonávanou činností;
- včasné uspokojování potřeb;
- jednota osobnostního rozvoje, aktivity a motivační sféry předmětu.

¹⁰ KARPOV, A. Psikhologiya menedzhmenta. s. 488.

3.3.2 Motivační metody

Motivační metody mají přímý i nepřímý vliv na pracovní chování zaměstnanců.

Moderní motivační systémy jsou zaměřeny na odhalení motivačního potenciálu zaměstnance. Značnou pozornost věnují stimulaci kreativního přístupu k práci, zlepšování stylu a metod řízení, které umožňují manažerům větší vliv na odhalení pracovního potenciálu zaměstnance zvýšením odpovědnosti, rozvojem systému firemních hodnot, podporou iniciativy a nezávislosti zaměstnanců. Typický motivační systém je uveden v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Typický systém pracovní motivace

Složky motivace	Nástroje a metody	Cíle motivace
Organizační kultura. Systém hodnot a norem společných pro celý tým.	Zakládací listina organizace, hlavní zásady managementu. Styl řízení.	Rozpoznání cílů organizace, orientace do budoucna.
Principy vedení. Vztahy vedoucích a podřízených.	Delegování odpovědnosti, účast na rozhodování, vytváření pracovních a odpočinkových podmínek.	Perspektivní orientace, koordinace zájmů. Spolupráce.
Personální politika. Zvyšování kvalifikace a mobility pracovníků.	Školení, semináře. Kariérní plánování zaměstnanců, personální struktura.	Samostatnost, iniciativa. Inovační aktivita.
Informace o záležitostech organizace.	Informační listy, adresáře, schůzky.	Informace o záležitostech týmu, jeho zájmech.
Organizace pracoviště a pracovní doby. Vybavení pracovišť. Flexibilní přizpůsobení pracovní doby potřebám zaměstnanců.	Technické vybavení pracovních míst. Flexibilní pracovní doba, variabilní rozvrh. Prodloužení délky dovolené.	Spokojenost se stavem pracoviště. Uspokojení z práce. Zodpovědnost a efektivita využití pracovní doby.

Efektivita motivačního systému je tedy dána tím, do jaké míry používané nástroje a metody řízení pomáhají při řešení organizačních úkolů a dosahování motivačních cílů.

Možnost rozvoje každé organizace spočívá ve schopnosti najít a udržet si kvalifikované specialisty a talentované zaměstnance.

Velkou roli zde jistě hrají materiální pobídky. Ale role emocionálních faktorů neustále roste, zejména v lékařských aktivitách. Pouze ucelený systém motivace s povinným zohledněním emoční složky umožní dosáhnout plného nasazení v práci, maximální produktivity a efektivity personálu.

3.4 Problémy pracovní motivace ve zdravotnických organizacích

Zdravotnictví je jedním z nejdůležitějších odvětví činnosti státu. Pro zvýšení efektivity práce v této oblasti je nutné vytvořit příznivé podmínky.

Aby bylo možné přilákat vysoce kvalifikované pracovníky, je třeba zvýšit motivaci, a tím zlepšit kvalitu služeb a zvýšit dostupnost zdravotní péče.

Motivace a podmínky činnosti zdravotnických pracovníků jsou důležitými charakteristikami stavu zdravotnického systému a hlavními faktory určujícími jeho efektivitu.

Jedním z hlavních problémů dnešního zdravotnictví na Ukrajině je, že materiálně-technická základna zdravotnických zařízení zaostává za moderními požadavky. Vedle zjevných problémů nekvalitní lékařské péče to vede k poklesu prestiže lékařské profese, k nedostatečnému využívání motivačního potenciálu potřeby sebezdokonalování.

Impulesem ke změnám je řada faktorů:

- 1) za prvé je to zdravotní stav obyvatelstva, neboť integrální ukazatele jeho úrovně a struktury nemocí jsou mnohem horší než v zemích Evropské unie;
- 2) za druhé je to nízká dostupnost a kvalita lékařských služeb;
- 3) za třetí je to nespokojenost se systémem ze strany spotřebitelů lékařských služeb, zdravotnického personálu a úřadů¹¹.

"Koncepce rozvoje systému veřejného zdravotnictví Ukrajiny" uvádí jako jeden z prioritních úkolů rozvoj infrastruktury a zdrojů pro zdravotnictví, což podle většiny odborníků zahrnuje finanční, materiální a technologické vybavení zdravotnických zařízení založené na inovativních přístupech a principu standardizace, který má nejen zlepšit kvalitu lékařské péče, ale také podpořit rozvoj motivace personálu.¹²

Vliv motivace na lidské chování závisí na mnoha faktorech, které jsou do značné míry individuální a mění se pod vlivem zpětné vazby z lidské činnosti. I když se zdá, že zaměstnanci pracují pouze pro dosažení společných cílů organizace, přesto se tak chovají, protože věří, že je to nejlepší způsob, jak dosáhnout vlastních cílů.

Mnoho manažerů ve zdravotnictví věří, že jejich jednání při řízení týmu, stanovování cílů, plnění různých úkolů a dodržování přísné disciplíny budou jejich podřízení vnímat jako

¹¹ BABCHENKO, V., ANDRUSHKO, O. Prioritytni napriamy reformuvannia haluzi okhorony zdorovia u Zhytomyrskii oblasti. s. 158.

¹² Kontsepsiia rozvytku systemy hromadskoho zdorovia. Dostupné z: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249618799>.

důstojný příklad a budou je inspirovat k práci v souladu s očekáváním vedení. Nejčastěji se nedostatek takového pracovního nadšení projevuje tam, kde chybí osobní zájem o práci.

Je velmi důležité, aby zaměstnanci pochopili, jak souvisí jejich osobní úspěch s úspěchem týmu a že energie navíc, kterou dobrovolně vloží do práce, se promítne do odměny, kterou dostanou od administrativy. Ale měli by mít možnost pocítit svou autonomii a nezávislost.

Zvláštní pozornost si zaslouží problém neefektivního řízení pracovního procesu, který nezajišťuje zájem zaměstnanců o vysoce produktivní práci a zlepšování konečných výsledků podniku.

V týmu by měly být vytvořeny takové podmínky, které by zaměstnance směřovaly k efektivnímu pracovnímu chování. V opačném případě bude veškerá společenská a morální odpovědnost kolektivu přímo záviset na zdravotnických pracovnících, jejichž systém odměňování neodpovídá úrovni kvalifikačních požadavků, náročnosti ani společenskému významu práce, což je nespravedlivé. To vše vede k odlivu velkého počtu odborníků ze zdravotnictví a v důsledku toho stát utrpí odpovídající materiální ztráty a nenapravitelné ztráty v kvalitě veřejného zdraví.

Zájmem vlády je zabránit rozpadu státního zdravotnictví. Pro snížení fluktuace zdravotnických pracovníků ve státních a městských zdravotnických zařízeních je nutné využít všech dostupných motivačních faktorů odborné činnosti směřující ke zvýšení produktivity práce a racionálnímu využívání výrobních zdrojů.

Udržení odpovídající úrovně zdravotnického personálu ve státních a městských zdravotnických zařízeních je možné pouze systémem personální motivace, který má v této oblasti nízkou úroveň rozvoje.

Hlavní motivační myšlenkou pro zdravotnické pracovníky je ve většině případů jejich povědomí o společenském významu práce. Pro ukrajinské lékaře a vůbec celý zdravotnický personál je však práce „pro představu“ již neatraktivní a krajně irelevantní.

V současné době konat dobré skutky, pracovat ve prospěch zdraví národa, zachraňovat miliony životů bez nároku na slušnou odměnu není pro lékaře motivací k dobré práci. Existuje však touha mít zaručený plat, který zajistí slušnou životní úroveň, což je podpořeno snahou o vysokou efektivitu a kvalitu odvedené práce.

Vytvořením týmů s vysokou efektivitou a silnou motivací je tak podle autora možné zvýšit produktivitu práce, zlepšit kvalitu služeb, pracovní a životní podmínky zaměstnanců, snížit fluktuaci a absenci, omezit konflikty, stimulovat inovace, získat větší flexibilitu a dosáhnout úspor nákladů.

3.5 Hodnocení pracovníků

Efektivita činnosti jakékoli organizace je do značné míry určena mírou shody jednotlivců, kteří v něm pracují, a pracovní místa, která zastávají. Pouze v takovém souladu mohou organizace i jednotlivci dosáhnout svých rozvojových cílů. Zjistit míru souladu jednotlivců s požadavky jejich pracovních míst je možné v procesu hodnocení, které je jednou z klíčových funkcí personální řízení.

Každé posouzení je výsledkem porovnání objektu s určitými normami, regulačními požadavky, známými parametry. Personální hodnocení má určit, do jaké míry každý zaměstnanec dosahuje očekávaných výsledků práce a splňuje požadavky vyplývající z jeho výrobních úkolů¹³.

Hodnocení pracovníků je systematické posuzování výkonu jednoho zaměstnance v porovnání s jeho pracovní náplní a také v porovnání s výkonem ostatních zaměstnanců. Stává se základem tvorby mzdových/platových struktur pro nastavení spravedlivého odměňování¹⁴. Vzhledem k tomu, že výsledky hodnocení určují postavení zaměstnance v práci, jsou důležitým motivačním faktorem pro zlepšení pracovního výkonu a přístupu k práci.

Podle Kocianové je součástí hodnocení pracovníka i jeho pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a k lidem¹⁵. Předmětem hodnocení jsou tedy i osobnostní charakteristiky, které souvisejí s pracovní činností člověka a které jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení. S tím Hroník přímo nesouhlasí a tvrdí, že hodnocení pracovníků není sice ideálním pojmem, ale je vhodnější než hodnocení chování pracovníků či hodnocení jejich pracovního výkonu a podobně¹⁶. Oba se ale shodují, že hodnocení je náročné, velmi citlivé a stále patří k neoblíbeným aktivitám jak nadřízených, tak podřízených.

3.5.1 Důvody hodnocení zaměstnanců

Hodnocení umožňuje stanovit priority ve struktuře nákladů na vzdělávání a podporuje racionální využívání finančních zdrojů. Na základě výsledků sledování znalostí a dovedností zaměstnanců provádí podnik adresné (pouze ti zaměstnanci, kteří potřebují k výkonu svých

¹³ KOLOT, A., TSYMBALIUK, S. *Motyvatsiia personalu*. Kyiv: KNEU, 2011. s. 294.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 215.

¹⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 145.

¹⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 13.

povinností aktualizovat nebo získat kvalitativně nové odborné znalosti) a cílené (jasně definovaný seznam znalostí) financování vzdělávání. Cílený přístup k financování vzdělávání zaměstnanců zvyšuje efektivitu investic do lidského kapitálu podniku¹⁷.

Po analýze a shrnutí názorů různých vědců na pojem "hodnocení pracovníků" lze tedy konstatovat, že hodnocení pracovníků je procesem zjišťování pracovního potenciálu pracovníků, úrovně využití jejich potenciálu, souladu pracovníků s existujícími požadavky na pracovní místo (profesi), měření efektivitu jejich práce, a tedy stanovení přínosu pracovníků pro podnik, organizaci.

3.5.2 Cíle hodnocení

Cílem hodnocení zaměstnanců není „jen“ zhodnotit dosažený, resp. stávající výkon zaměstnance, ale především motivovat, zlepšit pracovní chování pracovníků a výkonnost, zvýšit rozvoj svých schopností a dovedností pro další využití v organizaci¹⁸.

Podle Hroníka můžeme uvést nejdůležitější cíle hodnocení pracovníků:

- Sledovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům;
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování;
- Najít potenciál pracovníka (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka;
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu, jak si v práci počíná;
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje;
- Umožňovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným;
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a definování postupů a podmínek, jak těchto cílů dosáhnout)¹⁹.

K dalším cílům hodnocení zaměstnanců můžeme přidat následující:

- Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce;
- Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka;
- Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosahování podnikových cílů;
- Motivovat pracovníky;
- Vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků;

¹⁷ TSYMBALIUK, S., BILYK, O. Otsiniuvannia personalu. Kyiv: KNEU, 2021. s. 12.

¹⁸ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 147.

¹⁹ HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 22.

3.5.3 Cíle hodnocení z hlediska zaměstnance

Každý člověk si prostřednictvím hodnocení společnosti a s pomocí sebehodnocení uvědomí sám sebe, svůj stav a chování, dostane možnost určit si směr a způsob další činnosti. Stimulační funkce hodnocení se projevuje v tom, že vyvolává u člověka zkušenost úspěchu či neúspěchu, potvrzuje správnost či nesprávnost zvoleného chování, podněcuje člověka k jednání určitým směrem²⁰.

Cíle hodnocení z hlediska pracovníka Kociánová formulovala takto:

- získat informace o hodnocení své práce o nárocích na svoje místo;
- získat informace o pracovních možnostech a případně o možnostech postupu;
- získat informace o možnostech osobního rozvoje;
- možnost sdělení představ pracovníka o svém působení na daném pracovním místě²¹.

3.5.4 Hodnocení efektivity personálního rozvoje

Proces personálního rozvoje má komplexní charakter, to znamená současné zohledňování všech aspektů činnosti organizace a v důsledku toho zvyšování odborných schopností zaměstnanců. Veškerá opatření personálního rozvoje proto musí být koordinována s opatřeními k vytvoření a zajištění podmínek rozvoje, zajištění potřebné motivace k rozvoji, zohlednění získaných odborných a osobnostních kompetencí, naplnění individuálních charakteristik rozvoje zdravotnického pracovníka. Je možné určit zvláštnost hodnocení efektivity personálního rozvoje – je to komplexnost, která je zaměřena na hodnocení vybraných prostředků personálního rozvoje v určité vývojové situaci²².

Vysoká míra nejistoty trendů změn vnějšího prostředí umožňuje stanovit takový znak hodnocení výkonu – podmiňování cílů organizace, které jsou zároveň cíli rozvoje zaměstnance. To znamená, že jakákoliv změna cílů organizace v budoucnu, která nebude odpovídat určitým trendům stanoveným v daném okamžiku, která povede ke změně aktuálních prioritních potřeb, nutně povede ke změnám v hodnocení efektivnosti rozvoje personálu. Je třeba vzít v úvahu, že účinnost procesu rozvoje se může snížit i zvýšit, pokud

²⁰ KRUSHELNYTSKA, O., MELNYCHUK, D. Upravlinnia personalom. Kyiv: Kondor, 2005. s. 235.

²¹ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 148.

²² USHKALOV, V. Osoblyvosti otsinky efektyvnosti protsesu rozvytku personalu. s. 327.

kompetence nebo kvalifikace získané zaměstnanci nejsou v nových, změněných podmínkách žádané²³.

Charakteristickým rysem rozvojových procesů je jejich osobní zaměření: L. Jewel zdůrazňuje, že personální rozvoj je vždy specifický, protože musí souviset s cíli organizace a profesní úspěšností zaměstnance na základě analýzy přání či potřeb jednotlivce²⁴. V důsledku toho jsou zvláštnostmi hodnocení efektivity procesů rozvoje personálu jeho individualizace a relativnost ve vztahu k základní úrovni, kterou lze charakterizovat parametry fungování a úrovní kompetence personálu před zahájením procesu.

Vzhledem k tomu, že budoucí hodnotu kompetencí získaných pracovníky nelze ve většině případů spolehlivě předvídat na začátku procesu personálního rozvoje a hodnocení po ukončení procesu personálního rozvoje rovněž neposkytuje možnost vypočítat užitečnost získaná kompetence pro řešení navazujících úkolů, které budou určovány výzvami vnějšího prostředí, pak hodnocení efektivity vývojového procesu lze provést pouze ve vztahu k určitému časovému bodu, ve kterém je užitečnost vytvořené kompetence známý. Hodnotové ukazatele procesu efektivního rozvoje jsou poněkud omezené (neumožňují určit skutečnou hodnotu získaných kompetencí), což neumožňuje predikovat jejich další využití²⁵. Pro predikci možnosti využití stávajícího pracovního potenciálu organizace na základě existujících odborných a kvalifikačních kompetencí jsou stanovena hlavní kritéria a požadavky, které zdravotnické zařízení klade na zaměstnance a které jsou následně zahrnuty do systému certifikace zdravotnických pracovníků ústavu.

Zvláštností hodnocení efektivity personálního rozvoje je, že vnější prostředí tvoří základ pro hodnocení budoucí hodnoty získaných kompetencí. Vzhledem k tomu, že není možné předvídat změny ve vnějším prostředí, musí vedení organizace předvídat možnost změn v procesu personálního rozvoje. K tomu je vhodné sestavit program rozvoje zaměstnanců (rozdělit jej na etapy) a pro každou etapu vytvořit soubor indikátorů pro hodnocení efektivity.

²³ USHKALOV, V. Osoblyvosti otsinky efektyvnosti protsesu rozvytku personalu. s. 327.

²⁴ DZHUELL, L. Industrialno-organizatsionnaya psikhologiya. Sankt-Peterburg: Piter, 2001. s. 151.

²⁵ USHKALOV, V. Osoblyvosti otsinky efektyvnosti protsesu rozvytku personalu. s. 327.

3.6 Shrnutí teoretické části práce – autorská diskuse

V moderních podmínkách globalizace ekonomiky a reformy zdravotnictví se personál se svými znalostmi, zkušenostmi a kompetencemi stává důležitou součástí fungování každé organizace, jejíž efektivní využití zajistí efektivní existenci instituce v konkurenční prostředí. Proto by organizace měly věnovat personálnímu řízení zvláštní pozornost a zajistit jeho další rozvoj. Lze tedy poznamenat, že jedním z hlavních úkolů podniků je vývoj efektivního systému řízení rozvoje personálu.

Systém personálního rozvoje je soubor metod, technologií, procesů a prostředků, které jsou nezbytné pro efektivní řízení úkolů personálního rozvoje, uspokojování požadavků zaměstnanců souvisejících se seberealizací, profesním vzděláváním a kariérním růstem. Rozvojový systém by měl odpovídat potřebám personálu, který se během své práce snaží zdokonalit své odborné vzdělání²⁶.

V případě zavedení systému rozvoje zaměstnanců získává instituce tyto výhody: odhalení potenciálu zaměstnanců; proces zavádění změn je zjednodušen; zaměstnanci se více zavazují k cílům organizace; zvýšení efektivity fungování instituce.

Pro zlepšení systému řízení rozvoje personálu ve zdravotnických zařízeních je možné navrhnout: zavádění inovativních technologií; zlepšení nástrojů řízení personálního rozvoje, reorganizace systému řízení personálu, vyčlenění center řízení personálního rozvoje atp.

²⁶ MOROZOV, O. Systema upravlinnia rozvytkom personalu pidpryemstva.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Komunální nekomerční podnik „Kyjevská městská klinická nemocnice č. 18“ (další – KNP „KMKN č. 18“) výkonného orgánu městské rady Kyjeva (státní správa města Kyjeva) je zdravotnický ústav, neziskový podnik založený v obecním majetku územního společenství města Kyjeva.

Vyvíjí nekomerční ekonomické aktivity směřující k dosažení, zachování a posílení zdraví obyvatel a dalších společenských výsledků bez cíle dosažení zisku²⁷.

Účelem činnosti KNP „KMKN č. 18“ je uspokojování potřeb obyvatel při poskytování sekundární (specializované), terciární (vysoce specializované) léčebné péče a léčebné rehabilitace. Hlavním úkolem je zvýšení dostupnosti a kvality lékařské péče s efektivnějším a racionálnějším využíváním zdrojů k dosažení nejlepších výsledků.

Podnikové hodnoty:

- Vysoká kvalita služeb. Kompetentní specialisté poskytují vysoce kvalitní lékařské služby, které odpovídají potřebám pacientů a zajišťují jejich zdraví.
- Interakce založená na principech důvěry a vzájemného respektu. Spolupracujeme na principech důvěry a vzájemného respektu jak ve vztahu ke klientům, tak v týmu.
- Etické zásady. Naše práce je založena na profesionalitě, diskrétnosti a etice.
- Finanční efektivita. Naše instituce zajišťuje vysokou kvalitu poskytování služeb a zajišťuje finanční efektivitu.
- Kolektivní duch. Pracujeme podle zásad vzájemné podpory, zachování týmového ducha a oceňování přínosu ostatních²⁸.

4.1.1 Historie společnosti

Kyjevská městská klinická nemocnice č. 18 začíná svou historii v roce 1885, kdy byla postavena dvoupatrová budova fakultní chirurgické a terapeutické kliniky s 50 lůžky patřící Lékařské univerzitě sv. Volodymyra. V roce 1888 byla nedaleko otevřena porodnická a

²⁷ Stratehichnyi plan rozvytku komunalnoho nekomertsiihnoho pidpryiemstva "Kyivska miska klinichna likarnia №18" vykonavchoho orhanu Kyivskoi miskoi rady (Kyivskoi miskoi derzhavnoi administratsii) na serednostrokovyi period (2021 - 2023 roky). s. 5.

²⁸ Tamtéž. s. 6.

gynekologická klinika. V roce 1899 byla zprovozněna přístavba budovy, ve které se nacházela infekční porodní lůžka, gynekologická oddělení, vodoléčebné oddělení a knihovna.

Dokončením klinického souboru byla v roce 1894 stavba budovy patoanatomického ústavu. V roce 2020 došlo v nemocnici k velmi důležitým a zásadním změnám, které se staly rozhodujícími pro další rozvoj²⁹.

Především úspěšně dokončila proces reorganizace. Nemocnice se stala komunálním nekomerčním podnikem "Kyjevská městská klinická nemocnice č. 18" – moderní multidisciplinární zdravotnické zařízení.

Podnik vykonává nekomerční činnosti směřující k dosažení, zachování a posílení zdraví obyvatelstva a dalších společenských výsledků bez cíle tvorby zisku. Instituce má vyšší akreditační kategorii.

Na základě nemocnice fungují tři katedry Národní lékařské univerzity O. O. Bogomolets:

- chirurgická katedra №1;
- interní katedra №1;
- porodnicko-gynekologická katedra №1.

Nemocnice poskytuje poradní a diagnostickou péči, plánovanou a neodkladnou lůžkovou péči, paliativní péči a rehabilitaci.

4.1.2 Organizační struktura nemocnice

Struktura nemocnice zahrnuje klinická oddělení, paraklinické služby, administrativní a ekonomické jednotky. Jeho lůžková základna je 415 lůžek. K 2020 roku je zde 125 chirurgických lůžek a 290 terapeutických lůžek. Procentuální podíl lůžek na oddělení je uveden v tabulce č. 2.

²⁹ Pro KNP «KMKL №18». Dostupné z: <https://knpkml18.com.ua/d/istoriia-i-sohodennia>.

Tabulka 2: Klinická oddělení³⁰

Oddělení	Počet lůžek	Procento lůžek v nemocnici
Chirurgické oddělení	20 lůžek	4,8 %
Gastroenterologické oddělení	50 lůžek	12 %
Proktologické oddělení	60 lůžek	14,5 %
Neurologické oddělení	60 lůžek	14,5 %
Terapeutické oddělení	80 lůžek	19,3 %
Neurorehabilitační oddělení	90 lůžek	21,7 %
Paliativní oddělení	10 lůžek	2,4 %
Gynekologické oddělení	45 lůžek	10,8 %
Celkem	415 lůžek	100 %

Oddělení anesteziologie a intenzivní terapie je zařazeno do struktury lůžkového fondu – 12 lůžek.

Paraklinické (pomocné) služby:

- oddělení příjmu;
- laboratoř klinické diagnostiky, endoskopické oddělení;
- oddělení radiační diagnostiky;
- oddělení patologie;
- oddělení fyzioterapie;
- oddělení centrální sterilizace;
- pracoviště funkční diagnostiky;
- ordinace elektrokardiografie;
- zubní ordinace;

³⁰ Zvit pro upravlinnia komunalnoho nekomertsiiinoho pidpriemstva "Kyivska miska likarnia № 18" za 2020 rik. s. 3.

- potravinový blok.

Administrativní a ekonomické členění:

- administrativní a ekonomické oddělení;
- oddělení lidských zdrojů;
- finanční a ekonomické oddělení.

V rámci analýzy organizační struktury podniku bylo zjištěno, že má lineárně-funkční charakter a zahrnuje tři úrovně řízení:

- Ředitel
- Zástupce ředitele lékařského odboru
- Náměstek ředitele chirurgické péče
- Náměstek ředitele pro ekonomické záležitosti
- Zástupce ředitele pro technické záležitosti
- Vedoucí specializovaných pracovišť v oblastech lékařské činnosti (vedoucí kardiologického oddělení apod.).

4.2 Hodnocení systému personálního řízení

Výsledky činnosti zdravotnického zařízení závisí především na kvalifikaci a kvalitě personálu – lidských zdrojů. Počet zaměstnanců KNP „KMKN č. 18“ na konci roku 2020 je uveden v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců podle kvalitativního složení k 31.12.2020³¹

Názvy ukazatelů	Celkem osob	z nich jsou ženy
Evidenční počet zaměstnanců na plný úvazek	574	488
Mají vědecký titul kandidát lékařských věd	14	3
Mají titul "Ctěný lékař Ukrajiny"	4	1
Z celkového počtu lékařů důchodového věku	13	x
Z celkového počtu nelékařských pracovníků důchodového věku	21	x

Komunální nekomerční podnik „Kyjevská městská klinická nemocnice č. 18“:

- vytváří pracovní podmínky umožňující ženám a mužům pracovat na rovnoprávném základě;
- poskytuje ženám a mužům možnost skloubit práci s rodinnými povinnostmi;
- poskytuje stejnou odměnu za práci žen a mužů za stejnou kvalifikaci a stejné pracovní podmínky;
- činí opatření k vytvoření bezpečných pracovních podmínek pro život a zdraví³².

³¹ Zvit pro upravlinnia komunalnoho nekomertsiihoho pidpryiemstva "Kyivska miska likarnia № 18" za 2020 rik. s. 10.

³² Tamtéž. s. 10-11.

4.2.1 Odborné školení personálu společnosti

Účelem odborného vzdělávání zaměstnanců společnosti je zkvalitňovat profesní skladbu zaměstnanců, formovat v nich vysokou odbornost, zručnost, moderní ekonomické myšlení, schopnost pracovat v nových ekonomických podmínkách a na tomto základě zajistit vysoce produktivní práce a efektivní zaměstnání.

Rovněž v případě potřeby výroby se zaměstnanci účastní seminářů, workshopů-seminářů, školení atd³³.

4.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza komunální nekomerční podniká „Kyjevská městská klinická nemocnice č. 18“ představena v tabulce č. 4.

³³ Zvit pro upravlinnia komunalnoho nekomertsiihoho pidpriemstva "Kyivska miska likarnia № 18" za 2020 rik. s. 11.

Tabulka 4: SWOT analýza³⁴

Silné stránky	Příležitosti
<p>Kvalifikovaný personál. Víceúčelový lůžkový fond. Pohodlné pracovní podmínky. Vysoce organizovaný systém řízení. Interakce při poskytování lékařské péče mezi nemocnicí a ústavy primární a terciární péče. Dostupnost volných prostor pro umístění potřebných dalších oddělení, diagnostických pracovišť.</p>	<p>Možnost rozšíření placených lékařských služeb. Realizace prioritních lékařských služeb v rámci programu lékařské záruky. Implementace zdravotnického informačního systému Helsi. Přitahování charitativních fondů, dárcovská pomoc.</p>
Slabé stránky	Hrozby
<p>Nutnost výměny zařízení a materiálně-technického zabezpečení. Potřeba vytvoření oddělení urgentní (neodkladné) lékařské péče. Potřeba zavádění inovativních metod diagnostiky a léčby. Nedostatečné proškolení personálu v používání moderních informačních technologií. Potřeba opravit prostory. Nevyřešená otázka vztahů mezi vysokou školou ohledně umístění kateder na bázi nemocnice.</p>	<p>Vysoké náklady na zavedení inovativních metod diagnostiky a léčby. Propouštění zdravotnického personálu, nelékařských specialistů z důvodu nízkých mezd. Snížení toku financí na období epidemie a provedení opatření k zamezení šíření akutního respiračního onemocnění COVID-19.</p>

³⁴ Stratehichnyi plan rozvytku komunalnoho nekomertsiihnoho pidpriemstva "Kyivska miska klinichna likarnia №18" vykonavchoho orhanu Kyivskoi miskoi rady (Kyivskoi miskoi derzhavnoi administratsii) na serednostrokovyi period (2021 - 2023 roky). s. 23.

4.3 Oddělení anesteziologie a intenzivní terapie

Vzhledem k významné velikosti podniku KNP „Kyjevská městská klinické nemocnice č. 18“ bylo pro usnadnění provedení analýzy jako hlavní objekt studie vybráno oddělení anesteziologie a intenzivní terapie z důvodu dostupnosti komplexních informací. Díky multidisciplinárnímu charakteru péče poskytované na odděleních kliniky je práce na každém z těchto oddělení specifická, což bylo při výběru objektu výzkumu rovněž zohledněno.

4.3.1 Analýza personálního složení

Oddělení anesteziologie a intenzivní terapie KNP „Kyjevské městské klinické nemocnice č. 18“ se nachází ve čtvrtém patře chirurgické budovy, má 12 lůžek, je navrženo tak, aby poskytovalo vysoce kvalifikovanou pomoc pacientům s akutními stavy jakékoli etiologie, jakož i jako poskytování chirurgických výkonů u pacientů v celkové anestezii a intenzivní pooperační terapie s využitím nových moderních metod léčby a monitorování.

Vedoucí oddělení anesteziologie a intenzivní terapie MUDr. Volodymyr Panasiuk, anesteziolog první kategorie.

K prosinci 2022 oddělení zaměstnává 58 zdravotnických pracovníků, z toho 47 žen a 11 mužů. Podrobnější rozbor věkového složení průměrného zdravotnického personálu je uveden v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Věkové složení zdravotnického personálu

Věková kategorie	Ženy	Muži
18-30 let	15	5
31-40 let	13	3
41-50 let	8	–
51-60 let	7	2
61 a více	4	1
Celkem	47	11

Ve zkoumaném oddělení mezi zdravotnickým personálem převažují mladí zaměstnanci (do 30 let) – 34,4 % a středního věku (do 51 let) – 41,4 %, menší část zdravotnického personálu – před důchodci (51- 60 let) – 15,6 % a důchodci (61 a více) – 8,6 %.

Odborné a kvalifikační charakteristiky zdravotnického personálu byly analyzovány podle úrovně pozic strukturního členění v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Profesní a kvalifikační charakteristika zdravotnického personálu

Pozice	Počet osob
Lékaři	19
Střední zdravotnický personál	29
Nižší zdravotničtí pracovníci	10
Celkem	58

Při studiu odborného a kvalifikačního složení oddělení bylo zjištěno, že na oddělení anesteziologie a intenzivní terapie KNP „KMKN č. 18“:

- Lékaři (vedoucí oddělení, anesteziologové) jsou – 32,7 %;
- Specialisté se základním i nedokončeným vysokoškolským zdravotnickým vzděláním a technici (všeobecná sestra, praktické sestry) jsou – 50 %;
- Nižší zdravotnický personál (sanitáři, ošetřovatelé pro péči o pacienty) jsou – 17,3%.

5 Výsledky dotazníkového šetření a návrh řešení

5.1 Dotazníkové šetření

Pro posouzení motivace zdravotnického personálu jsme provedli online dotazování. Dotazník byl vytvořen pomocí Google Formy, který se skládal z 22 otázek, který jsme odeslali na e-mail každému zaměstnanců v oddělení (takže obdrželo 100 % zaměstnanců). Vyplněním a vhozením do schránky se zúčastnil 21 respondent (takže 38 % zaměstnanců). Vyhodnocovány byly odpovědi, které byly vyplněny správným způsobem. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Před zahájením dotazníku byl vysvětlen účel šetření, pravidla pro vyplnění dotazníku a v případě potíží byla provedena individuální konzultace respondentů. Úvodem dotazníku je oslovení respondenta, představení dotazníku a seznámení s jeho cílem a využitím. Respondenti odpovídali anonymně a tím byla zajištěna vyšší validita odpovědí.

V následujícím textu vyhodnocujeme jednotlivé otázky použité v dotazníku, uváděny k nim příslušné grafy se zaokrouhleným procentuálním vyjádřením a vlastní interpretací výsledků.

5.1.1 Identifikační část

První část dotazníkového šetření slouží k prvotnímu rozřídění respondentů do několika kategorií například dle pohlaví, věku či doby působení ve společnosti.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka uvedena jako otázka filtrační a zjišťuje pohlaví dotazovaných. Na dotazník odpovědělo 15 žen a 9 mužů. Zastoupení v procentech je tedy 71 % žen a 29 % mužů.

Graf 1: Účast dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 2 – Jaká je Vaše věková skupina?

Ve společnosti je celkem mladý kolektiv lidí. Nejvíce respondentů tedy odpovědělo, že jsou mladší než 40 let. Tato práce také vyžaduje zkušené odborníky, a proto zde pracují i lidé ve středním věku. Nejvíce zaměstnanců zúčastnilo ve věkové skupině od 31-40 let (11 respondentů) a to 52 % zaměstnanců, 29 % zaměstnanců jsou ve skupině 18-30 let (6 respondentů), jak ukazuje následující graf č. 2.

Graf 2: Věk respondentů

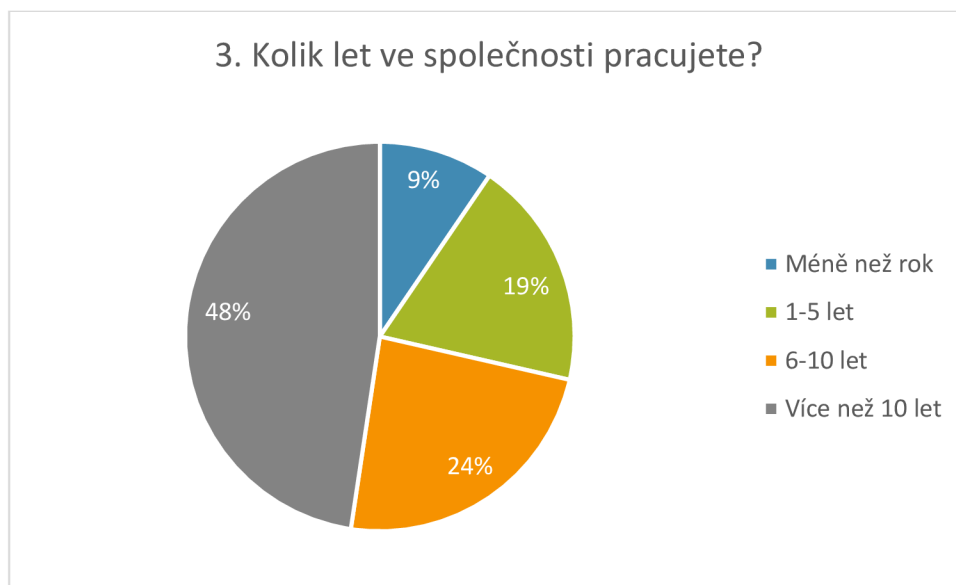


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 3 – Kolik let ve společnosti pracujete?

Nejvíce pracovníků (11 respondentů), dle grafu č. 3 to je 48 % dotázaných, pracuje u společnosti více než 10 let. Když k této skupině respondentů, kteří jsou v zaměstnání dlouhou dobu, přičteme 24 % respondentů pracujících v rozpětí 6 až 10 let (5 respondentů), získáme úctyhodných 72 %. Tito zaměstnanci tedy prokazují velkou míru loajality a pravděpodobně jsou ve společnosti velmi spokojeni, jelikož 72 % respondentů u společnosti pracuje více než 5 let. Graf č. 3 zobrazuje, že 19 % pracovníků (4 respondentů) pracuje od 1 do 5 let. Poslední skupinu tvoří 9 % pracovníci (2 respondenti), kteří jsou ve společnosti noví a jsou tam méně než 1 rok.

Graf 3: Délka pracovního poměru

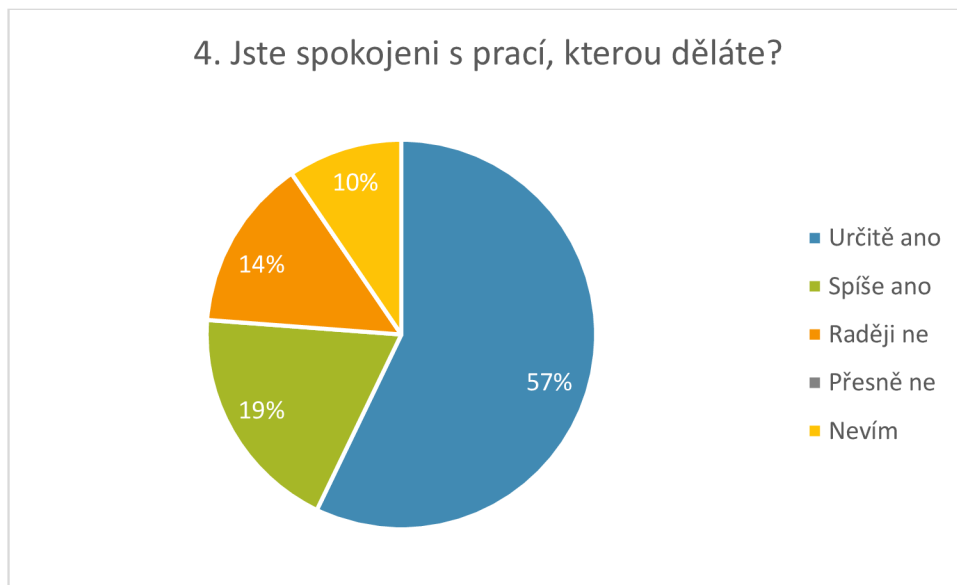


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

5.1.2 Výzkumná část

Důležité místo v práci každého týmu má motivace k činnosti a spokojenost s vykonanou prací. Na otázku „Jste spokojeni s prací, kterou děláte?“ 12 respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni to je 57 % dotázaných. Čtyři respondentů (19 %) se svou prací zcela spokojeno a 3 respondentů (14 %) není se svou prací zcela spokojeno. Dva respondentů neví, jestli jsou spokojené a to stanoví 10 % (graf č. 4).

Graf 4: Spokojenost respondentů na jejich současné pozici

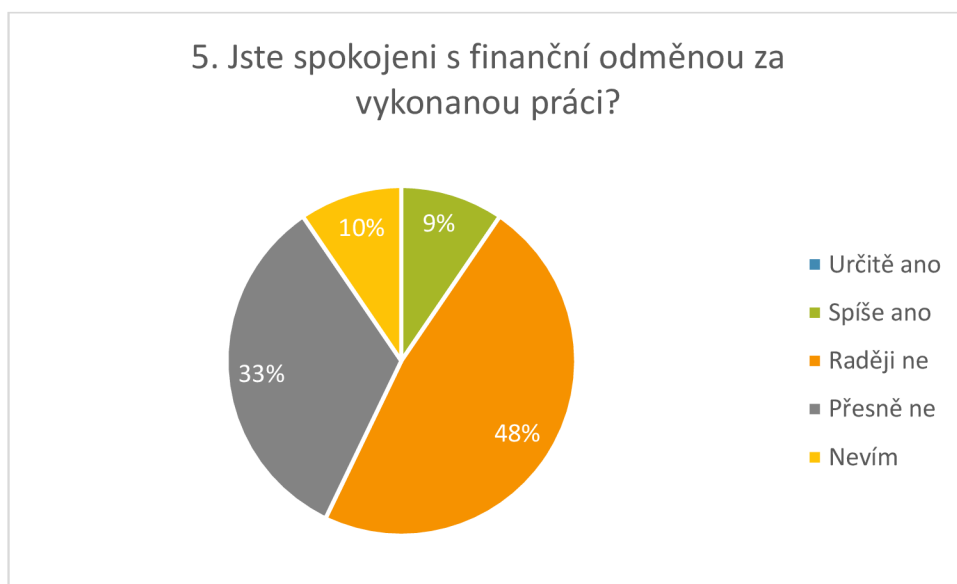


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 5 – Jste spokojeni s finanční odměnou za vykonanou práci?

Pouze 2 respondenti (9 %) jsou zcela spokojeni s výší své mzdy. Skoro polovina, tedy 10 respondentů (48 %), je spíše nespokojena s výší své mzdy a 7 respondentů (33 %) jsou vůbec nespokojeni s výší své mzdy. Ostatní 2 respondenti (10 %) neumí odpovědět.

Graf 5: Spokojenost respondentů s finanční odměnou

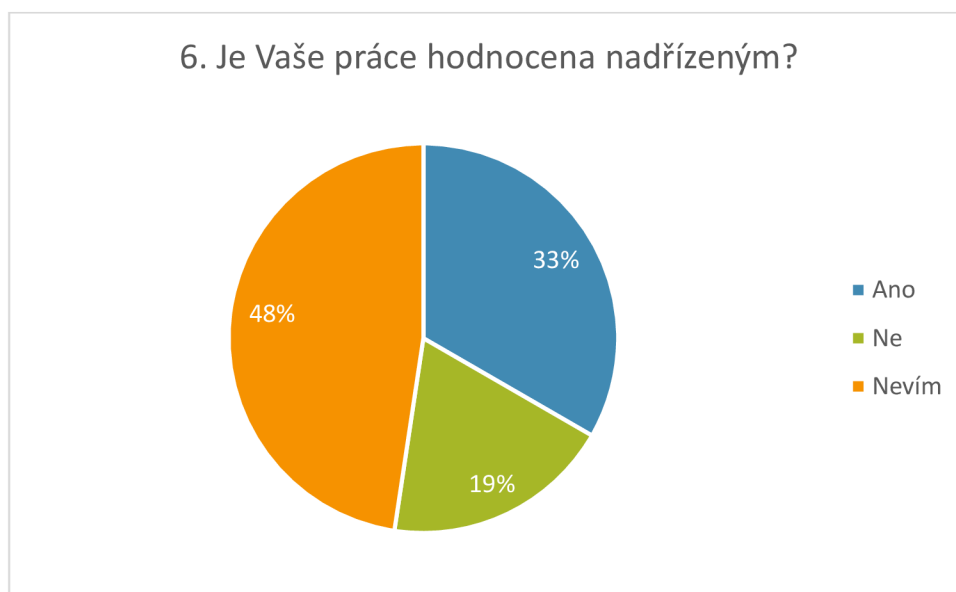


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 6 – Je Vaše práce hodnocena nadřízeným?

V grafu č. 6 lze vidět že 10 respondentů, tedy 48 %, vůbec neví, jestli jejich práce se hodnotí. 7 respondentů (33 %) označili odpověď, že ví o tom že jejich práce je hodnocena nadřízeným a naopak 4 respondentů (19 %) uvádí, že hodnocení vůbec neprovádí ve společnosti.

Graf 6: Seznámení s hodnocení



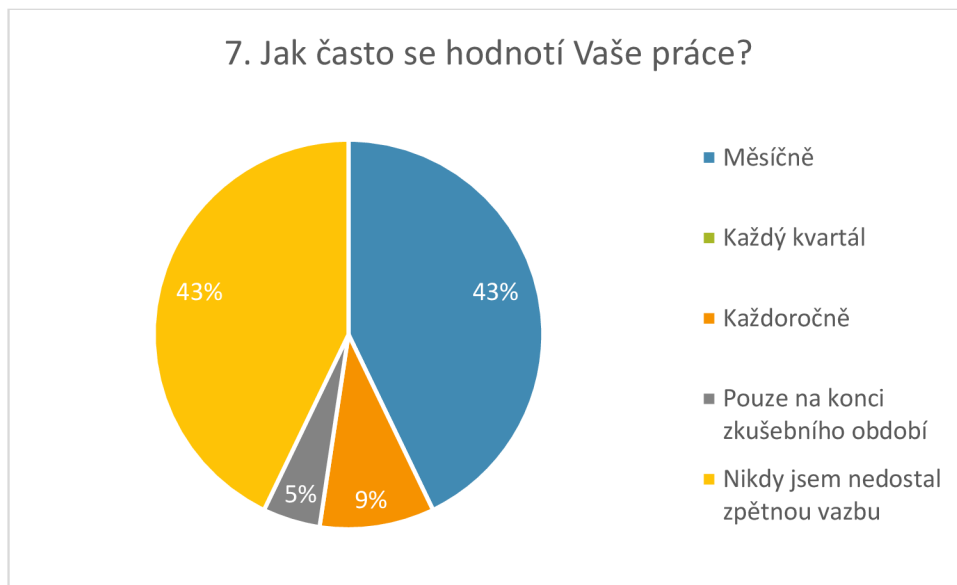
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 7 – Jak často se hodnotí Vaše práce?

Vzhledem k charakteru práce a dynamičnosti současného prostředí je vhodné provádět průběžné hodnocení zaměstnanců.

Pravidelnost hodnocení nadřízeným je u 9 respondentů (43 %) měsíčně, 2 respondenti (9 %) odpověděli, že hodnocení prováděno každoročně a u jednoho respondenta (5 %) pouze na konci zkušebního období, ostatní 9 respondentů (43 %) není hodnocení prováděno vůbec nebo nikdy nedostávali zpětnou vazbu.

Graf 7: Frekvence hodnocení pracovního výkonu

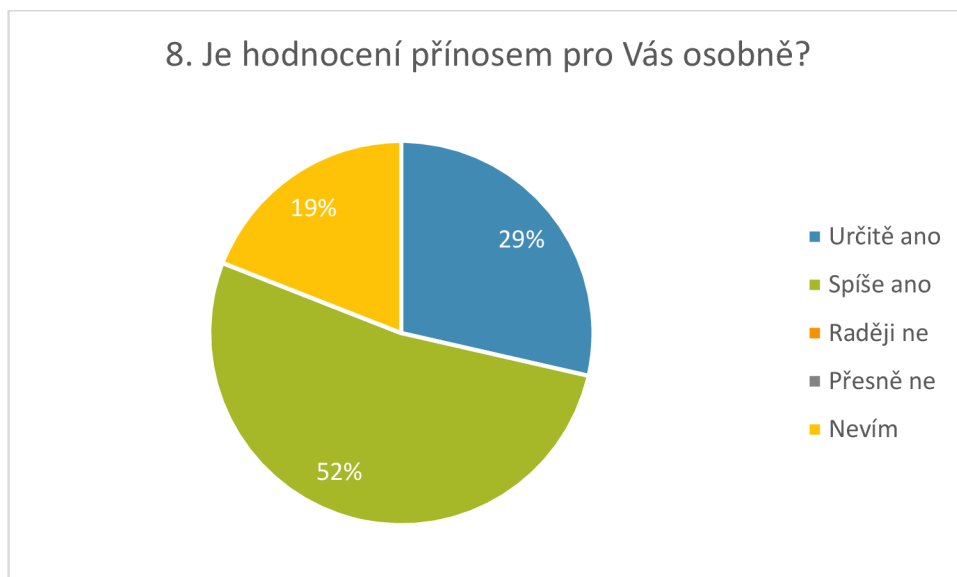


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 8 – Je hodnocení přínosem pro Vás osobně?

U této otázky byly odpovědi velice podobné, 6 respondentů (29 %) uvedlo že pro ně je poskytnuté hodnocení přínosné a 11 respondentů (52 %) uvedlo že je pro ně hodnocení spíše prospěšné. Ostatní 4 respondentů (19 %) neumí odpovědět.

Graf 8: Osobní přínos hodnocení

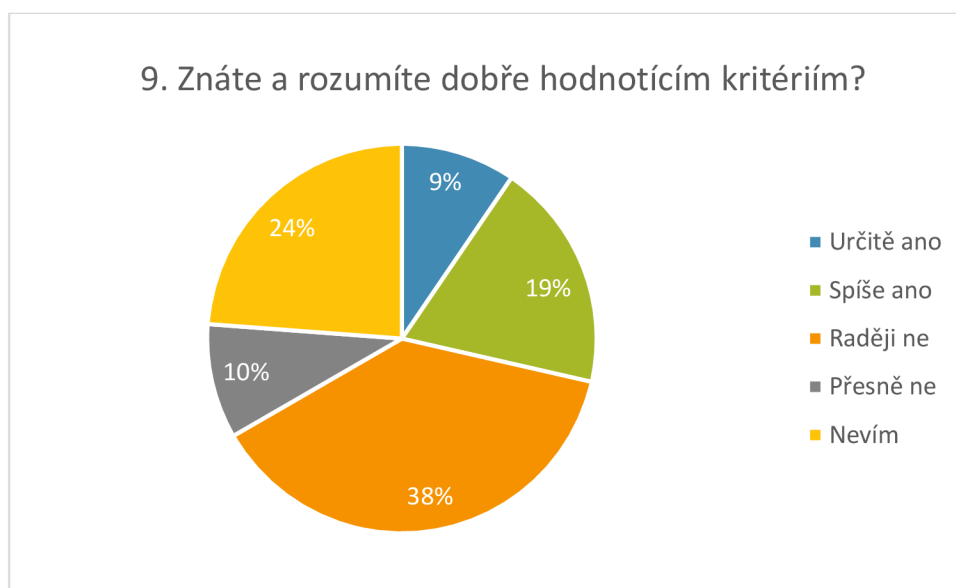


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 9 – Znáte a rozumíte dobře hodnotícím kritériím?

Otázka č. 9 tedy zkoumá do jaké míry jsou zaměstnanci dle jejich názoru seznámeni s kritérii hodnocení. Plně obeznámeno pouze 2 zaměstnanců, co stanoví 9 % dotazovaných, 4 zaměstnanců (19 %) uvedlo, že kritéria spíše rozumí, 8 zaměstnancům (38 %) nejsou kritéria zcela jasná a 2 respondenti (10 %) uvedlo, že s kritérii hodnocení nejsou seznámeni vůbec. 5 zaměstnanců (24 %) nevěděli odpověď.

Graf 9: Kritéria hodnocení

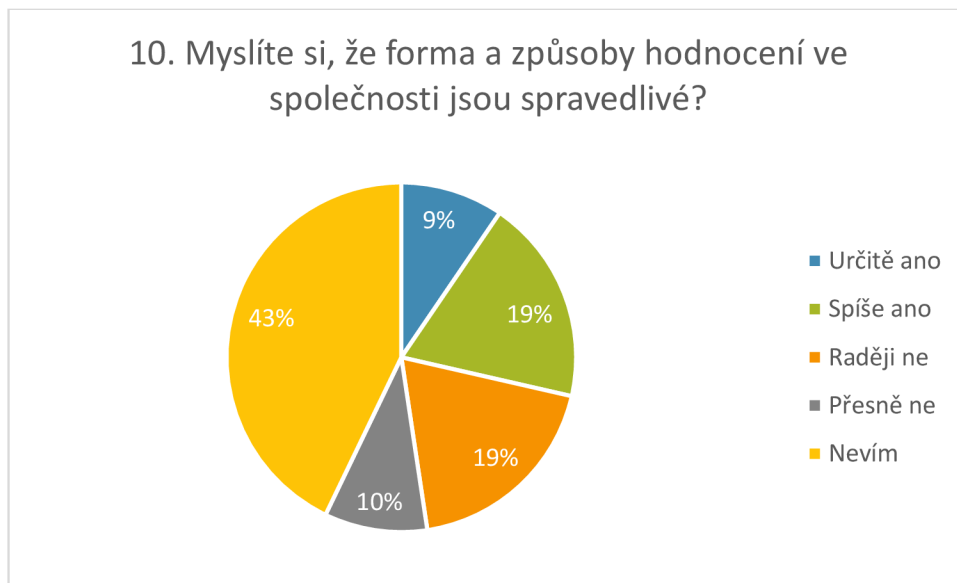


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 10 – Myslíte si, že forma a způsoby hodnocení ve společnosti jsou spravedlivé?

Spravedlivost systému může být klíčová pro většinu zaměstnanců. Nespravedlnost vnímá každý jedinec velmi negativně a za následek může být značná demotivace a snížení pracovního výkonu. Vnímání tohoto faktoru ovlivňuje každého zaměstnance, přičemž pouze 2 z nich (9 %) hodnotí systém odměňování jako spravedlivý, spíše spravedlivý se tento systém jeví 4 respondentům (19 %). Celkem 9 zaměstnanců (19 %) si myslí, že spíše spravedlivý není, 2 zaměstnanci (9 %) odpovědělo, že je přesně nespravedlivý. A dokonce nejvíce odpovědi bylo „nevím“ u 9 zaměstnanců (43 %). V tomto případě je otázka hodnocena negativně a naznačuje mezery v nastaveném systému hodnocení.

Graf 10: Systém hodnocení

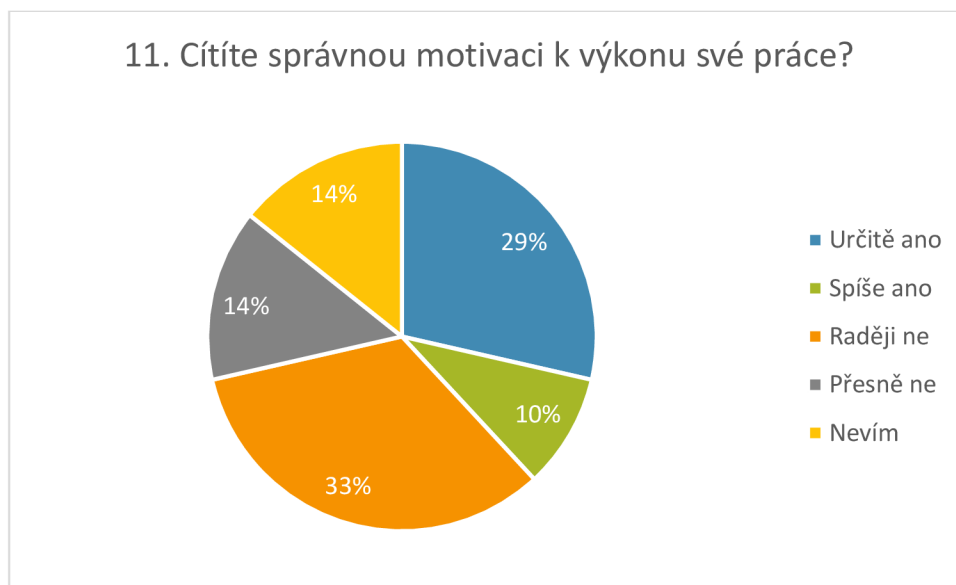


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 11 – Cítíte správnou motivaci k výkonu své práce?

Pro každou společnost, která se určitým způsobem snaží motivovat své zaměstnance je důležité, aby byla prostřednictvím působení stimulů a jiných pobídek přijímána a zda-li je tak motivace jedince úspěšná. Z níže uvedeného grafu č. 11 vyplývá, že organizace dostatečně motivuje pouze 39 % pracovníků (8 respondentů), kteří zvolili odpověď rozhodně ano nebo spíše ano. Zbýlých 10 zaměstnanců tvořící 47 % z celkového počtu dotázaných uvedlo možnost spíše ne, což může poukazovat na nedostatečnou motivace ve společnosti. Tři zaměstnanců, které stanoví 14%, se nezjasnili svůj názor.

Graf 11: Spokojenost s motivací



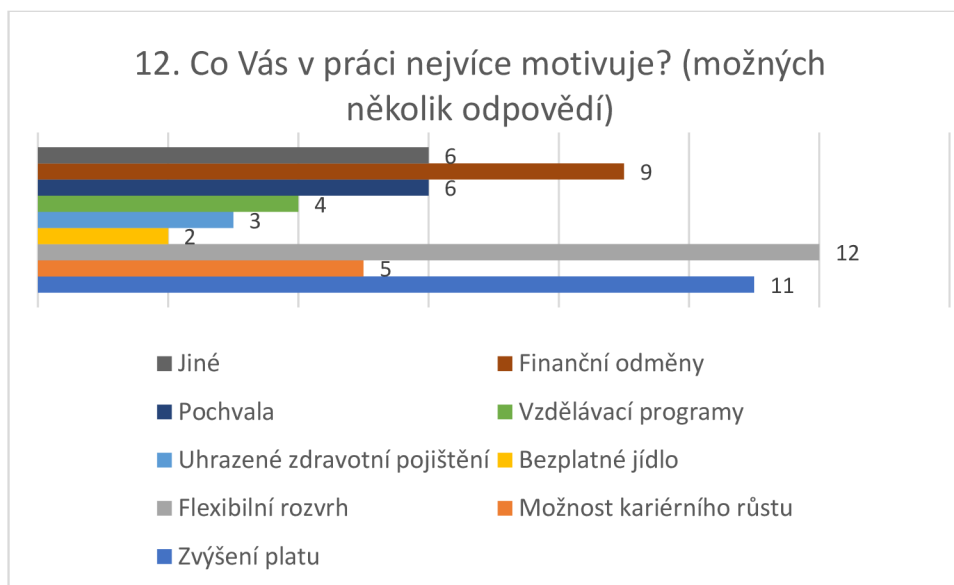
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 12 – Co Vás v práci nejvíce motivuje?

U této otázky měli respondenti možnost označit více možností. Pro větší přehlednost je graf č. 12 sloupcový.

Pro 12 zaměstnanců, tedy 57 %, je nejvíce motivujícím činitelem ve společnosti, možnost flexibilní pracovní doby. Zvýšení platu je na druhém místě po váženosti motivace pro 11 zaměstnance a to je 52 % a 9 zaměstnanců (49 %) uvedlo jako motivace finanční odměny. 6 respondentů zvolili jinou možnost a pouze jeden respondent uvedl, že ho nejvíce motivuje možnost pomáhat pacientům. Z výsledků je zřejmé, že pokud by organizace odebrala pracovníkům možnost flexibilní pracovní doby, demotivovala by tak 57 % pracovníků.

Graf 12: Motivace v práci



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

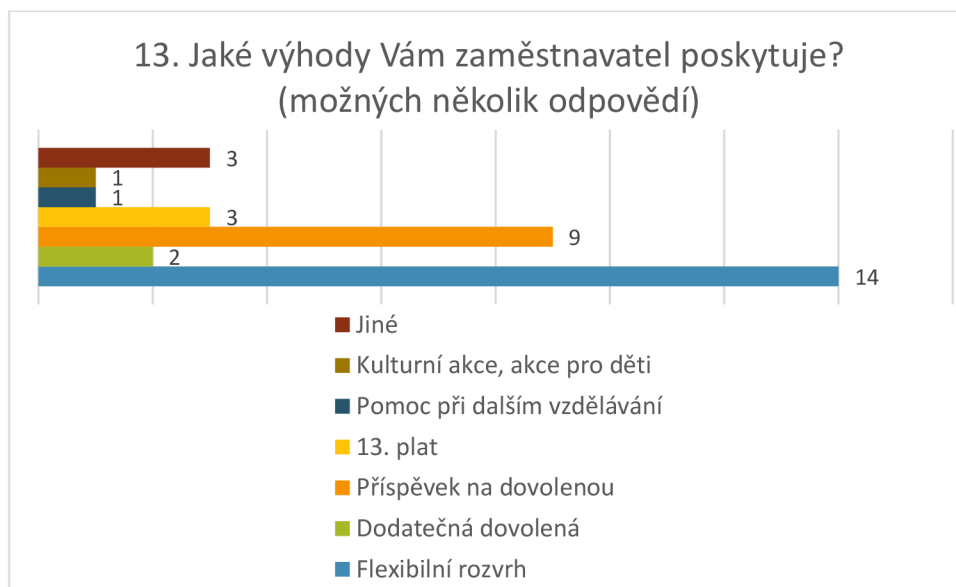
Otázka č. 13 – Jaké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje?

Stejně jako u otázky č. 12 u této otázky měli respondenti možnost označit více možností. Pro větší přehlednost je graf č. 13 sloupcový.

Na otázku „Jaké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje?“ 14 respondentů (67 %) odpovědělo, že zaměstnavatel poskytuje flexibilní pracovní dobu, jak víme z předchozí otázky to je velice motivující faktor. Na druhé pozice je příspěvek na dovolenou, tuto variantu označilo 9 respondentů (43 %). Pouze 3 zaměstnanců označilo jinou možnost v které uvedli, že nemají žádnou výhodu od vedení.

V souvislosti se získanými daty je nutné konstatovat, že benefity mohou fungovat jako významný nástroj motivace jen v případě, že zaměstnanci jsou informováni o všech benefitech, které podnik nabízí, a zároveň poskytované benefity odpovídají potřebám zaměstnanců.

Graf 13: Poskytované benefity

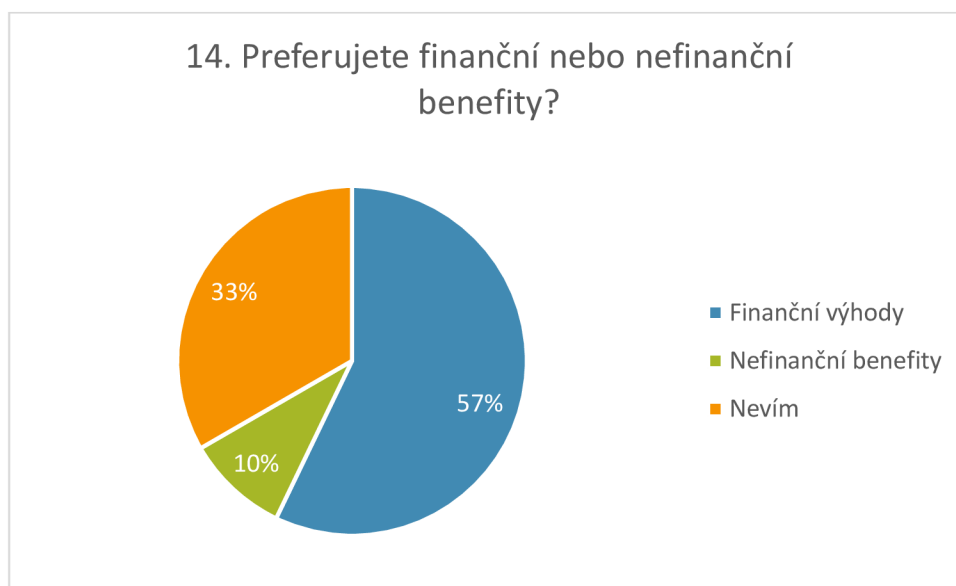


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 14 – Preferujete finanční nebo nefinanční benefity?

Z grafu č. 14 je patrné, že z hlediska charakteru odměn, motivují 57 %, tedy 12 respondentů, spíše peněžní odměny. Jenom 2 dotazovaných (10 %) naopak uvádí, že jsou motivováni spíše nepeněžními odměnami. Ostatní 7 respondentů (33 %) neumí odpovědět.

Graf 14: Preference odměn

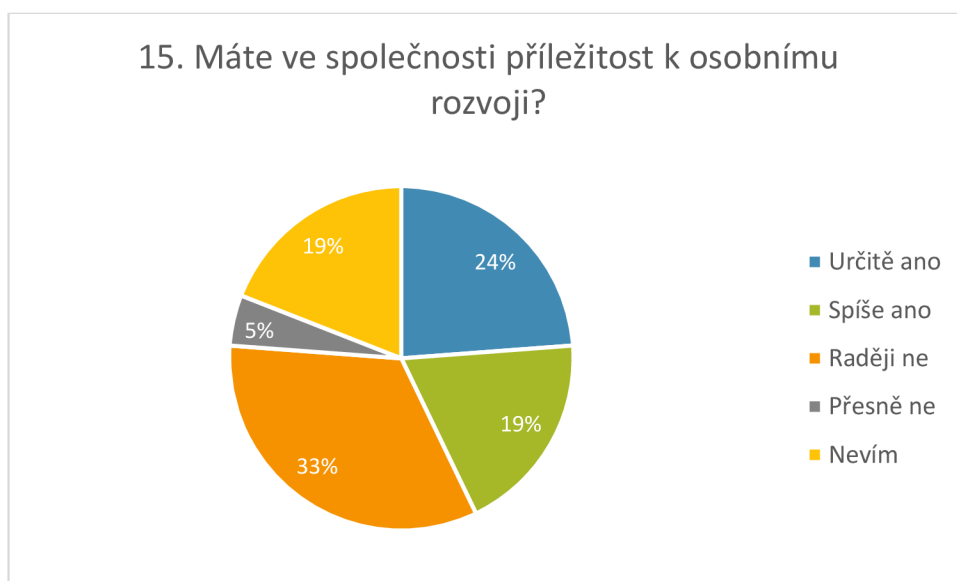


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 15 – Máte ve společnosti příležitost k osobnímu rozvoji?

Na otázku, zda zaměstnavatel nabízí zaměstnancům možnost osobního rozvoje a růstu uvedlo 5 respondentů (24 %) možnost „určitě ano“ a 4 respondentů (19 %) uvedlo odpověď „spíše ano“. Naopak 7 respondentů (33 %) odpovědělo, že raději nemají možnost k osobnímu rozvoji a 1 pracovník, že přesně nemá takovou možnost. Ostatní 4 pracovníků (19 %) neví odpověď.

Graf 15: Možnost osobního rozvoje

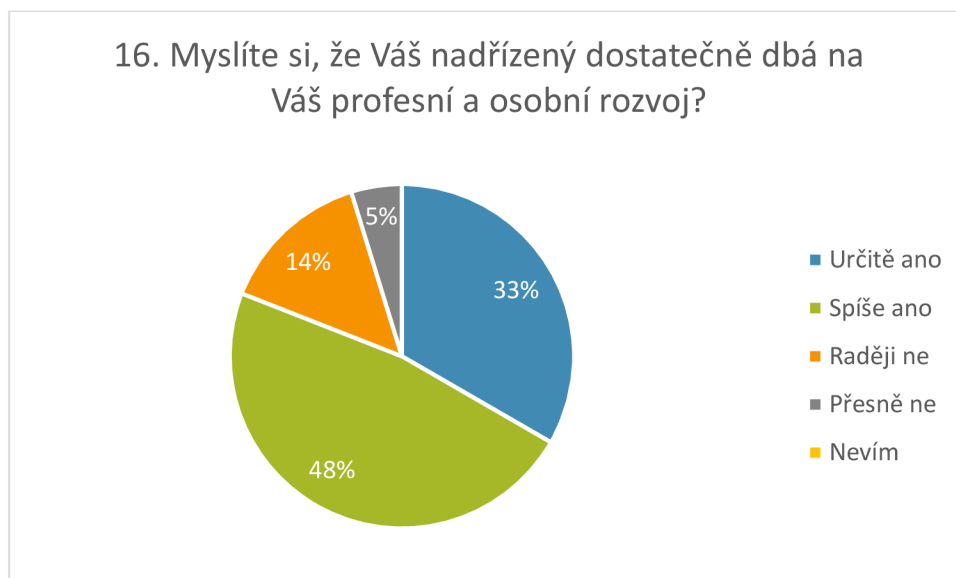


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 16 – Myslíte si, že Váš nadřízený dostatečně dbá na Váš profesní a osobní rozvoj?

Většina respondentů jsou toho názoru, že jejich nadřízený dostatečně dbá na jejich rozvoj. 17 zaměstnanců (81 %), kteří zvolili odpověď rozhodně ano nebo spíše ano. Pouze 4 respondentů uvádí, že jejich nadřízený skoro nedbá (14 %) nebo vůbec nedbá (5 %) na profesní a osobní rozvoj.

Graf 16: Peče o profesní a osobní rozvoj



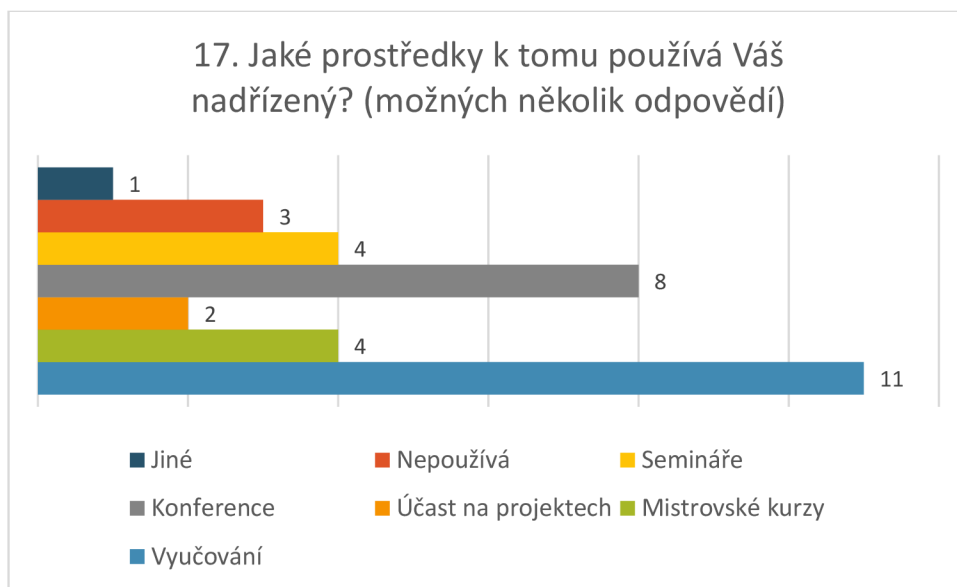
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 17 – Jaké prostředky k tomu používá Váš nadřízený?

Stejně jako u otázky č. 12 a č. 13 u této otázky měli respondenti možnost označit více možností. Pro větší přehlednost je graf č. 17 sloupcový.

Školení zaměstnanců v průběhu pracovního poměru je stejně důležité jako prvotní zaškolování. Ve většině případů je to prostřednictvím účasti na konferencích, tuto odpověď zvolili 8 respondentů (38 %) nebo vyučováním na místě, označilo 11 zaměstnanců (52 %). Občasně se také používá mistrovské kurzy (workshopy) a semináře, obě varianty označeny stejně 4 respondentů (19 %). Účast na projektech vybrali nejméně ze všech variant, pouze 2 respondenti (9 %).

Graf 17: Školení



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 18 – Využíváte získané znalosti a dovednosti v praxi?

Překvapivé výsledky přinesl také dotaz, v jaké míře získané poznatky využijí zaměstnanci v praxi. 20 pozitivních odpovědí z 21 dotazované respondentů, je to 95 %, kteří zvolili odpověď rozhodně ano nebo spíše ano. Pouze jeden zaměstnanec (5 %) nepoužívá získané poznatky v praxi.

Graf 18: Využívání znalosti v praxe



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 19 – Do jaké míry rozumíte úkolům, které Vám zadává Váš nadřízený?

Zaměstnanci v otázce č.19 hodnotili do jaké míry zadávaným úkolům rozumí. Úkoly by měly být zadávány srozumitelně a stručně, aby jim zaměstnanci porozuměli a dokázali je následně správně vykonat. Jak je možné vyčíst z grafu č.19, 11 pracovníků, a to je více, než polovina (52 %) zaměstnanců naprosto rozumí úkolům, ostatní 10 zaměstnanců (48 %) odpověděli že většinou rozumí.

Graf 19: Srozumitelnost úkolů

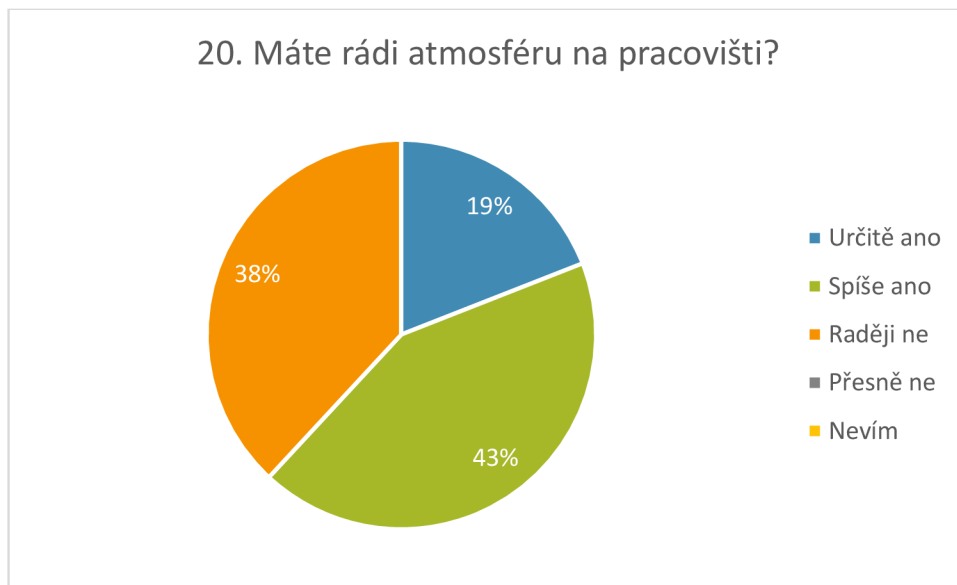


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 20 – Mate rádi atmosféru na pracovišti?

Na základě tohoto výsledku můžeme konstatovat, že pracovníci společnosti se cítí dobře, jak uvedlo 12 respondentů (62 %), kteří zvolili odpověď rozhodně ano nebo spíše ano. Oproti tomu 8 respondentů (38 %) odpověděli, že nejsou spokojené s atmosférou na pracovišti.

Graf 20: Atmosféra na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 21 – Jste spokojeni se stylem řízení a komunikací s nadřízeným?

Přístup vedení osobně považuji za jeden z nejdůležitějších faktorů, které výrazně ovlivňují spokojenost a motivaci pracovníka. Na tuto otázku odpovědělo 6 zaměstnanců, kterým zcela vyhovuje styl vedení nadřízených pracovníků i komunikace s nimi a to je 29 % dotazovaných. Napomáhá to tak lepší organizaci v týmu a spokojenosti zaměstnanců. 7 zaměstnanců (33 %) je spíše spokojeno, naznačuje to drobné výtky, nicméně je to stále dobré hodnocení, a i o těchto respondentech můžeme tvrdit, že jsou s tímto faktorem spokojeni. 5 zaměstnanců (24 %) jsou spíše spokojeno není. Nespokojeno je 3 zaměstnanců (14 %).

Graf 21: Styl vedení

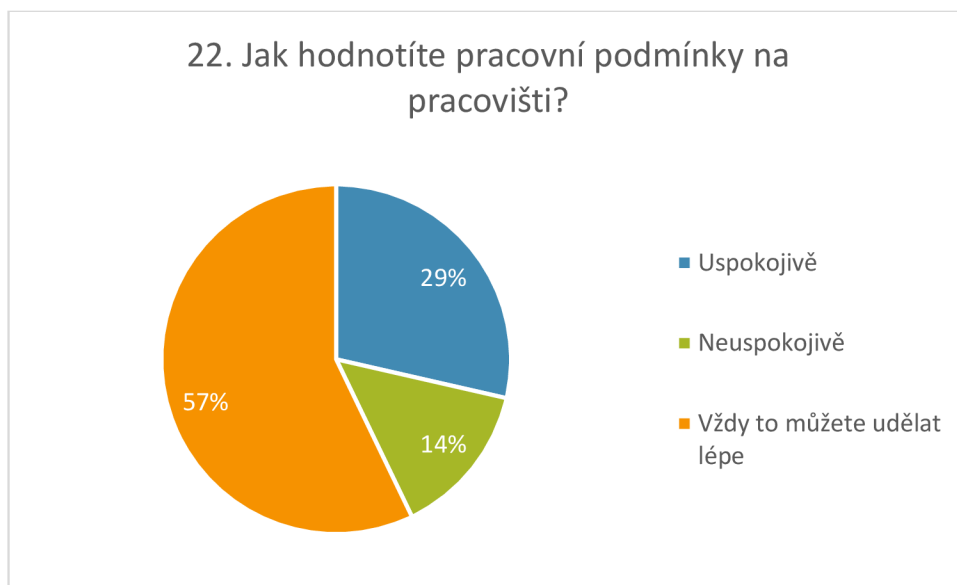


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

Otázka č. 22 – Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

Pracovní podmínky můžeme vnímat i jako prvek motivace, protože zaměstnanci vnímají pracovní prostředí každý den při výkonu práce. Cílem společnosti je vytvoření takového pracovního prostředí, které vyhovuje co největšímu počtu osob a má na ně kladný dopad. Pracovní prostředí ohodnotilo 6 zaměstnanců jako uspokojivě a to je 29 % respondentů. Jako neuspokojivě jej hodnotí celkem 3 zaměstnanců (14 %). Ostatní 12 respondentů, kteří stanoví 57 % dotázaných, odpověděli, že vždy to může být lépe.

Graf 22: Pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2023

5.1.3 Shrnutí výsledků

Po analýze údajů ve výzkumní části tohoto dokumentu lze vyvodit následující závěry:

1. Analýzou dat z průzkumu je možné identifikovat dva hlavní problémy, které ovlivňují motivaci a stimulaci práce z pohledu pracovní síly: nízké mzdy, uvedlo 17 respondentů (81 % z celkového počtu) a nedostatek otevřených hodnocení pro pracovníky, uvedlo 14 respondentů na otázku o hodnocení své práce odpověď „neví“ (67 % z celkového počtu).
2. Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců je 76 %, což dostatečně vysoký ukazatel pro zajištění trvale vysoké efektivity práce zdravotnického personálu. Naopak míra spokojenosti s finanční odměnou je příliš nízká pouze 2 respondenti (9 %) jsou zcela spokojeni s výší své mzdy.
3. Při studiu vykazovací dokumentace jsme zjistili, že materiální systém motivace je dostatečně rozsáhlý, ale z hlediska materiálního blahobytu zaměstnanců je stále nedostatečný.
4. Necelá polovina, 39 % respondentů kladně hodnotila vliv motivace na jejich práci. K nejdůležitějším pobídkám zároveň přiřadili:
 - doplatky ve formě prémie, finančních odměn (42 %);
 - zvýšení platu (52 %);

- flexibilní rozvrh (57 %).

Téměř polovina zaměstnanců (47 %) se necítí dostatečně motivována.

Změny v systému motivace zdravotnického personálu v posledních letech jsou spojeny s nedostatečným financováním ústavu i celého odvětví jako celku. Pro výrazné pozitivní změny je nezbytné dodatečné financování motivačního systému. Lze tedy konstatovat, že stávající systém motivace není dostatečně efektivní a je třeba jej zlepšit.

5.1.4 Návrhy a doporučení

V procesu pracovní činnosti analýza účinnosti vlivu toho či onoho modelu na lidské chování během pracovní činnosti ukazuje, že efektivita práce ve většině případů závisí nejen na motivačních faktorech, ale také na pracovní etice, prostředí a taky atmosféře.

Je tak možné sestavit určitý seznam základních opatření, jejichž praktická realizace umožňuje spolu s motivačními faktory maximalizovat zájem zaměstnance o vysoce produktivní práci.

Na úrovni státní správy je nutné:

- Zvýšení prestiže a široká propagace společenského významu profese zdravotnického pracovníka.
- Zavedení slušné úrovně odměňování zdravotnických pracovníků.
- Vybavení zdravotnických zařízení moderními přístroji a zavádění moderních technologií.
- Popularizace lékařského vzdělávání.

Návazná manažerská rozhodnutí mají velký význam pro utváření motivace zaměstnanců, a proto lze na základě výsledků provedeného výzkumu v tomto příspěvku uvést následující doporučení ohledně plánu postupné implementace navrhovaných změn:

Fáze 1. Zlepšit materiální pobídky. Odměna za práci musí být dostatečná, to znamená, že zaměstnanec musí dostat dostatečné množství finančních prostředků k zajištění uspokojování svých základních potřeb. V opačném případě bude zaměstnanec nucen hledat další způsoby výdělků nebo úplně změnit organizaci, což se již stává poměrně často.

Materiální pobídky by měly být jasně spojeny s ukazateli a pracovními výsledky. Kritéria pro hodnocení výkonu zaměstnanců a dosahování výsledků by měla být nejen podrobně

popisána v místních předpisech, ale měla by být také všem zaměstnancům známa a rovněž by měla být snadno měřitelná. Pokud zaměstnanec na konci zúčtovacího období nemůže přesně určit výši své platby, bude ji považovat za nesprávnou, nedostatečnou nebo podhodnocenou. Složitý systém plateb neumožňuje zaměstnanci plánovat svůj rozpočet, což může vést k dodatečným nákladům a způsobit nespokojenost s jeho platem. Zaměstnancům je potřeba vysvětlit postup výplat.

Fáze 2. Vytvoření systému nehmotných pracovních pobídek. Vyjádřete veřejné uznání a poděkování zaměstnancům, jejichž úsilí a výsledky jsou nadprůměrné pro zaměstnance v této kategorii. Poskytněte pochopení pocitu dosažení výsledku. Pochvala je taky důležitým faktorem motivace.

Etapa 3. Zapojit zaměstnance do rozvoje cílů a ukazatelů, pomocí kterých je možné spolehlivě hodnotit výkonnost zaměstnanců. Pravidelně vést pohovor mezi manažerem a zaměstnancem (možnost mluvit za zaměstnance, příležitost vyjednávat za manažera; výměna informací, efektivní nápady).

Fáze 4. Zvyšte sebevědomí vytvořením vhodných pracovních podmínek: osobní vybavení pracoviště – kancelářské ventilační zařízení, spotřební materiál, veškerá regulační dokumentace. Vytvoření příznivého a komfortního prostředí výrazně zvýší návratnost zdravotnického personálu. Tímto způsobem je možné motivovat 57 % zaměstnanců, kteří v průzkumu odpověděli, že by se jejich pracovní podmínky daly zlepšit.

Jak již bylo řečeno, jedním z nejdůležitějších typů motivace zdravotnických pracovníků na Ukrajině je materiální. Obsahuje materiální a peněžní typy stimulace. Druhým typem je morální motivace, která zahrnuje sociální, estetické, sociálně-politické podněty.

Realizace navržených kroků pomůže zajistit v týmu atmosféru plné a vzájemné důvěry, respektu a podpory – zdravotnický personál bude cítit svou roli a důležitost v životě instituce. Realizace těchto doporučení může zvýšit úroveň motivace zaměstnanců nemocnice a tím zlepšit efektivitu využití pracovního potenciálu zaměstnanců oddělení anesteziologie a intenzivní terapie KNP „KMKN č. 18“.

6 Závěr

Bakalářská práce pojednává o dvou velmi důležitých oblastech v podniku, které by měly být vzájemně propojené, a to je hodnocení a stimulace pracovníků. Realizace této práce směřovala k teoretickému zdůvodnění, stejně jako k definování hlavních směrů a doporučení pro motivační řízení ve zdravotnických zařízeních. Byla odhalena podstata a úkoly řízení personální politiky ve zdravotnických zařízeních a rozebrány hlavní způsoby motivace zdravotnických pracovníků.

Studium teorií motivace umožnilo zjistit, že první vědci považovali za primární motivační faktor uspokojení fyziologických potřeb a teprve potom potřeby vyšší úrovně. Potřeby vyšších úrovní se podle autorů aktivují po uspokojení „základních“ potřeb. Následující studie vedly k závěrům, že nejučinnějšími faktory motivace jsou ty, které souvisejí s emoční sférou a vyvolávají pocit uspokojení ze zajímavé práce, možnost seberealizace a sebepotvrzení.

Stav pracovní síly je dán efektivním systémem odměňování, organizovaným pracovištěm, přístupem vedení organizace k zaměstnancům, možností kariérní a objektivní certifikace personálu, poskytováním sociálních záruk a dalších benefitů zaměstnancům.

Hlavním faktorem, který negativně ovlivňuje motivaci pracovníků oddělení anesteziologie a intenzivní terapie KNP „KMKN č. 18“, je podle výsledků našeho výzkumu nespokojenost se systémem morálního a materiálního řízení. Materiální pobídky do značné míry utvářejí nejen dostatečně vysokou pohodu lékaře, ale umožňují lékařům pociťovat uspokojení z práce, respekt společnosti, zvyšují jeho sebevědomí atd.

Po zvážení teoretických aspektů pracovní motivace jsme použili sociologické, statistické metody, metodu studia dokumentace a analytickou metodu ke studiu literárních zdrojů k tomuto tématu a analýze stávajícího systému motivace zdravotnického personálu v oddělení anesteziologie a intenzivní terapie KNP „KMKN č. 18“.

V práci jsme analyzovali dokumentaci instituce (příkazy, nařízení atd.), abychom zjistili existující typy motivace. Pro další šetření zaměstnanců byl vytvořen dotazník. Provedl průzkum s cílem zjistit spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem v instituci a identifikovat jejich potřeby, pro další rozvoj doporučení.

Analyzovali všechny shromážděné informace, identifikovali stávající nedostatky a výhody stávajícího systému a vypracovali doporučení pro zlepšení systému zvyšování motivace zdravotnických pracovníků. Úkoly díla byly splněny. Cíl stanovený na začátku práce byl splněn. Realizace navržených doporučení pomůže vedení instituce výrazně zvýšit motivaci zaměstnanců při plnění jejich povinností.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné:

DZHUELL, L. Industrialno-organizatsionnaya psikhologiya. 4. vyd. Sankt-Peterburg: Piter, 2001, 720 s. ISBN 5-272-00063-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KARPOV, A. Psikhologiya menedzhmenta. Moskva: GARDARIKI, 2005, 584 s. ISBN 5-8297-0018-2.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLOT, A., TSYMBALIUK, S. Motyvatsiia personalu. Kyiv: KNEU, 2011, 397 s. ISBN 978-966-483-477-0.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRUSHELNYTSKA, O., MELNYCHUK, D. Upravlinnia personalom. 2. vyd. Kyiv: Kondor, 2005, 308 s. ISBN 966-82551-02-4.

LATHAM, G. Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. ISBN 9780761920182.

NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-7041-187-2.

SHAPIRO, S. Motivatsiya i stimulirovaniye personala. Moskva: GrossMedia, 2005, 224 s. ISBN 5-476-00097-6.

TSYMBALIUK, S., BILYK, O. Otsiniuvannia personalu. Kyiv: KNEU, 2021, 311 s. ISBN 978-966-926-363-6.

VYSEKALOVÁ, J. Chování zákazníka. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024735283.

Elektronické:

BABCHENKO, V., ANDRUSHKO, O. Priorytetni napriamy reformuvannia haluzi okhorony zdorovia u Zhytomyrskii oblasti. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [online]. 2019. Dostupné z: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7617/158.pdf?sequence=1&isAllowed>

MOROZOV, O. Systema upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva. Efektyvna ekonomika [online]. 2017. Dostupné z: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>

UKRAINE. Kontsepsiia rozvytku systemy hromadskoho zdorovia. In: . Kyiv: Kabinet ministriv Ukrainy, 2016, № 1002-p. Dostupné také z: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249618799>

USHKALOV, V. Osoblyvosti otsinky efektyvnosti protsesu rozvytku personalu. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [online]. 2018. Dostupné z: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Klasifikace podnětů k ovlivňování zaměstnanců	16
Obrázek 2: Hierarchie potřeb dle A. Maslow	19
Obrázek 3: Herzbergová dvoufaktorová teorie.....	20

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Typický systém pracovní motivace	23
Tabulka 2: Klinická oddělení.....	34
Tabulka 3: Počet zaměstnanců podle kvalitativního složení k 31.12.2020	36
Tabulka 4: SWOT analýza.....	38
Tabulka 5: Věkové složení zdravotnického personálu	39
Tabulka 6: Profesní a kvalifikační charakteristika zdravotnického personálu	40

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Účast dle pohlaví	42
Graf 2: Věk respondentů	43
Graf 3: Délka pracovního poměru	44
Graf 4: Spokojenost respondentů na jejich současné pozici	45
Graf 5: Spokojenost respondentů s finanční odměnou	45
Graf 6: Seznámení s hodnocení	46
Graf 7: Frekvence hodnocení pracovního výkonu	47
Graf 8: Osobní přínos hodnocení	47
Graf 9: Kritéria hodnocení	48
Graf 10: Systém hodnocení	49
Graf 11: Spokojenost s motivací	50
Graf 12: Motivace v práci	51
Graf 13: Poskytované benefity	52
Graf 14: Preference odměn	52
Graf 15: Možnost osobního rozvoje	53
Graf 16: Péče o profesní a osobní rozvoj	54
Graf 17: Školení	55
Graf 18: Využívání znalosti v praxi	55
Graf 19: Srozumitelnost úkolů	56
Graf 20: Atmosféra na pracovišti	57
Graf 21: Styl vedení	58
Graf 22: Pracovní prostředí	59

8.4 Seznam použitých zkratk

Tzv. Tak zvaná, tak zvaný

Atd. A tak dále

Apod. A podobně

Např. Například

Přílohy

Příloha č. 1: Vzor dotazníků

Gratuluji!

Vidíte dotazník, který je nedílnou součástí mé bakalářské práce na téma Hodnocení a motivace zaměstnanců. Ráda bych Vás požádala o spolupráci vyplněním tohoto dotazníku, který je anonymní a dobrovolný. V dotazníku je 22 otázek, označte, prosím, jednu z odpovědí, které jste si vybrali. U některých otázek můžete vybrat několik odpovědí. Veškeré odpovědi budou zpracovány pouze pro výzkumnou část mé práce a nebudou použity k žádnému jinému účelu.

Předem moc děkuji za ochotu a čas při jeho vyplnění.

Marharyta Blank, studentka 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze, obor Podnikání a Administrativa.

1. Jaké je vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaká je Vaše věková skupina?

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více

3. Kolik let ve společnosti pracujete?

- Méně než rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- Více než 10 let

4. Jste spokojeni s prací, kterou děláte?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Raději ne
- Přesně ne
- Nevím

5. Jste spokojeni s finanční odměnou za vykonanou práci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Raději ne
- Přesně ne
- Nevím

6. Je vaše práce hodnocena nadřizeným?

- Ano
- Ne
- Nevím

7. Jak často se hodnotí Vaše práce?

- Měsíčně
- Každý kvartál
- Každoročně
- Pouze na konci zkušebního období
- Nikdy jsem nedostal zpětnou vazbu

8. Je hodnocení přínosem pro Vás osobně?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Raději ne
- Přesně ne
- Nevím

9. Znáte a rozumíte dobře hodnotícím kritériím?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Raději ne
- Přesně ne

- Nevím
10. Myslíte si, že forma a způsoby hodnocení ve společnosti jsou spravedlivé?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Raději ne
 - Přesně ne
 - Nevím
11. Cítíte správnou motivaci k výkonu své práce?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Raději ne
 - Přesně ne
 - Nevím
12. Co Vás v práci nejvíce motivuje? (možných několik odpovědí)
- Zvýšení platu
 - Možnost kariérního růstu
 - Flexibilní rozvrh
 - Bezplatné jídlo
 - Uhrazené zdravotní pojištění
 - Vzdělávací programy
 - Pochvala
 - Finanční odměny
 - Jiné
13. Jaké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje? (možných několik odpovědí)
- Flexibilní rozvrh
 - Dodatečná dovolená
 - Příspěvek na dovolenou
 - Finanční podpora na bydlení
 - 13. plat
 - Zaplacení dopravy
 - Pomoc při dalším vzdělávání
 - Služební telefon

- Služební auto
- Svačinky na pracovišti
- Kulturní akce, akce pro děti
- Jiné

14. Preferujete finanční nebo nefinanční benefity?

- Finanční výhody
- Nefinanční benefity
- Nevím

15. Máte ve společnosti příležitost k osobnímu rozvoji?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Raději ne
- Přesně ne
- Nevím

16. Myslíte si, že Váš nadřízený dostatečně dbá na Váš profesní a osobní rozvoj?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Raději ne
- Přesně ne
- Nevím

17. Jaké prostředky k tomu používá Váš nadřízený? (možných několik odpovědí)

- Vyučování
- Mistrovské kurzy
- Účast na projektech
- Konference
- Semináře
- Nepoužívá
- Jiné

18. Využíváte získané znalosti a dovednosti v praxi?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Raději ne

- Přesně ne
- Nevím

19. Do jaké míry rozumíte úkolům, které Vám zadává Váš nadřízený?

- Naprosto rozumím
- Většinou rozumím
- Spíš nerozumím
- Vůbec nerozumím

20. Máte rádi atmosféru na pracovišti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Raději ne
- Přesně ne
- Nevím

21. Jste spokojeni se stylem řízení a komunikací s nadřízeným?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Raději ne
- Přesně ne
- Nevím

22. Jak hodnotíte pracovní podmínky na pracovišti?

- Uspokojivě
- Neuspokojivě
- Vždy to můžete udělat lépe