

Přílohy

Seznam tabulek a obrázků

Obr. 1; Maslowova pyramida – hierarchie potřeb	31
Obr. 2; Scheinův model organizační kultury (Lukášová, Nový, 2004, s.27)	50
Obr. 3; Vztahy mezi kategoriemi.....	61
Obr. 4; Příčiny neprovádění pravidelného hodnocení	63
Tab. 1; Povinnosti vedoucího pracovníka a řadových sester (Murray, Di Croce, 2003, s. 221)	17
Tab. 2; Rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 417).....	21
Tab. 3; Hygienické a motivační faktory (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 542).....	32
Tab. 4; Příklad kódování rozhovoru.	59
Tab. 5; Věkové rozložení NLZP, červenec-srpen 2012.....	72
Tab. 6; Nejvyšší dosažené vzdělání NLZP červenec-srpen 2012.....	73
Tab. 7; Zaměřené vzdělání NLZP červenec-srpen 2012	73
Tab. 8; Pracovní zařazení NLZP, červenec-srpen 2012	74
Tab. 9; Typy hodnocení pracovníků celkem podle oborového zaměření, NLZP červenec-srpen 2012	75
Tab. 10; Typy hodnocení pracovníků v souvislosti s oddělením. NLZP červenec-srpen 2012.....	76
Tab. 11; Otevřenost při rozhovorech, NLZP pracovníci červenec-srpen 2012	76
Tab. 12; Počet osob s negativními zkušenostmi z minula podle věku, NLZP červenec-srpen 2012	77
Tab. 13; Nedůvěra ke staniční sestře, NLZP červenec-srpen 2012	78

Tab. 14; Další příčiny omezení v otevřenosti související se staniční sestrou.....	78
Tab. 15; Vlastní povaha v souvislosti s věkem, NLZP červenec – srpen 2012.....	79
Tab. 16; Plány ve vzdělávání či v profesním růstu, NLZP červenec-srpen 2012.....	79
Tab. 17; Vliv dosaženého vzdělání respondentů na názor, zda tato setkávání mají smysl. Kontingenční tabulka. Sloupcová procenta. NLZP červenec-srpen 2012	80
Tab. 18; Témata rozhovoru, NLZP červenec – srpen 2012.....	80
Tab. 19; O čem by rozhovor neměl být, NLZP červenec-srpen 2012	81
Tab. 20; S kým byste nejraději tyto rozhovory vedl/a? NLZP červenec – srpen 2012	82
Tab. 21; Osoby, které mají vést rozhovor v souvislosti s oddělením. NLZP červenec- srpen 2012. Kontingenční tabulka. Sloupcová procenta	82
Tab. 22; Vedení rozhovoru se staniční sestrou v souvislosti s vyslovenou nedůvěrou k ní. NLZP červenec-srpen 2012. Kontingenční tabulka.	82
Tab. 23; Obavy ze setkávání. NLZP červenec – srpen 2012.....	83
Tab. 24; Obavy ze setkávání v souvislosti s oddělením. NLZP červenec-srpen 2012. Kontingenční tabulka, sloupcová procenta.....	83
Tab. 25; Průměrné hodnocení šesti oblastí pracovního života, porovnání oborů.....	85
Tab. 26; Míra těsnosti mezi jednotlivými oblastmi pracovního života (AWLS a Pearsonovy korelační koeficienty). NLZP červenec-srpen 2012	86
Tab. 27; Korelační koeficient: Chirurgické obory. NLZP červenec-srpen 2012.....	87
Tab. 28; Korelační koeficient: Interní obory. NLZP červenec-srpen 2012	87

Projekt diplomové práce

Lucie Kramešová

ID: 41592507

PRACOVNÍ NÁZEV PRÁCE:

HODNOCENÍ NELÉKAŘSKÉHO ZDRAVOTNICKÉHO PERSONÁLU

Formulace a vstupní diskuse k problému

Pravidelné hodnocení pracovníků je jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků, přímo ho určuje § 302 zákona č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce). Hodnocení vychází ze specifických potřeb každé organizace a proto je žádoucí, aby se na systému hodnocení podíleli vedoucí zaměstnanci zainteresovaní na jeho používání. Je považováno za nástroj ke zvýšení pracovní úspěšnosti, výkonnosti a dosažení cílů.

Hodnocení pracovníků zahrnuje oblasti:

1. Kvalifikační a odbornou způsobilost
2. Kvalitu práce a výkonnost
3. Charakterové vlastnosti zaměstnance

Slouží především k rozpoznání slabých a silných stránek pracovníka, zvýšení motivace, rozvíjení kariéry a vzdělávání, řešení pracovních problémů, zlepšení vztahů mezi nadřízeným a zaměstnancem, k projevení zájmu o pracovníka, plánování pracovních míst i jako jeden z podkladů pro odměňování. V řadě organizací patří k činnostem vykonávaným pouze nepravdělně a nedůsledně a velmi často je jako příčina uváděn jeho minimální efekt. Důležité je si ovšem uvědomit, že se nejedná jen o prosté vyplnění formuláře, ale toto hodnocení je

příležitostí k pravidelnému osobnímu setkávání, umožňující zaměstnanci reflektovat se i z pohledu nadřízeného pracovníka.

Při provádění změn v organizaci, v zde popisovaném případě zavádění nové metodiky hodnocení pracovníků, se zaměříme i na kulturu v organizaci. Ta může působit v náš prospěch vytvářením prostředí napomáhajícímu řízení změny (Armstrong, 1999).

V současnosti se pracovníci ve zdravotnictví potýkají se stále stoupajícími nároky, nedoprovázenými patřičnou podporou ze strany managementu. Problematikou této oblasti se zabývali Maslachová a Leiter, kteří popsali vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v šesti oblastech pracovního života:

- Pracovní zatížení
- Kontrola vlastní práce
- Ocenění práce
- Společnost / vztahy v organizaci
- Spravedlnost v organizaci
- Hodnoty zastávané organizací

Vycházeli ze zkušeností se syndromem vyhoření a zaměřili se na kulturu organizace pohledem zaměstnance. Tito autoři vytvořili nástroje měření AWLS – MBI⁵, které jsou ověřeny na mnoha souborech. V roce 2010 provedla Havrdová a kol. studii týkající se kultury organizace a syndromu vyhoření. Cílem studie bylo vytvoření české verze dotazníků vytvořených Maslachovou a Leiterem, její ověření v našich podmínkách a zjištění rozporu mezi hodnotami jedince a hodnotami organizace. (Havrdová, 2010).

V této práci popisovaná organizace nyní prochází velice složitým obdobím. Dochází ke změně statusu a budoucnost je velmi nejistá. Na povrch vyplouvají „zaručené“ informace o dalším vývoji. Mezi zaměstnanci panuje nervozita a nejistota. Smyslem úvah o novém systému hodnocení ze strany vedoucích

⁵ AWLS-MBI: Areas of Worklife Survey – Maslach Burnout Inventory (MBI = dotazník ke sledování syndromu vyhoření u exponovaných profesí)

pracovníků by mohl být i způsob, jak zůstat nad věcí a vytvořit pro zaměstnance příznivou atmosféru.

Tato práce bude vycházet z teoretického rámce řízení lidských zdrojů, konkrétně z oblasti poznatků o hodnocení pracovníků (Hroník, 2006; Wagnerová, 2008).

Hodnocení pracovníků patří mezi nejběžnější činnosti řízení lidských zdrojů (personálního řízení). To zahrnuje veškeré okolnosti, které jsou spjaty s využitím lidského potenciálu. Lidské zdroje představují podle Michaela Armstronga největší bohatství podniku. O úspěšnosti podniku rozhoduje zvládnutí jejich řízení.

Oblast zkoumání je dána pracovištěm autorky. Sledovaná organizace (nemocnice) se řadí k jedněm z největších zdravotnických zařízení v České republice. Tato organizace má přes 2000 zaměstnanců, z tohoto počtu zhruba 1400 zaměstnanců tvoří nelékařský zdravotnický personál (NLZP).

Stanovení zkoumaného problému vychází z dosavadních šetření v rámci magisterského studia. V rámci Diagnostiky organizace byl hodnocen dotazník spokojenosti NLZP. Z výsledků dotazníku vyplývá, že v této organizaci hodnocení pracovníků buď vůbec neprobíhá, nebo probíhá velmi nekvalitně. Má podobu vyplnění předtištěného formuláře, jehož položky sledují jen odbornou způsobilost zaměstnance. Toto hodnocení zaměstnanců bylo shledáno novou náměstkyní pro ošetrovatelskou péči jako nekvalitní a nedostačující. Proto jsem byla oslovena za účelem vytvoření nové metodiky hodnocení NLZP (zdravotní sestry, zdravotní asistenti, porodní sestry, instrumentářky, laboranti) v této organizaci.

Zaměření diplomové práce:

- Prozkoumání stávající situace, zjištění přístupu vrchních sester a vrchních laborantů k otázkám hodnocení NLZP.
- Nalezení cest k zavedení nové metodiky
- Seznámení se s postoji řadových pracovníků, jejich vnímáním hodnocení NLZP, s klimatem na oddělení a také jejich vztahem k vedoucím pracovníkům.
- Porovnání pohledu řadových pracovníků a vedoucích pracovníků

Cíle výzkumu::

- Prozkoumat názory a podněty zaměstnanců i vedení ohledně potřeb a způsobu hodnocení
- Zjistit souvislosti mezi spokojeností pracovníků v šesti oblastech pracovního života a možnostmi a formami hodnocení
- Z dotazovaných osob vytipovat a sestavit vhodnou skupinu osob (na základě jejich zájmu a podnětů) a spolu s ní navrhnout na základě výzkumu nový systém hodnocení (participace vedoucích, případně i vybraných řadových pracovníků)
- Vytvořit formuláře, pravidla a postupy pro hodnocení NLZP
- Vytvořit plán zavedení nové metodiky hodnocení NLZP ve zkoumané organizaci

K průzkumu názorů a možností a vytipování členů pracovní skupiny bude využito metody kvantitativního i kvalitativního výzkumu, zejména strukturované i nestrukturované dotazování a analýzy dokumentů.

1. Vytipování tematických okruhů na základě analýzy literatury a dokumentů a zformulování položek dotazníku zaměřených na názory a možnosti hodnocení pracovníků. Doplnění o položky AWLS (šest oblastí pracovního života) Leitera a Maslachové (2009).
2. Oslovení řadových nelékařských zdravotnických pracovníků pomocí dotazníků na dvou vybraných nemocničních odděleních s odlišným klimatem. Provedení analýzy možností a srovnání podmínek hodnocení na těchto odděleních.
3. Vedení polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky organizace, v tomto případě s vrchními sestrami a vedoucími laboranty a vybranými řadovými pracovníky. Rozhovory budou podrobeny kvalitativní analýze. Součástí rozhovorů bude i výběr vhodných účastníků pracovní skupiny podle předem vytvořených kritérií.

Předběžný seznam literatury:

1. Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada.
2. Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
3. Armstrong, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
4. Dvořáková, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: Back.
5. Foot, Margaret, Caroline Hook, C. 2007. *Personalistika*. Praha: Computer Press.
6. Havrdová, Zuzana, Iva Šolcová, Dana Hradcová, Eva Rohanová. 2010. „Kultura organizace a syndrom vyhoření“. *Československá psychologie* LIV (3): 235-247.
7. Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
8. Kocianová, Renata. 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada.
9. Koubek, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
10. Lojda, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
11. Lukášová, Růžena, Ivan Nový a kol. 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
12. Škrla, Petr, Magda Škrlová. 2003. *Kreativní ošetrovatelský management*. Praha: Advent-Orion s.r.o.
13. Wagnerová, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
14. Leiter, Michael, Christina Maslach. 2009. „Nurse turnover: the mediating role of burnout“. *Jurnal of nursing management*. [cit. 17. 12. 2011].
Dostupné z:
<http://cord.acadiau.ca/tl_files/sites/cord/resources/Documents/2.pdf>.

Hodnocení nelékařských zdravotnických pracovníků

Titul, jméno, příjmení: _____ Osobní číslo: _____

Oddělení: _____ Hodnotitel: _____

Hodnocené období: _____

Kategorie	Body
Jednání s nemocným	
Spolupráce	
Organizační schopnosti	
Odbornost	
Výkonnost, manuální zručnosti	
Spolehlivost	
Odborná příprava	
Body celkem:	

Závěrečné hodnocení – shrnutí hodnoceného období

.....
.....
.....

Podněty pro rozvoj a zlepšení:

.....
.....
.....

.....

Hodnotitel

.....

Hodnocený pracovník

Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

Obracím se na Vás s prosbou vyplnění následujícího dotazníku. Studuji Katedru řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Dotazník je součástí mé diplomové práce na téma: *Hodnocení nelékařských zdravotnických pracovníků*. Výsledky tohoto výzkumu budou anonymně zpracovány a použity jako námět pro management nemocnice. Odpověď označte křížkem. Je nutné, abyste odpověděli na všechny otázky, jinak dotazník bude neplatný. Vyplněný dotazník prosím vložte do připravených schránek.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Bc. Lucie Kramešová

1. Dochází na Vašem pracovišti k individuálnímu setkávání staniční sestry s Vámi, zaměřenému na rozpravu o Vaší práci?

- ano - ústně ano - písemně ano – ústně i písemně
 nevím (jsem tu krátkou dobu) vůbec ne

Pokud jste odpověděl/a ne, přeskočte na otázku č. 6, jinak pokračujte.

2. Můžete při setkání otevřeně hovořit o tom, jak se cítíte ve své pracovní roli?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

3. Cítíte-li se omezen/a v otevřenosti, je to proto, že.....

(Můžete zaškrtnout i více příčin)

- máte negativní zkušenosti z minula
 máte malé sympatie ke staniční sestře, nedůvěra
 obáváte se z porušení mlčenlivosti u staniční sestry
 nemáte dostatek pochopení od staniční sestry
 vám brání povaha vztahů na pracovišti
 vám brání povaha staniční sestry

vaše vlastní povaha

4. Hovoříte na těchto setkáních také o Vašich plánech ve vzdělávání či profesním růstu?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

5. Myslíte si, že tato setkávání mají smysl?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

6. Jak byste si představoval/a toto setkávání? Čeho by se měl rozhovor týkat?

.....
.....
.....

7. O čem by rozhovor rozhodně neměl být?

o Vašem soukromí o Vašich plánech do budoucna o vztazích na pracovišti

jiné

8. S kým byste nejraději tyto rozhovory vedl/a?

s vrchní sestrou se staniční sestrou se staniční sestrou a nezávislým svědkem

s jinou osobou, uveďte s kým

9. Řekl/a byste, že z těchto setkávání máte obavy?

nikdy někdy často pokaždé

Proč?.....

Přehled oblastí pracovního života

Nyní Vám položím několik otázek týkající se Vašeho pracoviště.

S pomocí následující hodnotící škály prosím vyjádřete, do jaké míry souhlasíte s uvedenými tvrzeními. Svoji volbu prosím označte zakroužkováním příslušné číslice.

Naprost nesouhlasím	Nesouhlasím	Těžko říci	Souhlasím	Naprost souhlasím
1	2	3	4	5

	Vytíženost					
1.	Nemám čas na práci, kterou je potřeba udělat.	1	2	3	4	5
2.	Intenzivně pracuji po dlouhá časová období.	1	2	3	4	5
3.	Po práci přijdu domů příliš unavený/á, abych dělal/a věci, které mě baví.	1	2	3	4	5
4.	Mám toho v práci tolik, že se nestíhám věnovat svým osobním zájmům.	1	2	3	4	5
5.	Mám dost času udělat v práci to, co je důležité.	1	2	3	4	5
6.	Když jdu po skončení práce domů, hodím práci za hlavu.	1	2	3	4	5
	Kontrola					
7.	Mám kontrolu nad tím, jak dělám svou práci.	1	2	3	4	5
8.	Dokážu působit na management, abych získal/a vybavení a prostor, které potřebuji ke své práci.	1	2	3	4	5
9.	V práci se těším profesionální nezávislosti/samostatnosti.	1	2	3	4	5
9a)	Svémi návrhy mám možnost ovlivnit kvalitu práce na oddělení.	1	2	3	4	5
	Odměny					
10.	Ostatní mi dávají najevo, že si mé práce váží.	1	2	3	4	5
11.	Moje práce je oceňována.	1	2	3	4	5
12.	Mých snah si obvykle nikdo nevšímá.	1	2	3	4	5
13.	Nedostává se mi dostatečného uznání za všechnu mou práci.	1	2	3	4	5
	Vztahy					
14.	Lidé u mne v práci si navzájem důvěřují, že zvládnou dané role.	1	2	3	4	5
15.	Jsem členem kvalitního pracovního týmu.	1	2	3	4	5
16.	Členové mého pracovního týmu spolu navzájem spolupracují.	1	2	3	4	5
17.	Členové mého pracovního týmu komunikují otevřeně.	1	2	3	4	5
18.	Nejsem si blízka/ý se svými kolegy.	1	2	3	4	5
	Spravedlnost					
19.	Zdroje jsou v naší organizaci rozdělovány spravedlivě.	1	2	3	4	5
20.	Příležitosti se nabízejí výhradně podle zásluh.	1	2	3	4	5
21.	Když mám pochyby o spravedlnosti nějakého rozhodnutí, mám k dispozici účinné prostředky, jak se odvolat.	1	2	3	4	5
22.	Management přistupuje ke všem zaměstnancům spravedlivě.	1	2	3	4	5

23.	Na rozhodování má vliv upřednostňování oblíbenců.	1	2	3	4	5
24.	Pro kariéru zde není podstatné, co znáte, ale koho znáte.	1	2	3	4	5
	Hodnoty					
25.	Moje hodnoty a hodnoty organizace jsou podobné.	1	2	3	4	5
26.	Cíle organizace ovlivňují mé každodenní pracovní aktivity.	1	2	3	4	5
27.	Cíle mé osobní kariéry jsou konzistentní s cíli stanovenými organizací.	1	2	3	4	5
28.	Tato organizace dbá na kvalitu.	1	2	3	4	5
29.	Pracovat zde znamená dělat kompromisy s mými hodnotami.	1	2	3	4	5
30.	Z hlediska technického vybavení a pomůcek mám ke své práci vše, co potřebuji.	1	2	3	4	5
	Zakroužkujte, jak moc důvěřujete:	nedůvěra				Velká důvěra
31.	Vedení této nemocnice	--	-	0	+	++
32.	Vedení Vašeho oddělení	--	-	0	+	++
32.	Svým spolupracovníkům	--	-	0	+	++
33.	Klientům, o které se staráte	--	-	0	+	++

10. Uveďte Vaše pohlaví: žena muž

11. Věk:

do 25 let 26-35 let 36-45 let 46-55 let 56 +

12. Vaše nejvyšší vzdělání:

vyučen/a SŠ specializační vzdělání Bc. VOŠ Mgr.

13. Zaměření vzdělání:

zdravotní pedagogické sociální jiné

14. Počet let praxe v oboru:

15. Jak dlouho pracujete v této nemocnici? roky

16. Vaše pracovní zařazení:

zdravotní sestra registrovaná

- zdravotní sestra neregistrovaná
- specializovaný pracovník (ergoterapeut, fyzioterapeut, laborant aj.)
- sociální pracovník
- zdravotnický asistent
- ošetřovatel, sanitář
- jiné (prosím uveďte)

Jestliže máte nějaké připomínky k hodnocení nelékařských zdravotnických pracovníků, vyjádřete se prosím zde:

Rejstřík

AWLS.....	69
BARS.....	26
EFQM.....	35
Hodnocení pracovníků	15
Intelektuální kapitál	14
ISO 9000.....	36
JCAHO	39
JCI	39
Lewinův model změny	44
Lidský kapitál	14
Maslow	31
MBC	25
MBO.....	25
Motivace.....	30
Motivačně hodnotící pohovor	24
Organizační kultura	48
Pracovní výkon.....	18
Řízení lidských zdrojů.....	12
Řízení změny	42
Scheinův model	50
TQM.....	35