LIDSKÝ FAKTOR – SKRYTÝ ZDROJ BOHATSTVÍ A PROSPERITY ZDRAVOTNICKÉ FIRMY

Human factor – a concealed source of wealth and prosperity in healthcare companies

10: 1–246, 2008
ISSN 1212-4117

Ilona Lískovcová

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, katedra veřejného a sociálního zdravotnictví

Summary

The target of the work was determination of the satisfaction of employees of health facilities, effects of their satisfaction on economic results of the company and furthermore relationships and attitudes of employees, i. e. healthcare professionals, to adhering to standards, professionalism and education. Methods of inquiring, dialogues with selected respondents, observation and data analysis were used. This was a quantitative research. Three anonymous questionnaires were arranged as follows: No. 1 – questionnaire of the satisfaction with the occupation, No. 2 – questionnaire comparing wishes of employees with the measure of their satisfying on the part of the organization, including comparison of results with the estimate by the investigator, and questionnaire No. 3 – importance of the education, of the diligent and effective work according to opinions of respondents. The questions for the arrangement of questionnaires were taken and adjusted from the internet sites Internet medical education (www.intermed.cz). The last step was a comparison of the economic result of the company in selected months (at a half-year interval). These were the third month before the changes and third month after the changes implemented in the health facility and new approaches in the company management. The questionnaires were subjected to all the middle and inferior healthcare professionals of these facilities (total of 87 middle healthcare professionals and helping healthcare professionals). The success of the research was of 37.2%. The result demonstrated that the improvement of the satisfaction of employees positively affects the economic activity of the company; the interest of employees in the operation of the company was enhanced and a positive attitude to adhering to standards was also demonstrated. The article concerns the work, human factor, motivation to the work, system of the quality of the care and services, mental capital, image of the organization and possibilities of acquiring competitive advantages. There is an attempt to explain the skills in the field of the emotional intelligence and effects of the human factor (employee and the company prosperity). The skills in the field of the emotional intelligence can become a “mark” of particular health facilities and the human factor can be a source of the wealth and prosperity of state as well as non-state health facilities.

Key words: company – human factor – healthcare professional

Souhrn

Cílem práce bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců zdravotnického zařízení, vliv jejich spokojenosti na hospodářské výsledky firmy a dále vztah a postoje zaměstnanců, tedy zdravotnických pracovníků, k dodržování standardů, k profesionalitě a vzdělávání. Použita byla metoda dotazování, rozhovor s vybranými respondenty, pozorování a analýza dat. Jednalo se o kvantitativní výzkum. Byly sestaveny tři anonymní dotazníky: č. 1 – dotazník pracovní spokojenosti, č. 2 – dotazník porovnání přání zaměstnanců s mírou plnění ze strany organizace, vč. srovnání výsledků s odhadem řešitele, a dotazník č. 3 – důležitost vzdělání, důležitost pilné a efektivní práce, dle názoru respondentů. Otázky pro sestavení dotazníků byly převzaty a upraveny z internetových stránek Internet medical education

(www.intermed.cz). Posledním krokem bylo porovnání hospodářského výsledku firmy u vybraných dvou měsíců (v odstupu půl roku). Jednalo se o třetí měsíc před změnami a třetí měsíc po proběhlých změnách ve zdravotnickém zařízení a nových přístupech ve vedení firmy. Dotazníky byly rozdány všem středním a nižším zdravotnickým pracovníkům tohoto zařízení (celkem 87 SZP a PZP). Úspěšnost návratnosti byla 37,2 %. Výsledky prokázaly, že zlepšení spokojenosti zaměstnanců kladně ovlivní hospodaření firmy, zvýšil se zájem zaměstnanců o chod firmy a prokázán byl i kladný postoj k dodržování standardů. Článek se týká práce, lidského faktoru, motivace k práci, systému kvality péče a služeb, duševního kapitálu, image organizace a možností získání konkurenční výhody. Jde zde o snahu osvětlit dovednosti z oblasti emoční inteligence a vliv lidského faktoru (zaměstnance) na prosperitu firmy. Dovednosti z oblasti emoční inteligence se mohou stát „značkou“ jednotlivých zdravotnických zařízení a lidský faktor zdrojem bohatství a prosperity státního i nestátního zdravotnického zařízení.

Klíčová slova: firma – lidský faktor – zdravotnický pracovník

Člověk a práce, člověk ve sféře práce – tímto tématem se již zabývalo mnoho myslitelů. Názor B. Engelse, že právě práce se významně podílela na „polidštění“ opic, postavil mnoho autorů do opozice. Někteří tvrdí, že to byla spíše lenost a odpor k rutině vedoucí k tvořivosti, k vymýšlení nového, včetně nástrojů. Toto je samozřejmě námět k diskusí. Ne každá práce je rutinní nebo nezáživná. Mnohdy si lidé v práci stěžují na všechno možné, ale přitom ji mají docela rádi (Buriánek, 2001). V moderní společnosti práce zprostředkovává směnu čili práce směřuje k zajištění peněz jakožto univerzálního prostředku umožňujícího obstarání většiny spotřebních statků. Každá činnost v jakékoliv organizaci je závislá na lidech, na lidském faktoru. Pro všechny organizace je nutný výběr a umístění správných lidí na správná místa. Lidský potenciál se pomalu, ale jistě stává tím nejcenějším, co organizace vlastní. Toto platí dvojnásob v oblasti zdravotnictví. Na zdravotnické pracovníky jsou kladeny vysoké nároky po stránce fyzické, psychické a hlavně emocionální. Základem každé organizace je zajištění dostatku kvalifikovaných a schopných pracovníků, kteří vytvářejí dokonalý tým. Dobrý tým musí být schopen společně řešit širokou škálu problémů. Zdravotníci se setkávají v rámci pracovního procesu s řadou problémů, které se netýkají jen jejich osobně, ale mnohdy jsou stavěni do pozice řešitele problémů jiných lidí. Výběr a výcvik těchto pracovníků je velmi důležitým a složitým procesem, kterému se nevyhne žádný podnik. Velmi důležitá je i motivace člověka. Motivace člověka tvoří vnitřní hnací sílu, která usměrňuje jeho jednání a prožívání. Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické procesy, stavy a vlast-

nosti, které člověka vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko. Takto vyjadřuje i celkový přístup k pracovním úkolům a ochotu pracovat za určitých podmínek. Znamená to tedy, že systémem hodnocení je významným komunikačním prostředkem a také silným nástrojem politiky firmy. Neznamená to však, že mzda je jediným odměňovacím a motivačním prostředkem. Jednou z dalších metod je také dobře řízená pochvala. Může se zdát, že obyčejná pochvala nemá valný význam pro dlouhodobější vliv na pracovníky, avšak pro růst pracovní morálky, iniciativu a zvyšování kvality služeb je pochvala velmi důležitá (Doudová, 2004). Zvyšování kvality péče či služeb se v současnosti stává velmi důležitým z hlediska konkurenceschopnosti. Faktory, které zajišťují zvyšování kvality, jsou lidský faktor, organizace a technika. Zajišťování systému kvality se projevuje při spoluúčasti všech zaměstnanců na plánování a řízení kvality, při zabezpečení kontinuálního vzdělávání, při propagaci cílů zvyšování kvality, při vytvoření určitých etických pravidel. Z manažerského hlediska je důležitá schopnost komunikovat, vést, „know how“, schopnost jednat s lidmi, motivace, schopnost přesvědčit, kompetentnost, odbornost a informovanost. Veškerá pravidla musí být co nejjednodušší (Hekelová, 2002).

Pohled na lidský faktor jako skrytý zdroj bohatství a prosperity nestátního zdravotnického zařízení se stal tématem následujícího výzkumu. Je zde zjišťována spokojenost zaměstnanců v jedné zdravotnické organizaci a vliv jejich spokojenosti na hospodářské výsledky firmy. Dále je porovnáváno hodnocení před a po pro-

běhlých změnách ve firmě z odstupu půl roku. Předpokládá se, že hodnocení zaměstnanců bude po proběhlých změnách lepší a toto zlepšení se odrazí i na hospodářském výsledku firmy. Sledován je také vztah a postoj zaměstnanců k dodržování standardů, k profesionalitě a vzdělávání. Předpokladem je, že zaměstnanci mají zájem o rozvoj a organizace je podporuje.

Pro výzkum a předpokládané potvrzení hypotéz byla použita metoda dotazování, rozhovor s vybranými respondenty, pozorování a analýza dat. Jednalo se o kvantitativní výzkum (Kozlová, 2004). V přípravné fázi byl definován problém a cíl výzkumu, byl sestaven plán, stanoven soubor a byly vypracovány anonymní dotazníky. Realizační etapa obnášela shromažďování dat a podkladů pro následnou analýzu a vyhodnocení výsledků. V závěrečné etapě se shrnuly výsledky a zpracovaly se do grafické podoby. Dotazníky byly rozdány všem středním a nižším zdravotnickým pracovníkům ve zdravotnickém zařízení v celkovém počtu 87. Vráceno jich bylo 29, úspěšnost návratnosti je 37,2 %. Po rozboru vrácených dotazníků byl jeden dotazník č. 1 a dva dotazníky č. 2 a č. 3 vyřazeny pro neúplnost. Počet hodnocených dotazníků č. 1 je 28 a č. 2 a č. 3 je 27. Výzkum probíhal v období 6 měsíců.

Dotazník č. 1 – pracovní spokojenost sester, srovnává hodnocení tři měsíce před a tři měsíce po změnách v organizaci. Při kladném zodpovězení všech otázek znamená 100 %, u 28 dotazníků, 308krát odpověď ano. Při záporné odpovědi se počet úměrně snižuje. Výsledkem je procentuální vyjádření (součet všech odpovědí ANO x 100 / maximální možný počet odpovědí ANO). Hodnocení pracovní spokojenosti sester před změnou je 31,1 % a po změně 71,3 %. Podařilo se prokázat zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 40,2 %. Zájem zaměstnanců o možnost srovnávání jejich zdravotnického zařízení s jinými se zvýšil o 25 %. Před změnami byl zájem 53,6 % a po nich 78,6 %. I toto zvýšení zájmu ukazuje chuť zaměstnanců ovlivnit chod firmy a srovnávat se s ostatními. V dotazníku č. 2 – porovnání přání zaměstnanců s mírou plnění ze strany organizace, vč. srovnání výsledků s odhadem řešitele, si respondenti stanovili % výši toho, jak by si přáli, aby organizace plnila stanovené úkoly a jak je skutečně plní. V oblasti srovnání přání zaměstnanců a jejich plnění ze strany organizace se dospělo

k následujícím výsledkům. Organizace své úkoly plní na 73,4 % a to je o 19,7 % méně, než si zaměstnanci přejí (93,1 %). Nejlépe organizace splňuje požadavek na smysluplnou náplň práce, možnost vzdělávání, rozmanitost úkolů a osobní uspokojení zaměstnanců. Zaměstnanci si nejvíce přejí smysluplnou náplň práce, efektivní komunikaci, vzájemný respekt, podporu, osobní uspokojení a uznání. Největší rozdíl mezi přáním a plněním je v uznání, efektivní komunikaci, vzájemném respektu a podpoře. Je pozoruhodné, že to, co patří mezi největší přání zaměstnanců, je zaměstnavatelem nejméně plněno. Management by se měl právě na tyto oblasti zaměřit a měl by na to každodenně pamatovat. Dle mého názoru by vedoucí pracovníci měli vytvořit určitý pravidelný systém hodnocení a výsledky pravidelně zveřejňovat. Porovnáním odhadu řešitele s přáním zaměstnanců ve stanovených situacích se prokázalo, že řešitelův odhad je o 9,9 % vyšší než hodnocení zaměstnanců. V otázce možnosti rozhodování hodnotil personál situaci v organizaci lépe o 2,3 %, než řešitel odhadoval. Největší rozdíl v odhadu byl u možnosti vzdělávání, kdy personál tuto možnost hodnotí o 22,6 % hůře, než tvrdil řešitel.

Druhým cílem výzkumu bylo zjištění vztahu a postoje zaměstnanců k dodržování standardů, k profesionalitě a vzdělávání atd. V dotazníku č. 3 zaměstnanci hodnotili důležitost určitých činností na stupnici od 0 do 10. Součtem výsledků u jednotlivých otázek, vydělením počtem dotazníků a převedením na procenta se dospělo k následujícímu výsledku. Nejvyšší důležitost vidí personál v porozumění pocitům pacienta (97 %), v pilné práci (95 %), v uposlechnutí nařízení nadřízených (90 %) a v účasti na výukových seminářích, v profesním růstu a rozvoji (83 %). Nejméně důležitou je pro personál preference starých způsobů před novými (71 %). Je velmi potěšující, že u personálu je pocit důležitosti dodržovat standardy, porozumět pacientům a pracovat pilně v průměru 87 %. Svědčí to o kvalitě zdravotnického personálu, ale zároveň tento výsledek ukazuje na možnost zlepšení. V posledním kroku výzkumu došlo k porovnání hospodářského výsledku firmy třetí měsíc před a třetí měsíc po změnách v organizaci. Rozdíl v HV mezi oběma měsíci v Kč se převedl na %. Hospodářský výsledek firmy se zvedl o 25,8 % a to i přesto, že ubylo 7 zaměstnanců – nositelů výkonů. Lze konstatovat, že zvýšení spokoje-

nosti zaměstnanců mělo vliv na zvýšení hospodářského výsledku a na zlepšení atmosféry ve firmě.

Rozbor jednotlivých odpovědí ukázal, kde je třeba něco změnit a kde je zapotřebí neustálého sledování a hodnocení situace. Výsledky výzkumu mohou pomoci v plánování zlepšování kultury v organizaci, dalším zlepšování spokojenosti personálu a tím i růstu hospodářského výsledku firmy. Pokud se bude prosperita firmy zlepšovat, bude možno lépe uspokojit požadavky personálu a klientů. Domnívám se, že změny provedené ve firmě vedly ke zlepšení atmosféry a odrazilo se to i v hodnocení personálu. Mezi změny dotýkající se personálu patří personální změny ve vedení firmy, změny kompetencí, zodpovědnost za hospodaření v každé ordinaci, konzultace vedoucích pracovníků s každým zaměstnancem o mzdě, o podílu na zisku oddělení a zájem zaměstnavatele o jakékoliv návrhy, nápady a podněty. Lidský, duševní kapitál, tzv. znalostní či vědomostní, intelektuální se dnes pokládá za největší aktivum každé společnosti. Nové nápady, koncepce nebo objevy nevznikají v bankách, organizacích, ale v hlavách a mozcích lidí. Tyto nápady nelze zprivatizovat, znárodnit ani odejmout. V dnešním světě mají největší úspěch ty organizace a společnosti, které prosazují nikoliv svou techniku, ale kreativní schopnosti svých zaměstnanců. Znalostní kapitál zdravotnického zařízení nepředstavuje součet Doc., PhDr., MUDr., Mgr., Bc., DiS., středoškoláků atd. Tato skupina vzdělaných lidí sice představuje určitý kapitál, ale nemusí mít zřetelný podíl na produktivitě a hodnotové tvorbě. Akademické vzdělání ještě nezaručuje, že jsme pro organizaci užiteční a prospěšní pro její budoucnost. Nositelem vzdělanostního kapitálu je tedy kvalifikovaný, tvořivý, čínorodý zdravotník (sestra, lékař...), jsou to lidé, kteří užívají svých znalostí k tvorbě nových příležitostí, procesů a zlepšování. Tito lidé se dívají otevřenými očima na dění kolem sebe a nenechají se svést, nejsou to lidé, kteří se chtějí zalíbit za každou cenu a hrají politiku většiny. Aby zdravotnické zařízení mohlo tento kapitál získat, musí ho hledat, vytvořit pro něj podmínky a rozvíjet ho. K tomu je zapotřebí tolerance svobody myšlení a ne pouze příkazy. Staré způsoby myšlení, zastaralý kapitál ztrácí na výkonnosti. Tam, kde se znalosti stávají rozhodujícím faktorem, mění se základy organizační kultury. Největším úkolem

je konvertovat informace do znalostí. Množství informací totiž neznamená poznání. Peter Drucker praví: „Když se intelektuální kapitál snoubí s emočním kapitálem – ústí do tvořivosti, vynalézání, podnikavosti a v konečném důsledku do úspěchu práce organizace“ (Intermed, 2004). Image celé organizace i profese je utvářeno převážně zaměstnanci (sestrami, lékaři), se kterými je klient ve styku. Pokud sestry nemají zdravou představu o sobě, mají představu, že jsou utlačované, že nemají žádný hlas a jsou v roli závislého pracovníka, negativně se to odrazí na image organizace. Image a profesionální hrdost si musí sestra budovat. Do strategie na vytvoření silné, zdravé image patří správné vnímání sama sebe – měly by o sobě smýšlet jako o silném, efektivním jedinci. Vhodné oblečení a upravený vzhled, laskavé a zdvořilé chování, vhodná gestikulace, verbální komunikace a komunikační schopnosti vedou k dosažení rozvoje zdravé image. Image je jedním z rozhodujících momentů v konkurenceschopnosti organizace a v rozhodování klienta (Intermed, 2004). Ke získání konkurenční výhody je třeba, aby zaměstnanci uměli kontrolovat sami sebe a aby uměli vycházet se svými kolegy a klienty. To vyžaduje nejen empatii a pozitivní přístup, dodržování etických kodexů a práv pacientů, ale především pochopení toho, co se doopravdy kolem nich děje, což je součástí emoční inteligence (MZ ČR, 2002). Dovednosti z oblasti emoční inteligence, tzv. měkké faktory vedení jsou obzvláště nutné ve zdravotnických zařízeních, kde většinu pacientů potěší ochota pomoci, zájem a naslouchání jejich problémům. Právě tyto „měkké“ dovednosti se mohou stát „značkou“ jednotlivých zdravotnických zařízení (Intermed, 2004).

LITERATURA

- BURIÁNEK, J.: *Sociologie*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2001.
DOUDOVÁ, M.: *Nezisková sféra I., Lidský faktor v řízení N. Seminární práce*. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta, 2004. 6 s.
HEKELOVÁ, E.: *Řízení kvality a její vliv na řízení lidských zdrojů. Moderní řízení 07/2001* [online]. © 07. 05. 2002, [cit. 2005-03-10]. Dostupné z URL: <http://www.intermed.cz/index.php?p=preview&sekce=4_4&id=239>.
INTERMED: *Duševní kapitál a ošetřovatelství. Měkké faktory vedení – rady sestrám. Podmínky nové image. Pracovní atmosféra na oddělení* [online]. © 26. 02. 2004, 06. 01. 2004, 05. 03. 2005, 12. 03. 2005, [cit. 2005-03-10]. Dostupné z URL: <<http://www.intermed.cz>>.

KOZLOVÁ, L.: *Sociologický výzkum* [online]. © 2004, [2004-11-29]. Dostupné z URL: <http://www.eamos.cz/amos/ksb/externi/ksb_305/1.htm>.

MZ ČR. *Koncepce ošetrovatelství v České republice* [online]. © 06. 05. 2002, [cit. 2005-03-10]. Dostupné z URL: <http://www.intermed.cz/index.php?p=preview&sekce=6_3&id=207>.

Ilona Lískovcová
liskovcova@medipont.cz