

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36086129768871684

RIADENIE ĽUDÍ V PODNIKU SLUŽIEB

Diplomová práca

2019

Bc. Barbora Kubalová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

RIADENIE ĽUDÍ V PODNIKU SLUŽIEB

Diplomová práca

Študijný program: personálny manažment podniku

Študijný odbor: ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Jana Blštáková, doc. Ing., PhD.

Bratislava 2019

Bc. Barbora Kubalová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 29. 4. 2019

.....

PodĎakovanie

Chcem sa veľmi pekne poďakovať mojej školiteľke doc. Ing. Jane Blštákovéj, PhD. za ochotu, cenné rady a odbornú pomoc, ktoré mi poskytla pri vypracovávaní diplomovej práce. Taktiež by som sa rada poďakovala kolegom zo spoločnosti Svet zdravia Development, a.s. za ich ochotu a za poskytnutie údajov potrebných pre vypracovanie praktickej časti diplomovej práce.

ABSTRAKT

KUBALOVÁ, Barbora: *Riadenie ľudí v podniku služieb*. [Diplomová práca] - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu - Vedúci bakalárskej práce: doc. Ing. Jana Blštáková, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2019, 62 s.

Cieľom záverečnej práce je analyzovať podnikateľský model súkromnej nemocnice a navrhnúť architektúru systému riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici novej generácie v Bratislave vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov. Práca je rozdelená do štyroch kapitol a obsahuje štyri grafy a dve tabuľky. Prvá kapitola definuje trendy v manažmente v sektore služieb a zmeny, ktoré tieto trendy so sebou prinášajú. Opisuje modely podnikania v sektore služieb v súčasnosti a charakterizuje riadenie ľudí v podniku služieb. Bližšie sa zameriava na zdravotníctvo ako organizáciu v sektore služieb a súčasný stav riadenia ľudí v zdravotníctve na Slovensku. Druhá kapitola popisuje cieľ práce. Tretia kapitola vymedzuje metodiku práce a metódy skúmania. Záverečná kapitola charakterizuje objekt skúmania – Nemocnicu novej generácie v Bratislave a popisuje jednotlivé časti jej podnikateľského modelu spolu s architektúrou systému riadenia ľudských zdrojov tejto nemocnice vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh novodobého konceptu riadenia ľudí v Nemocnici novej generácie v Bratislave, ktorý je v súlade s hlavnou hodnototvornou činnosťou podnikania v zdravotníctve a náročnými kritériami konkurencieschopnosti súčasného podnikateľského prostredia.

Kľúčové slová: riadenie ľudí, podnikateľský model, zdravotníctvo, Nemocnica novej generácie, architektúra systému riadenia ľudských zdrojov

ABSTRACT

KUBALOVÁ Barbora: Managing human resources in the services [Diploma thesis] - The University of Economics in Bratislava, Bratislava, Slovak Republic. Faculty of Business management; Department of Management- Chief mentor of thesis: doc. Ing. Jana Blštáková, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2019, 62 p.

The aim of the thesis is to analyze the business model of the private hospital and to design the architecture of the human resources management system in the New Generation Hospital in Bratislava in the phase of building the human resources management system. The thesis is divided into four chapters and contains four graphs and two tables. The first chapter defines the trends in services management and the changes that these trends bring within. It describes present business models in the services and characterizes the human resources management in services. It focuses on health as an organization in the service sector and the current state of health care human resources management in Slovakia. The second chapter describes the aim of the work. The third chapter defines the methodology of work and methods of research. The final chapter characterizes New Generation Hospital in Bratislava and describes individual parts of its business model together with the architecture of the human resources management system of this hospital in the phase of building the human resources management system. The result of this issue is a proposal of a modern concept of human resources management in the New Generation Hospital in Bratislava, which is in line with the main value-forming activity of business in the health sector and demanding criteria of competitiveness of the current business environment.

Key words: managing human resources, business model, health care, New Generation hospital, architecture of HR management system

OBSAH

ÚVOD	10
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	12
1.1 Trendy v manažmente v sektore služieb	12
1.1.1 Technologické zmeny	13
1.1.2 Ekonomické zmeny	14
1.1.3 Demografické zmeny	15
1.2 Modely podnikania v sektore služieb v súčasnosti	18
1.3 Riadenie ľudí v podniku služieb	21
1.3.2 Personálna stratégia v podniku služieb	22
1.3.3 Personálne procesy a organizácia v podniku služieb	24
1.3.1 Model zmiešaných rolí personálneho útvaru	25
1.4 Zdravotníctvo ako organizácia v sektore služieb	27
1.5 Riadenie ľudských zdrojov v zdravotníctve	29
2 CIEĽ	32
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	34
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	37
4.1 Charakteristika Nemocnice novej generácie v Bratislave	37
4.1.1 Vízia, misia a piliere strategických rozhodnutí	39
4.2 Podnikateľský model CANVAS	39
4.2.1 Kľúčoví partneri	40
4.2.2 Kľúčové zdroje	41
4.2.3 Kľúčové aktivity	41
4.2.4 Hodnota pre zákazníka	42
4.2.5 Vzťahy so zákazníkmi	42
4.2.6 Distribučné kanály	43

4.2.7 Segmenty zákazníkov	43
4.2.8 Štruktúra nákladov	44
4.2.9 Toky príjmov	45
4.3 Model tvorby architektúry systému riadenia ľudských zdrojov	47
4.3.1 Hodnoty	48
4.3.2 Roly a architektúra	48
4.3.3 Obsah	49
4.4 Návrh architektúry systému riadenia ľudských zdrojov	49
4.4.1 Personálne plánovanie	50
4.4.2 Analýza práce	50
4.4.3 Získavanie a výber	51
4.4.4 Adaptácia	51
4.4.5 Hodnotenie zamestnancov	52
4.4.6 Odmeňovanie	52
4.4.7 Vzdelávanie a kariéra	53
4.5 Diskusia	54
4.5.1 Dôležitosť a zlepšenia vybraných častí navrhutej architektúry systému riadenia ľudských zdrojov	55
4.5.2 Aplikácia pilierov stratégie	56
ZÁVER	59
ZDROJE	61

ÚVOD

V podniku služieb sú ľudské zdroje kľúčovým faktorom úspechu, pretože ľudia predstavujú strategický kapitál, ktorý zabezpečuje podniku konkurenčnú výhodu. Pre podniky v sektore služieb je preto veľmi dôležité venovať dostatočnú pozornosť riadeniu ľudí. Prostredníctvom efektívneho riadenia ľudského kapitálu môže podnik naplňať svoju stratégiu a stanovené ciele. Toto predstavuje jeden z dôvodov, prečo som si vybrala tému riadenie ľudí v podniku služieb ako tému diplomovej práce. V diplomovej práci sa zameriavame na riadenie ľudí v zdravotníctve, ktoré predstavuje organizáciu v sektore služieb.

V teoretickej časti práce definujeme na základe dostupnej literatúry zo súčasných zahraničných a domácich zdrojov trendy v manažmente v sektore služieb a zmeny, ktoré tieto trendy so sebou prinášajú. Popisujeme modely podnikania v sektore služieb v súčasnosti a charakterizujeme riadenie ľudí v podniku služieb. Vymedzujeme dobrú personálnu stratégiu ako dôležitú súčasť riadenia ľudí v podniku služieb a zdôrazňujeme význam jasne definovanej organizačnej štruktúry a na ňu nadväzujúcej deľby práce. Charakterizujeme model zmiešaných rolí D. Ulricha, ktorý považujeme za vhodný na špecifikáciu obsahu jednotlivých rolí aj pre podniky v sektore služieb. Ďalej sa bližšie zameriavame na zdravotníctvo ako organizáciu v sektore služieb a porovnávame modely poskytovania zdravotnej starostlivosti v hospodárskom priestore EÚ. Na záver teoretickej časti identifikujeme súčasný stav riadenia ľudí v zdravotníctve na Slovensku.

V praktickej časti diplomovej práce vymedzujeme objekt skúmania – Nemocnicu novej generácie v Bratislave a jej charakteristiku, víziu, misiu, či piliere strategických rozhodnutí spolu s predmetom skúmania – systémom riadenia ľudských zdrojov. Popisujeme jednotlivé časti podnikateľského modelu Nemocnice novej generácie v Bratislave a charakterizujeme architektúru systému riadenia ľudských zdrojov tejto nemocnice vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov.

Hlavným cieľom diplomovej práce je analyzovať podnikateľský model súkromnej nemocnice a navrhnúť architektúru systému riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici novej generácie v Bratislave vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov. Hlavný cieľ naplníme splnením čiastkových cieľov.

Pridanou hodnotu práce je návrh novodobého konceptu riadenia ľudí v Nemocnici novej generácie v Bratislave, ktorý je v súlade s hlavnou hodnototvornou činnosťou

podnikania v zdravotníctve a náročnými kritériami konkurencieschopnosti súčasného podnikateľského prostredia.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

1.1 Trendy v manažmente v sektore služieb

S nástupom nových trendov v manažmente je dôležité, aby manažéri poznali práve tie, ktoré budú mať na ich podnik dopad a aby ich zapracovávali do svojich strategických plánov. Globálne zmeny ovplyvňujú manažment v sektore služieb vo viacerých smeroch. V tejto podkapitole si bližšie rozoberieme trendy v manažmente, ktoré majú vplyv na podnikanie v sektore služieb.

„Globalizácia je celosvetová integrácia politických, ekonomických a kultúrnych procesov.“¹

„Scholte rozlišuje päť navzájom sa prelínajúcich oblastí, ktoré globalizáciu vytvárajú:

- Globalizácia ako internacionalizácia – v tomto ponímaní sa globalizácia najčastejšie chápe ako nárast medzinárodnej výmeny a vzájomnej vzrastajúcej závislosti, čoho dôkazom je napríklad rast medzinárodného obchodu, zahraničných investícií, nadnárodný pohyb pracovnej sily a kapitálu.
- Globalizácia ako liberalizácia – v tomto prípade globalizáciu chápeme ako proces odstraňovania vládnych a hospodárskych reštrikcií a obmedzení s cieľom vytvoriť otvorenú svetovú ekonomiku, jednotný globálny trh.
- globalizácia ako univerzalizácia – snaha vytvoriť jedno univerzálne prostredie, ktoré zahŕňa proces rozširovania výrobkov, služieb, skúseností vo všetkých kútoch sveta.
- Globalizácia ako westernizácia (modernizácia) – podľa tohto ponímania je globalizácia proces, prostredníctvom ktorého sa po svete šíria sociálne štruktúry ako kapitalizmus, racionalizmus alebo industrializácia, pričom často krát dochádza k ničeniu pôvodných existujúcich kultúr a hodnôt, ktoré dané ekonomiky vyznávajú.
- Globalizácia ako deteritorializácia – v tomto prípade sa globalizácia vníma ako narastajúce preskupenie geografického priestoru, nielen z hľadiska územných vzdialeností a územných hraníc, ale aj z hľadiska sociálneho priestoru a štruktúr.“²

¹ PROCHÁZKOVÁ, Katarína - BEDNÁR, Richard. 2018. Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie: základy teórie a prípadové štúdie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, s.7 ISBN 978-80-225-4495-5.

Z tohto vyplýva, že človek pociťuje vplyv globalizácie či už na individuálnej, miestnej, národnej alebo globálnej úrovni bez ohľadu na to, v ktorej časti sveta žije. Výsledkom globalizácie sú zmeny, ktoré sa prejavujú v postglobalizačnej ére. Nasledujúce kapitoly vysvetľujú prejavy týchto zmien, ktoré sú kľúčové pre podnikanie v oblasti služieb.

1.1.1 Technologické zmeny

Technológie napredujú denne a technologické zmeny ovplyvňujú náš každodenný život, umožňujú zvyšovať produktivitu a znižovať náklady, výsledkom čoho sú aj rastúce mzdy zamestnancov a klesajúce ceny niektorých produktov. Z tohto vyplýva aj zväčšujúci sa dopyt po stále lepších a novších technológiách.

Nové technológie prinášajú so sebou aj nové odvetvia, niektoré odvetvia úplne menia a môžu byť aj dôvodom zániku už existujúcich odvetví. Nové technológie umožnili väčšiu produktovú substitúciu a diferenciáciu, keďže nové produkty a služby sa na masový trh dostávajú veľmi rýchlym tempom. Používanie internetu umožnilo, rýchly prenos správ, spätnej väzba, trendov a zvyšovanie predaja takpovediac cez noc. Pokiaľ ide o podniky, znamená to väčšiu potrebu rozmanitejšej a špecializovanejšej palety produktov a služieb, väčšiu a rýchlejšiu hospodársku súťaž, kratší životný cyklus výrobku a pod.

Výsledkom technologických zmien pre všetky podniky je väčšia požiadavka na strategické plánovanie. Manažéri zariadení budú musieť zostať inovatívni, neustále zlepšovať výkonnosť zamestnancov, rozvíjať stratégie na zvýšenie celkovej kvality a zníženie množstva odpadu. Podniky sa musia neustále pýtať, čo musia urobiť dnes, aby zajtra dosiahli svoj cieľ. Prostredníctvom tohto procesu tak môžu predvídať zmeny vrátane tých, ktoré priniesli technológie, a tak môžu tiež vyhodnotiť rôzne alternatívy, ktoré majú k dispozícii, aby sa mohli s týmito zmenami vyrovnáť a byť tak pripravený na budúcnosť.

Technologické zmeny so sebou prinášajú aj zmeny v základných manažérskych funkciách. Manažéri v službách už dnes zahŕňajú mnohé technologické inovácie s cieľom zvýšiť produktivitu, znížiť náklady, odstrániť ľudské chyby, či zlepšiť kvalitu poskytovaných služieb. Technologické zmeny ovplyvňujú podnikanie z viacerých strán aj keď nikto nemôže poprieť, že práve podnikanie v sektore služieb je založené hlavne na

² PROCHÁZKOVÁ, Katarína - BEDNÁR, Richard. 2018. Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie: základy teórie a prípadové štúdie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, s.8-9. ISBN 978-80-225-4495-5.

ľuďoch. Na druhej strane, technológie môžu zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb, alebo dokonca prebrať niektoré úlohy, pretože viacero procesov, ktoré boli doteraz vykonávané ľuďmi, dnes nahradili zautomatizované softvéry. Technológie tak môžu mať veľký podiel na tom, aké kvalitné služby zákazník dostáva.

Príkladom preberania ľudských úloh v podniku služieb môže byť maďarská kaviareň „Enjoy Budapest Cafe“, kde obsluhujú ľudí robotický čašníci, ktorí zvládajú aj základnú konverzáciu, či jednoduchú hru na zabavenie detí. Zákazníci tento spôsob obsluhy oceňujú a sú z tejto technologickej novinky očarení a keďže technológie napredujú denne, podobné koncepty budú s veľkou pravdepodobnosťou pribúdať.

1.1.2 Ekonomické zmeny

Podľa medzinárodného menového fondu sa globálna ekonomika pomaly posúva v prospech ázijských krajín. Východné hospodárstvo získava výhodu v oblasti technológií, čo prináša výzvu západnému svetu, ktorý sa doteraz snažil udržať si vedúce postavenie. S novými trhmi prichádza zvýšenie konkurencie a všetko sa vplyvom technologických zmien digitalizuje a posúva do online priestoru. Manažéri v sektore služieb budú musieť nájsť spôsob ako prispôbiť svoje súčasné stratégie, aby zostali konkurencieschopní a udržali krok s globálnymi ekonomickými trendmi.

Jedným z veľmi dlhodobých trendov je aj zmena klímy. Neustály boj s globálnym otepľovaním však bude naďalej pokračovať. Súčasný ekonomický model sveta presahuje hranice schopností planéty zvládnuť tento nápor. Bez významného celosvetového účinku sa predpokladá, že priemerné teploty sa zvýšia o viac ako dva stupne Celzia, čo je hranica, pri ktorej sa vedci domnievajú, že dôjde k významným a potenciálne nezvratným environmentálnym zmenám. Udržateľný rozvoj je preto čoraz dôležitejší a očakáva sa, že sa ním budú zaoberať aj podniky. Trvalá udržateľnosť predstavuje novú optiku, cez ktorú sa na podnik pozerajú jeho spotrebitelia, pracovná sila, spoločnosť a čoraz viac aj investori. Kým doteraz sa ako účel podnikania brala maximalizácia ziskov pre akcionárov, od teraz sa bude viac prihliadať na zodpovednosť podnikov a na to, aký je dopad ich podnikania na spoločnosť a životné prostredie. Preto budovanie ekologicky šetrných podnikov s ekologickou spotrebou energie, čo najnižším množstvom vyprodukovaných emisií a odpadu bude jedným z hlavných záujmov manažmentu. Manažment bude musieť

modernizovať staré systémy a technológie, prípadne ich nahradiť novými, aby tak budoval ekologickejšiu formu podnikania.

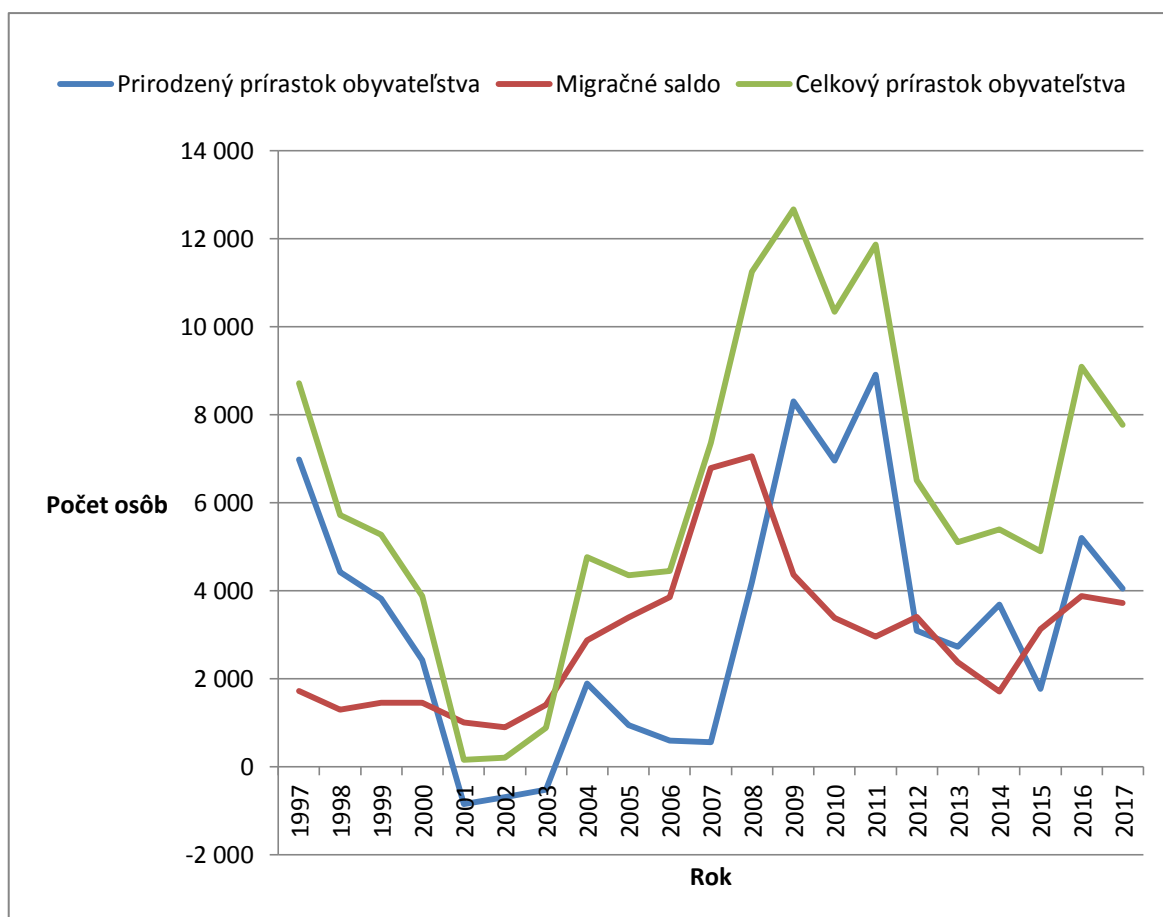
Ďalšou zmenou je individualizácia, ktorá predstavuje oddelenie jednotlivca od davu. Zákazníci očakávajú, že produkty ako aj služby, ktoré dostávajú budú prispôbené ich individuálnym potrebám a že spoločnosti im budú pomáhať v napĺňaní ich osobných cieľov. Preto budú musieť manažéri myslieť na to, že ich podnik má ponúkať individualizované produkty a služby, ktoré budú uspokojovať potreby jednotlivca a zvyšovať ich produktivitu. Ak toto podnik nezvládne, zákazníci vyhľadajú taký, ktorý im to bude schopný zabezpečiť.

1.1.3 Demografické zmeny

Svet v súčasnosti čelí demografickým a sociálnym zmenám takou rýchlosťou, že to môže predstavovať vážne problémy pre vlády jednotlivých krajín ako aj pre podniky. Tempo demografických zmien sa v jednotlivých oblastiach sveta značne líši. Kým Africká populácia – najrýchlejšie rastúca – sa do roku 2050 s veľkou pravdepodobnosťou zdvojnásobí, Európska bude omnoho menšia. Tento vývoj bude mať hlboké dôsledky, či už na lokálnej alebo globálnej úrovni. Všetky krajiny sa budú musieť vysporiadať s týmito demografickými zmenami. V severnej Amerike a v Európe, ako aj vo väčšine Ázie a Latinskej Ameriky bude podpora starnúcej populácie vyžadovať väčšiu účasť žien a starých ľudí na trhu práce a pravdepodobne aj vyššiu podporu imigrácie.

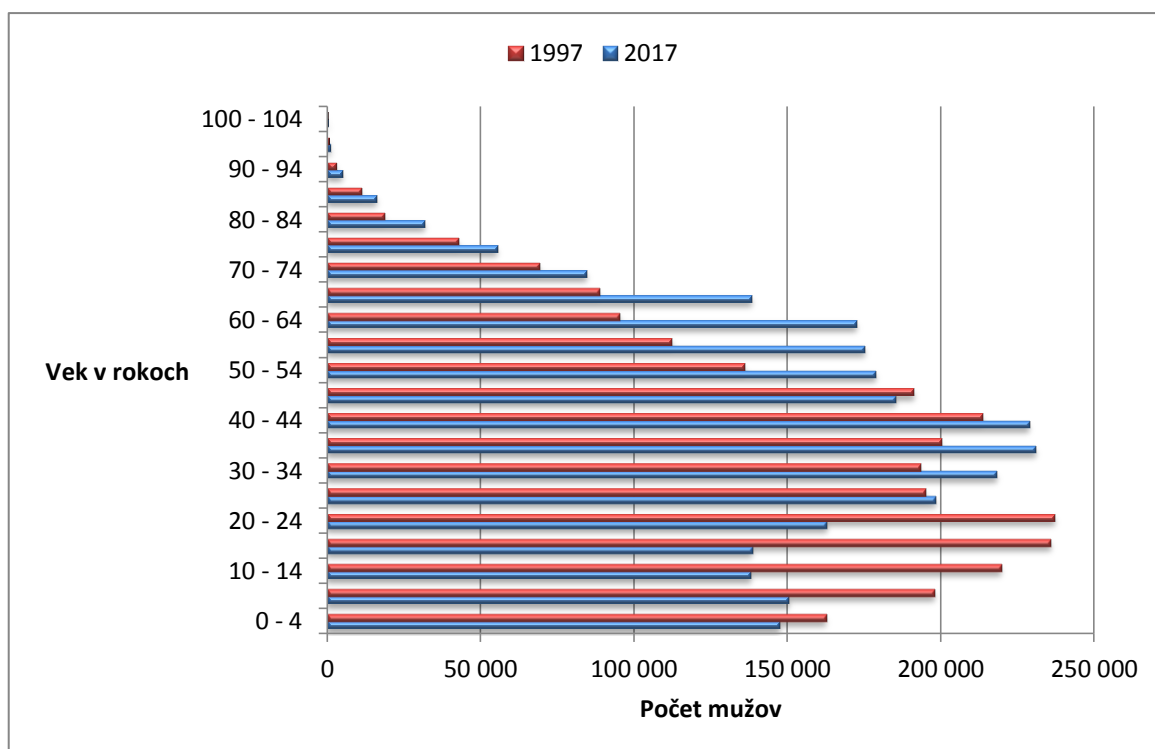
Starnutie obyvateľstva bude vyžadovať väčšie výdavky na zdravotnú starostlivosť a výrazné zmeny vekovej štruktúry obyvateľov budú výzvou pre zdravotnú starostlivosť a zdravotnícke systémy. Zvýši sa dôležitosť technológií a vedeckých objavov s cieľom uspokojiť rastúci dopyt v oblasti zdravotnej starostlivosti pri nižších nákladoch.

Demografické zmeny na Slovenku podrobne zobrazuje graf 1.1, graf 1.2 a graf 1.3.



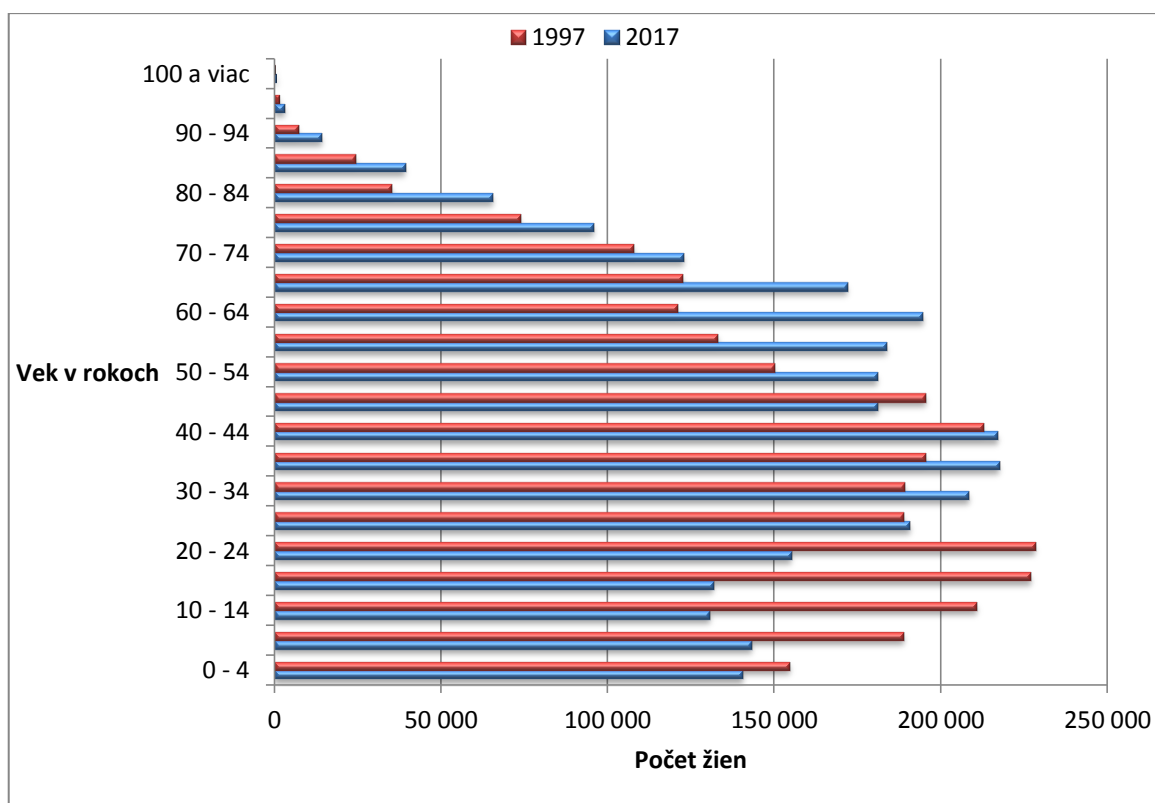
Graf 1.1 Vývoj prírastkov obyvateľstva na Slovensku

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Štatistického úradu SR



Graf 1.2 Počet mužov v roku 1997 a 2017

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Štatistického úradu SR



Graf 1.3 Počet žien v roku 1997 a 2017

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Štatistického úradu SR

Z grafov vidíme, že za posledných 20 rokov sa veľmi zmenila štruktúra obyvateľstva aj na Slovensku. Počet malých detí a mladých ľudí veľmi klesol, no narástla skupina starších ľudí, čo len potvrdzuje fakt, že aj obyvateľstvo na Slovensku starne. Manažéri podnikov služieb budú musieť zohľadniť nasledujúce zmeny, hlavne znižujúci sa počet ľudských zdrojov na trhu práce.

Trendom je aj to, že ľudia čoraz viac dbajú na svoje zdravie, preto sa podniky v blízkej budúcnosti budú musieť viac zamerať na svojich zamestnancov a ich zdravie. Moderný životný štýl, dlhé hodiny sedenia, či stresujúca práca spôsobujú choroby a poruchy ako sú cukrovka, obezita, srdcovocievne ochorenia, úzkosť, depresia a pod. Manažment sa preto bude musieť sústrediť na stratégie v oblasti zdravia, aby tak prilákal a udržal kvalitných a spokojných zamestnancov. Zamestnávateľia by mali v čo najväčšej možnej miere podporovať zdravší životný štýl svojich zamestnancov a tým predchádzať chorobám, absenciám a dlhodobej práci neschopnosti.

1.2 Modely podnikania v sektore služieb v súčasnosti

V minulosti sa pri rozbiehaní podnikania dával veľký dôraz na vypracovanie podnikateľského plánu, ktorý obsahoval všetky dôležité informácie o podnikaní, dnes sa však odporúča dať prednosť vypracovaniu podnikateľského modelu.

Je viacero definícií podnikateľského modelu. Každý autor ponúka svoj pohľad na to, čo podnikateľský model predstavuje. Podnikateľský model sa v svojej podstate skladá zo vzájomne poprepájaných elementov, ktoré spoločne tvoria a prinášajú hodnotu či už pre zákazníkov alebo spoločnosť ako takú. Niektorí autori v podnikateľskom modeli vidia skôr pomenovanie princípov, na základe ktorých daný podnik funguje.

Alan Afaul definuje podnikateľský model „ako systém na zarábanie peňazí, resp. ako súbor činností, ktoré podnik vykonáva, aby mohol svojim zákazníkom ponúkať požadované úžitky a popritom zarobiť peniaze.“³

„Mullins a Komisar definujú podnikateľský model „ako istú štruktúru ekonomických aktivít, v rámci ktorej plynú hodnotové toky dnu a von z podniku s určitým

³ AFUAH, Allan. Business Models: A strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003, s.2. ISBN 9780072883640

načasovaním, z čoho v konečnom dôsledku vyplýva, či podnik ziskáva alebo stráca, a tým naznačuje atraktivitu podniku pre investorov.“⁴

„Osterwalder a Pigneur uvádzajú definíciu, podľa ktorej „podnikateľský model predstavuje základný princíp, ako firma vytvára, odovzdáva a ziskáva hodnotu.“⁵

„Demil a Lecocq tvrdia, že podnikateľský model „tvoria tri jeho základné súčasti, ktorými sú zdroje a schopnosti, aktivity a vzťahy v organizácii a predstava podniku o tvorbe hodnoty“.⁶

„Dôležitosť a podstatu podnikateľského modelu ako takého možno vymedziť prostredníctvom jeho šiestich základných funkcií:

1. Formuluje hodnotu pre konečného spotrebiteľa
2. Identifikuje trhovú segment.
3. Definuje štruktúru reťazca hodnôt a určuje doplňujúce aktíva, ktoré sú potrebné k tomu, aby sa podporila pozícia podniku v tomto reťazci.
4. Určuje mechanizmus vytvárania výnosov pre podnik a predbežne stanovuje štruktúru nákladov a ziskový potenciál.
5. Charakterizuje postavenie podniku vnútri hodnotovej siete, spája dodávateľov a zákazníkov, vrátane identifikácie možných substitútov a konkurentov.
6. Formuluje konkurenčnú stratégiu, pomocou ktorej sa podnik snaží vytvoriť a udržať konkurenčnú výhodu.“⁷

Keď sa pozeráme na podnikateľský model ako na súbor princípov na základe ktorých podnik stavia svoje podnikanie, tak môžeme tvrdiť, že podnikateľský model má vytvorený každý podnik aj keď nie vždy si to daný podnikateľ uvedomuje. Aj v minulosti môžeme nájsť príklady rôznych podnikateľských modelov, napriek tomu, že sa tento pojem v teoretickej rovine ešte nepoužíval. Podniky však stavali svoje fungovanie na daných princípoch a tým sa dokázali odlišiť od vtedajšej konkurencie a neskôr sa stali

⁴ MULLINS, John – KOMISAR, Rendy. Plán B. Ako vytvoriť úspešný podnikateľský model alebo zmeniť dobrý model na skvelý. Bratislava: Easton Books. 2010. 257 s. ISBN 978-80-8109-134-6

⁵ OSTERWALDER, Alexander – PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 288 s. ISBN: 978-0-470-87641-1

⁶ HOLEC, Petr.: Podnikateľský model a jeho úloha v inovačných procesoch [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-25] Dostupné online: <http://cppt.cuni.cz/cppt-27-version1-3.pdf>

⁷ HOLEC, Petr.: Podnikateľský model a jeho úloha v inovačných procesoch [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-25] Dostupné online: <http://cppt.cuni.cz/cppt-27-version1-3.pdf>

vzorom hodným nasledovania. Tieto podnikateľské modely boli vo svojej podstate veľmi jednoduché a niektoré z nich uplatňujú podniky dnes.

Medzi jednoduché podnikateľské modely patria:

- **Podnikateľské modely, ktoré naznačujú možnosti, ako lepšie prilákať, získať a udržať zákazníka** (podnikateľský model „návnada a háčik“, podnikateľský model „klik a tehla“, podnikateľský model „do-do“, podnikateľský model „free in – free out“, podnikateľský model „Freemium“, podnikateľský model nízko nákladového prepravcu, ...)
- **Podnikateľské modely, ktoré sú zamerané na zvýšenie pružnosti predaja a zjednodušenia logistických ciest alebo platobných podmienok** (podnikateľský model priameho predaja, podnikateľský model predaja z dvora, podnikateľský model zbavenia sa sprostredkovateľa, podnikateľský model predajom na splátky, podnikateľský model založený na lízingu produktov, ...)
- **Podnikateľské modely, ktoré sa zameriavajú na zoštieňovanie a zefektívňovanie interných procesov** (podnikateľský model „nerob to, čo nemusíš“, podnikateľský model „drž sa šefče svojho kopyta“, podnikateľský model „najlepšie slúži ten, kto nemyslí“)
- **Podnikateľské modely, ktoré sú zamerané na vedomosti a ľudský potenciál podniku** (podnikateľský model „robme veci inak“, podnikateľský model „zmeňme to, čo sa zmeniť dá“, podnikateľský model „zajtra chceme byť úspešnejší“)
- **Podnikateľské modely, ktoré sú zamerané na získanie sily a vplyvu na trhu** (podnikateľský model partnerského podnikania, podnikateľský model Franchise, podnikateľský model predaja pod privátnou značkou predajcu).⁸

Na druhej strane tu máme zložitejšie podnikateľské modely, ktoré ponúkajú komplexnejší pohľad a zameriavajú sa na dlhodobú úspešnosť podniku. Príkladom je podnikateľský model založený na hodnotovej orientácii podniku, podnikateľský model Boston Consulting Group, či podnikateľský model Canvas.

Podnik musí voľiť taký podnikateľský model, ktorý zodpovedá jeho situácii. Iné podnikateľské modely volia začínajúce podniky ako tie, ktoré už majú vytvorené stabilné postavenie. Začínajúce podniky sa častejšie inšpirujú vzorom úspešných podnikateľských

⁸ PAPULA, Jozef. a kol. 2018. Ako začať a úspešne podnikáť. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 280 s. ISBN 978-80-7558-985-5

príbehov, ktoré sú pre nich ľahšie uchopiteľné, no na druhej strane sú jednoduché a nezaručujú dlhodobú úspešnosť tak ako tie komplexnejšie, ktoré prinášajú viacrozmerný pohľad na podnikanie.

Jedným z najprepracovanejších a najrozšírenejších konceptov na tvorbu podnikateľského modelu je práve model Canvas. „Tento podnikateľský model je považovaný za jeden z najkomplexnejších. Zachytáva ekonomickú stránku podnikania prostredníctvom tokov príjmov a výdavkov, zaznamenáva miesta, kde sa spotrebúvajú náklady a tvoria výnosy. Model však neslúži len na deskripciu podnikania, ale je aj nástrojom na jeho inováciu. Použitá metóda zobrazovania umožňuje účinne skúmať konkrétne podnikania, formulovať konkrétny podnikateľský model a môže byť základom pre všeobecnejšie typológie reálnych podnikateľských modelov.“⁹ Tento podnikateľský model sme sa rozhodli použiť aj my a jeho bližšiu charakteristiku opisujeme v kapitole Metodika práce a metódy skúmania.

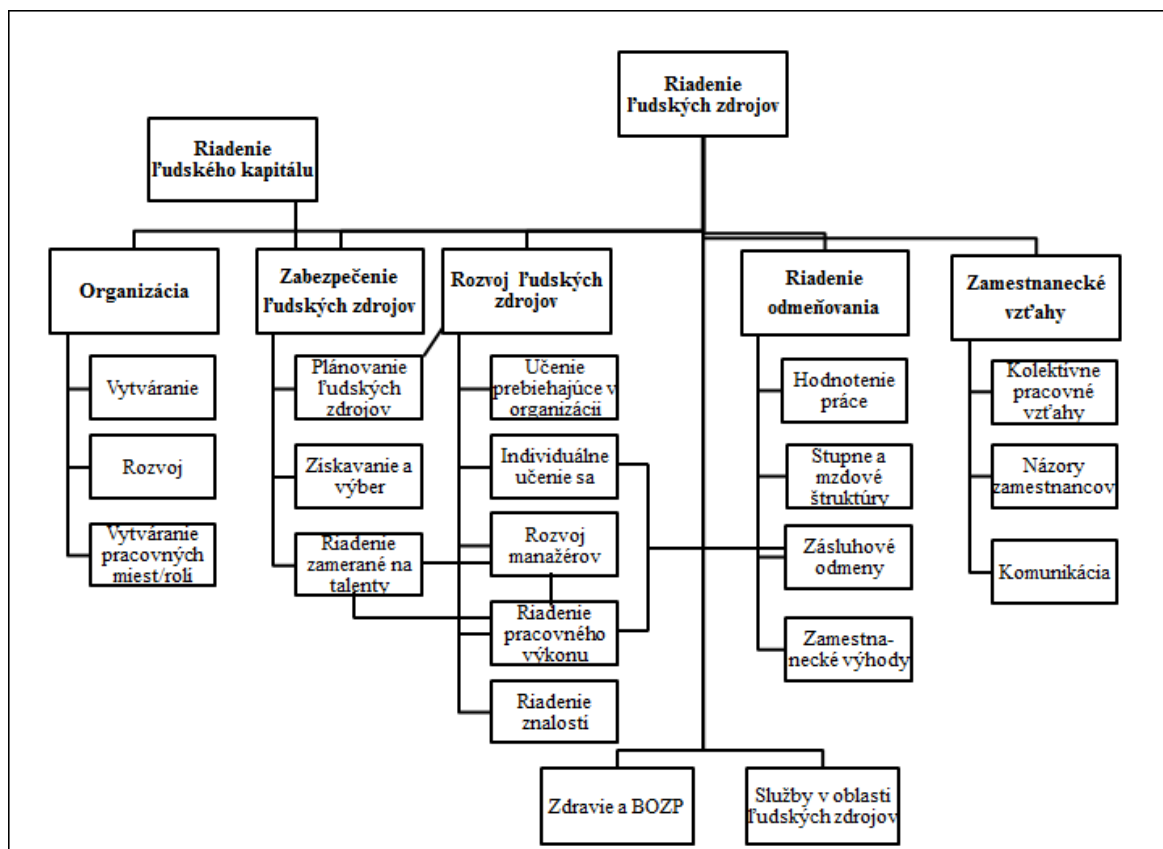
1.3 Riadenie ľudí v podniku služieb

V podniku služieb sú zamestnanci základným faktorom úspechu alebo neúspechu spoločnosti. Personálne náklady predstavujú najväčšiu časť celkových nákladov, no paradoxom je, že im manažment, či majitelia často krát nevenujú dostatočnú pozornosť. Dlhodobé riešenia vedúce k prosperite a strategickému riadeniu ľudských zdrojov vytvárajúcemu kultúru personálnej práce sú nahrádzané krátkodobými, v dôsledku čoho trpia majitelia, manažéri, zamestnanci a v konečnom dôsledku aj zákazníci.

Personálne riadenie tvorí jednu z najdôležitejších rolí manažmentu podniku a vytvára vysoké nároky na manažment, ktorý je zodpovedný za fungovanie podniku a taktiež za jeho rozvoj v oblastiach znalostí, vedomostí a schopností viesť ľudí a zároveň ich aj motivovať takým spôsobom, aby ich výkony napomáhali k plneniu strategických cieľov podniku, aby sa tak využíval ich potenciál v prospech danej organizácie, či podniku, ktorý riadia.

Aktivity riadenia ľudských zdrojov popisuje schéma na obrázku 1.1.

⁹ PROCHÁDZKOVÁ, Katarína. Analýza podnikateľských modelov vybraných podnikov [elektronický zdroj]. [cit. 2019-01-21] Dostupné na: <https://sekarl.euba.sk/ar1-eu/sk/csg/?repo=eurepo&key=13299285538>



Obrázok 1.1 Aktivity riadenia ľudských zdrojov

Zdroj: AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s, 2007, s.28. ISBN 978-80-247-1407-3.

Schéma na obrázku komplexne vymenúva aktivity riadenia ľudských zdrojov, ktorých napĺňanie zabezpečuje personálny útvar podniku.

1.3.2 Personálna stratégia v podniku služieb

Dôležitou súčasťou riadenia ľudí v podniku služieb je taktiež dobre sformulovaná **personálna stratégia** ako súčasť podnikovej stratégie. Popri plánovaní a stanovení vecných a finančných cieľov a postupov akými budú napĺňané je dôležité plánovať aj to, s akými ľuďmi chceme stanovené ciele dosiahnuť, kde týchto ľudí získame, ako ich budeme formovať a riadiť.

Personálna stratégia musí byť teda previazaná s tou podnikovou, pretože jedna bez druhej nemá zmysel. Darmo si vedenie podniku stanoví ambiciózne ciele, ak nemá dostatok vhodných ľudí, ktorí by tieto ciele naplnili.

Komplexná stratégia riadenia ľudských zdrojov v podniku sa skladá z čiastkových špecifických personálnych stratégií, ktoré sa zameriavajú na jednotlivé personálne postupy.

Medzi typické čiastkové personálne stratégie patria:

- stratégia formovania personálu organizácie
- stratégia pracovných vzťahov
- stratégia rozvoja ľudských zdrojov
- stratégia odmeňovania a motivácie

Stratégia formovania personálu organizácie sa zameriava na spôsoby získavania nových pracovníkov, ktorý sa nachádzajú na trhu práce. Podieľa sa taktiež na tvorbe značky zamestnávateľa a jeho pozitívnej prezentácii. Zaoberá sa rozmiestňovaním pracovníkov v organizácii, definuje politiku povyšovania, kvalitatívnych zmien v štruktúre personálu, dosahovanie stanovených cieľov podniku. Určuje tiež spôsob ako podnik prepúšťa svojich zamestnancov.

Stratégia personálnych vzťahov určuje aké procesy a činnosti sú zabezpečované vlastnými zamestnancami, na ktoré činnosti sa využívajú agentúry a ktoré činnosti podnik zabezpečuje prostredníctvom outsourcingu. Rozpracováva taktiež spôsoby komunikácie, najmä do vnútra podniku a táto stratégia je tiež dôležitou súčasťou spoločenskej zodpovednosti podniku.

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov popisuje ako podnik získava spätnú väzbu od svojich zamestnancov, ako ich hodnotí, ako preveruje ich spokojnosť a tiež ako nastavuje vzdelávanie a osobný rozvoj svojich zamestnancov.

Stratégia odmeňovania a motivácie definuje ako organizácia pristupuje k mzdovému aj nemzdovému odmeňovaniu, k zamestnaneckým benefítom a aké volí spôsoby motivácie svojich zamestnancov. Vyjadruje spôsob, rozsah a formy akými sa budú zamestnanci podieľať na ekonomických výsledkoch organizácie. Presne popisuje spôsob hodnotenia pracovníkov, formy mzdy a mzdový systém spolu s očakávaným vývojom.

„Pri príprave komplexnej personálnej stratégie ako aj jednotlivých čiastkových stratégií v oblasti ľudských zdrojov organizácie vychádzame z nasledujúcich otázok:

- Kde sa organizácia nachádza, aký je aktuálny stav riešenej problematiky, z akých podmienok vychádza?
- Kam sa organizácia v danej oblasti chce posunúť, ako sa chce v stanovenom časovom horizonte posunúť?

- Akými prostriedkami a postupmi to chce dosiahnuť, aké náklady a úsilie chce na dosiahnutie očakávaných výsledkov venovať
- akými postupnými krokmi sa bude k vytýčeným cieľom približovať a aké kontrolné mechanizmy využije pre svoju kontrolu.¹⁰

Stratégia riadenia ľudských zdrojov obsahuje okrem konkrétnych cieľov aj všeobecné zásady. Aby sa napĺňovanie stratégie mohlo merať a kontrolovať formulujú sa úlohy, ktoré vyplývajú zo stratégie do konkrétnych plánov obsahujúcich konkrétne ciele spolu s termínmi a osobou zodpovednou za ich naplnenie.

1.3.3 Personálne procesy a organizácia v podniku služieb

V personálnom riadení podniku služieb je veľmi podstatné, aby bola jasne definovaná organizačná štruktúra a na ňu nadväzujúca deľba práce.

Organizačná štruktúra vyjadruje, aké sú vzťahy medzi jednotlivými súčasťami podniku.

Tieto organizačné jednotky majú v rámci podnikovej deľby práce presne vymedzené svoje poslanie a zodpovednosť za jednotlivé podnikové procesy a činnosti. Organizačná štruktúra závisí najmä od veľkosti podniku. Veľkosť podniku často krát určuje aj počet riadiacich stupňov a útvarov, pričom každý útvar má stanovený počet pracovných miest. Pracovné miesto predstavuje základnú jednotku deľby práce. Je ním vyjadrené množstvo práce vykonávané jedným pracovníkom počas normálneho fondu pracovného času. Podnik by mal mať každé pracovné miesto charakterizované v dokumente nazývanom popis pracovného miesta, ktorý obsahuje všetky potrebné náležitosti ako sú poslanie, právomoci, požiadavky na kvalifikáciu, náplň práce, podriadenosť, všeobecné aj odborné požiadavky a pod.

Personálne oddelenie je zodpovedné aj za personálnu administratívu a evidenciu. Každý podnik musí dbať na to, aby plnil všetky zákonné povinnosti, v čom mu pomáha hlavne efektívne fungujúci systém personálnej administratívy. 25.mája 2018 nadobudol účinnosť Zákon č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov publikovaný v Zbierke zákonov SR. Týmto zákonom sa slovenský právny poriadok harmonizuje s nariadením GDPR (General Data Protection Regulation) a do jeho tretej časti je transponovaná Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ)

¹⁰ ŽUFAN, Jan. 2012. Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 29, ISBN 978-80-7357-947-0

2016/680 z 27. apríla 2016 o ochrane fyzických osôb pri spracúvaní osobných údajov príslušnými orgánmi na účely predchádzania trestným činom, ich vyšetrovania, odhaľovania alebo stíhania alebo na účely výkonu trestných sankcií a o voľnom pohybe takýchto údajov a o zrušení rámcového rozhodnutia Rady 2008/977/SVV. Tento zákon veľmi ovplyvňuje spôsob spracovávania údajov, či už o samotných zamestnancoch alebo o ich pracovnoprávných vzťahoch a personálne oddelenie, ktoré sa dennodenne stretáva s osobnými údajmi kandidátov či zamestnancov musí dodržiavať všetky zákonné náležitosti.

1.3.1 Model zmiešaných rolí personálneho útvaru

Jednotlivé činnosti strategického a operatívneho charakteru, z pohľadu procesnej orientácie a orientácie na ľudí, definoval D. Ulrich v modeli zmiešaných rolí. V roku 1997 vytvoril Dave Ulrich model, ktorý sa najmä pre veľké organizácie stal štandardným spôsobom ako organizovať riadenie ľudských zdrojov v podniku. Aj pre podniky služieb považujeme model zmiešaných rolí D. Ulricha za vhodný na špecifikáciu obsahu jednotlivých rolí.

Každá organizácia volí iný spôsob personálneho riadenia. Personálne oddelenie môže byť strategickým partnerom, agentom zmeny, administrátorom procesov alebo ombudsmanom zamestnancov.

Strategický partner. Oddelenie ľudských zdrojov je jedným z hlavných tvorcov podnikovej stratégie:

- zosúladí personálne stratégie podnikovými cieľmi
- konzultuje vývoj hodnôt organizácie, plánovanie podnikateľského zámeru
- je členom riadiaceho tímu, ktorý prispieva k obchodným rozhodnutiam
- podieľa sa na obchodných úlohách
- hodnotí schopnosť plánovať ľudský kapitál, plánovanie nástupníctva, rozmanitosť ľudských zdrojov a ich zachovanie
- podporuje systémy zamerané na myslenie

Agent zmeny. Oddelenie ľudských zdrojov je spolu s líniovými manažermi nositeľom zmeny:

- zjednodušuje riadenie zmien
- zabezpečuje poradenstvo pre zvýšenie efektívnosti organizácie

- návrh novú organizačnú štruktúru
- redizajnuje systémy a procesy
- analyzuje kompetenčné modely
- zabezpečuje dlhodobý rozvoj manažmentu aj zamestnancov

Administrátor procesov. Oddelenie ľudských zdrojov poskytuje viac služieb, vyššiu kvalitu a vyššiu dostupnosť, čo vedie k nižším nákladom a vyššej spokojnosti zákazníkov:

- zabezpečuje kontrolu miezd
- sleduje požiadavky zamestnancov
- zostavuje a dodáva zamestnanecké benefity
- sprostredkúva reklasifikáciu a kariérny postup
- zabezpečuje údržbu databázy a spracovanie informácií a údajov

Ombudsman. Oddelenie ľudských zdrojov uľahčuje, meria a zlepšuje kvalitu riadenia a tímovej práce:

- Uľahčuje prieskumy zamestnancov
- podporuje inkluzívne prostredie
- podporuje rovnováhu pracovného a rodinného života zamestnancov
- koučuje zamestnancov
- komunikuje a angažuje sa so zamestnancami
- zabezpečuje transparentné hodnotenie výkonnosti zamestnancov
- vykonáva nápravné opatrenia so zamestnancami a manažérmi

Bez ohľadu na to, akú roľu zastáva personálne oddelenie v podniku, medzi kľúčové úlohy personálneho manažmentu patria tieto činnosti:

- Formovanie personálu podniku, ktoré v sebe zahŕňa vyhľadávanie, výber, umiestňovanie a prepúšťanie zamestnancov, takým spôsobom, aby boli efektívne využívané zdroje pracovnej sily, ktoré sú dostupné na trhu práce.
- Vytváranie, uplatňovanie a priebežná aktualizácia systému odmeňovania a motivovania zamestnancov
- Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov s cieľom efektívne využívať ich potenciál
- Podpora formovania podnikovej kultúry, ktorá je orientovaná na výkon a v ktorej má každý zamestnanec svoje miesto a je zodpovedný za celkové výsledky podniku

- Dodržiavanie všetkých náležitostí zamestnávateľa, ktoré podniku ukladá aktuálne platná legislatíva ako aj tvorba spoločensky zodpovedného podnikania s dlhodobým zakotvením v okolitom prostredí

Z vymenovaných spôsobov riadenia a kľúčových úloh vidíme, že personálne oddelenie na čele s personálnym manažérom má v podniku nezastupiteľnú úlohu a keďže úspešnosť podniku stojí z veľkej časti na tom akých má zamestnancov, vedenie musí dbať o to, aby bola riadeniu ľudí venovaná dostatočná pozornosť.

1.4 Zdravotníctvo ako organizácia v sektore služieb

„Zdravotníctvo je definované ako spoločenská sústava profesionálnych odborných inštitúcií, zariadení a orgánov, pracovníkov a im odpovedajúcich činností slúžiacich špeciálne na poskytovanie zdravotnej starostlivosti s primeraným cieľom podporovať, zachovávať a obnovovať zdravie. Sieť verejných zdravotníckych zariadení poskytuje väčšinu zdravotníckych služieb na základe zmluvného vzťahu so zdravotnými poisťovňami.“¹¹

Keď sa bližšie pozrieme na zdravotnícke systémy v zahraničí, môžeme vidieť, že zdravotníctvo v Európskych krajinách funguje dosť odlišne ako napr. zdravotná starostlivosť v USA. Väčšina európskych národov má určitý druh univerzálnej zdravotnej starostlivosti. Podľa definície poskytnutej Svetovou zdravotníckou organizáciou to znamená, že každý má rovnaký prístup ku kvalitnej zdravotnej starostlivosti, ktorá zlepšuje zdravie pacientov a využitie takejto starostlivosti neprináša finančné škody tým, ktorí ju dostali. Bez ohľadu na krajinu je zdravotná starostlivosť v Európe navrhnutá s rovnakým cieľom: zabezpečiť, aby každá osoba mala prístup k základným zdravotným službám.

Každá krajina našla svoj vlastný spôsob organizácie svojich poisťovní, lekárov a nemocničných systémov. V roku 2000 Svetová zdravotnícka organizácia vyhlásila, že Francúzsko má najlepší národný systém zdravotnej starostlivosti. Takmer všetky štátne zdravotné interakcie sú zaznamenávané pomocou inteligentnej karty, ktorá obsahuje podrobnosti o danom človeku a jeho právach na zdravotnú starostlivosť.

Systém zdravotnej starostlivosti v Belgicku je taktiež hodnotený ako jeden z najlepších systémov zdravotnej starostlivosti v Európe. Zdravotná starostlivosť je

¹¹ ONDRUŠ, Peter – ONDRUŠOVÁ, Iveta. 2017. Manažment a financovanie v zdravotníctve. Turany: Tlačiareň P+M, 2017, s. 9. ISBN 978-80-972535-9-2

zabezpečovaná prostredníctvom kliník, nemocníc, či ambulancií, ktoré sú väčšinou súkromné a spravidla riadené univerzitami alebo náboženskými organizáciami. Zdravotné poistenie je súčasťou belgického systému sociálneho zabezpečenia, čo znamená, že občania si ho platia zo svojich miezd a následne im to uhradí 50% až 75% nákladov spojených zo zdravotnou starostlivosťou.

Nemecký štátny systém zdravotnej starostlivosti je považovaný za najstarší v Európe, datuje sa od roku 1880. Funguje tak, že občania odvádzajú časť svojej mzdy do jedného z 300 zákonných štátnych nemocenských fondov, z ktorého je im potom hrazená zdravotná starostlivosť.

Škandinávské krajiny majú radikálne odlišný model zdravotnej starostlivosti ako väčšina Európy. Napríklad zdravotníctvo vo Švédsku je plne vládne financované a veľmi decentralizované. 70% zdravotných nákladov je financovaných z miestnych daní, pričom ministerstvo zdravotníctva a sociálnych vecí ustanovuje zásady a usmernenia zdravotnej starostlivosti na národnej úrovni, no na regionálnej úrovni je tento systém spravovaný krajskými úradmi.

Slovensko má tiež svoj vlastný systém zdravotníctva. „V súčasnosti poskytuje Slovenská republika svojim občanom univerzálnu zdravotnú starostlivosť. Podľa Ústavy SR majú všetci občania bezplatný prístup k širokému základnému balíku zdravotnej starostlivosti, ktorý sa hradí z verejného zdravotného poistenia. Verejné zdravotné poistenie je tvorené z povinných príspevkov všetkých obyvateľov a ich zamestnávateľov. Z niektorých poistencov (deti, študenti, matky, resp. otcovia na rodičovskej dovolenke, nezamestnaní, poberatelia nemocenských dávok, dôchodcovia a pod.) platí poistenie štát. Finančné prostriedky verejného zdravotného poistenia spravujú zdravotné poisťovne.“¹²

Zdravotníctvo na Slovensku prešlo v období posledných desaťročí veľkými zmenami. Jednou z najvýraznejších zmien v zdravotníctve bola reforma z roku 2002, z ktorej je množstvo princípov aplikovaných dodnes a to aj napriek tomu, že sa stala terčom veľkej kritiky. Od tejto reformy sa však na Slovensku v zdravotníctve veľa nezmenilo.

Medicína sa však neustále mení, podobne ako pacienti, no väčšina zdravotníckych zariadení a nemocníc nestíha s týmito zmenami držať krok. Fungovanie, či organizácia práce zostávajú fungovať aj naďalej tak, ako to bolo nastavené v druhej polovici minulého

¹² ONDRUŠ, Peter – ONDRUŠOVÁ, Iveta. 2017. Manažment a financovanie v zdravotníctve. Turany: Tlačiareň P+M, 2017, s. 22. ISBN 978-80-972535-9-2

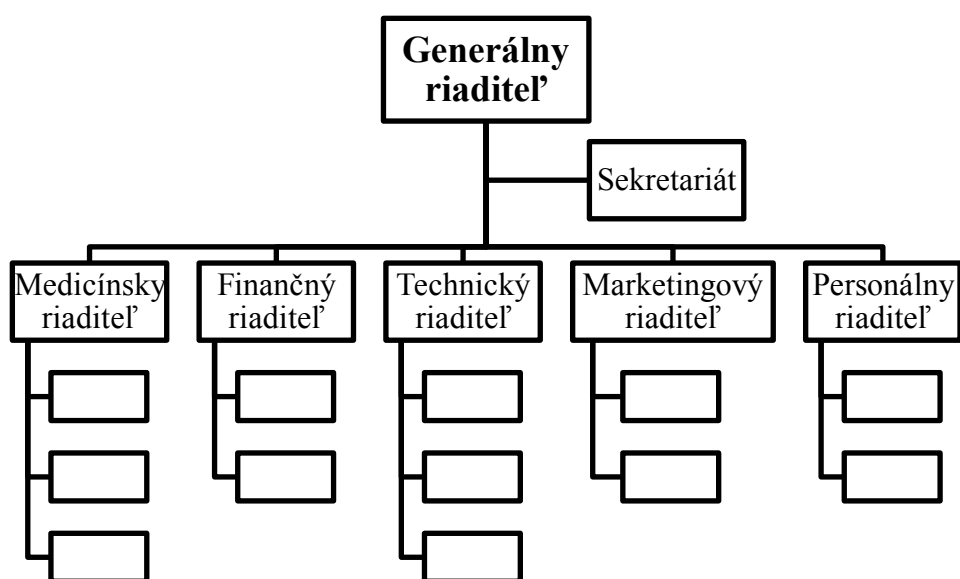
storočia, kedy bola väčšina z týchto zariadení postavených. Efektívne využívanie technológií ako aj zdravotníckeho personálu je veľmi dôležité. Produktivita v zdravotníctve rastie omnoho pomalším tempom než vo výrobe, či iných službách. K jej zvýšeniu môže prispieť napríklad väčšie zapojenie zdravotných sestier do organizácie práce, vzájomná spolupráca medzi jednotlivými nemocnicami prostredníctvom integrovaného systému alebo aj začlenenie personálu do vývoja a zavádzania zmien a kultúra nemocnice zameraná na kvalitu.

Poskytovanie kvalitnej zdravotnej starostlivosti je jedna zo základných úloh štátu a preto by sa mal čoraz častejšie klásť dôraz na to, aby bol aj zdravotnícky manažment dostatočne zorientovaný v problematike riadenia a financovania. Najväčšou výzvou do budúcnosti pre zdravotníctvo bude starnúca populácia, nárast výskytu civilizačných chorôb ako aj obmedzené zdroje.

1.5 Riadenie ľudských zdrojov v zdravotníctve

Jednou z najdôležitejších oblastí riadenia v zdravotníctve je riadenie ľudských zdrojov.

Najčastejšie sa vyskytujúcou organizačnou štruktúrou v zdravotníckych zariadeniach je tzv. funkčná organizačná štruktúra, ktorú zobrazuje obrázok 1.2.



Obrázok 1.2 Funkčná organizačná štruktúra

Zdroj: ONDRUŠ, Peter – ONDRUŠOVÁ, Iveta. 2017. *Manažment a financovanie v zdravotníctve*. Turany: Tlačiareň P+M, 2017, s. 141. ISBN 978-80-972535-9-2

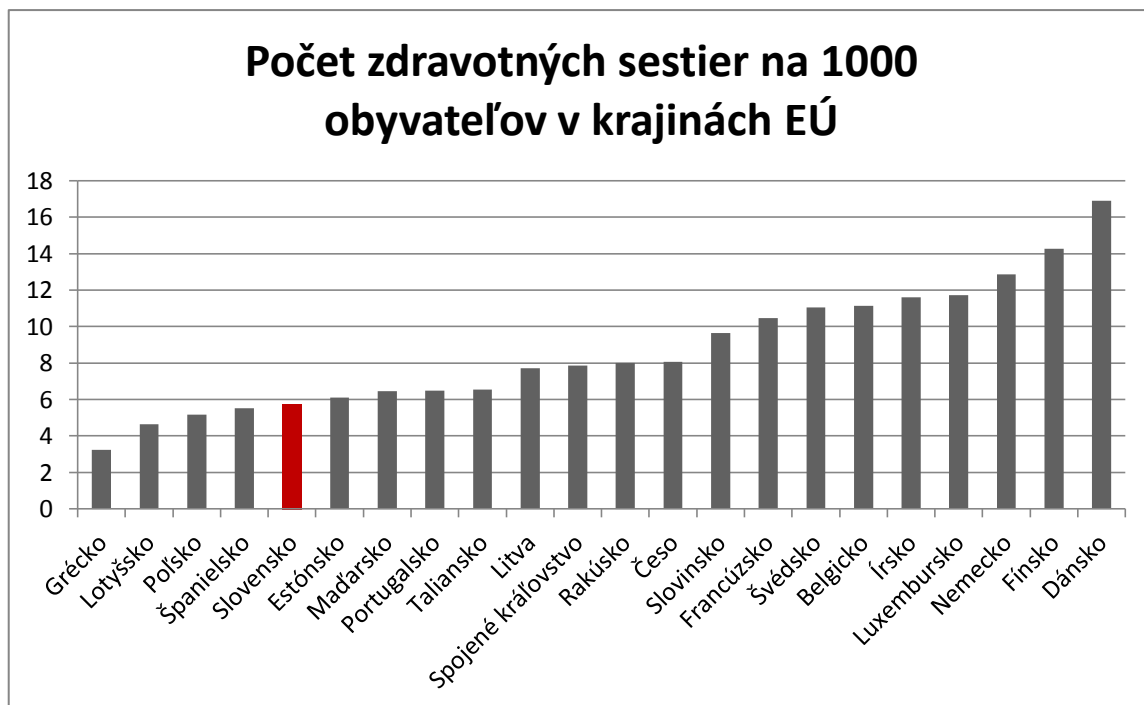
Z tejto organizačnej štruktúry vidíme, že umožňuje dôslednú deľbu práce a taktiež, že personálne oddelenie tvorí jednu z kľúčových odborných činností vykonávaných v organizácii.

„Personálny manažment v zdravotníctve sa zaoberá v rámci vnútorných podmienok zdravotníckeho zariadenia človekom ako pracovnou silou, jeho miestom v štruktúre a hierarchii inštitúcie, jeho schopnosťami a kvalifikáciou. V rámci vonkajších podmienok, ktoré na inštitúciu vertikálne i horizontálne pôsobia, sa personálny manažment zaoberá najmä trhom práce, reprodukciou pracovných síl zdravotnými a sociálnymi potrebami obyvateľstva, všeobecnou i zdravotníckou legislatívou, ale aj demografickým vývojom, hodnotovými orientáciami ľudí, potrebami príslušného regiónu a pod.“¹³

Manažér ľudských zdrojov v zdravotníckych zariadeniach vykonáva všetky činnosti a úlohy, ktoré sme popisovali v podkapitole 1.3. Rozdiel v riadení ľudí v zdravotníctve oproti iným podnikom poskytujúcim služby je v tom, že zdravotníctvo je podrobne regulované legislatívou, najmä zákonom č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov a taktiež zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý sa zameriava na podmienky, ktoré musia zamestnanci spĺňať aby mohli vykonávať zdravotnícke povolanie a taktiež reguluje napríklad vzdelávanie zdravotníckych zamestnancov, ktoré zabezpečuje práve personálne oddelenie a teda jeho zabezpečenie predstavuje jednu z kľúčových úloh personálneho manažéra.

Trendom je, že nových zdravotníckych pracovníkov je stále menej a aj táto časť populácie starne. Nedostatočné finančné ohodnotenie a nespokojnosť sa prejavuje odchodmi pracovníkov do zahraničia, čo pozorujeme v poslednom čase najmä u zdravotných sestier. Nízky počet zdravotných sestier je problémom v celej Európe, no z grafu 1.4 môžeme vidieť, že Slovensku patrí jedna z najhorších pozícií.

¹³ ONDRUŠ, Peter – ONDRUŠOVÁ, Iveta. 2017. Manažment a financovanie v zdravotníctve. Turany: Tlačiareň P+M, 2017, s. 141. ISBN 978-80-972535-9-2



Graf 1.4 Počet zdravotných sestier na 1000 obyvateľov v krajinách EÚ

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov OECD

Ak chcú byť zdravotnícke zariadenia prosperujúce, personálny manažéri sa musia zamerať na získavanie a udržanie kvalitných pracovníkov, ale aj na ich neustále zlepšovanie, vzdelávanie a rozvoj pretože schopného lekára, zdravotnú sestru, či iný zdravotnícky personál nenahradí ani najlepšie technické zariadenie.

2 CIEĽ

Základnou úlohou štátu je zabezpečiť svojim občanom primeranú zdravotnú starostlivosť. V poslednom období sa monopolné postavenie štátu ako jediného zriaďovateľa a prevádzkovateľa zdravotníckych zariadení posunulo smerom k súkromným prevádzkovateľom, ktorí realizujú svoje podnikanie práve v sektore služieb poskytujúcich zdravotnú starostlivosť. Zdravie je považované za jednu z najvyšších životných hodnôt a preto je dôležité dbať na kvalitu poskytovania zdravotnej starostlivosti. Zdravotnícke zariadenia musia byť spravované efektívne a zároveň musia brať ohľad aj na ekonomické možnosti, ktoré sú závislé nielen od finančných a materiálnych zdrojov, ale hlavne od tých ľudských, aby tak poskytovali svojim zákazníkom kvalitné služby a zároveň aby dokázali byť konkurencieschopné. V diplomovej práci poukazujeme na význam personálneho manažmentu v zdravotníctve a dôležitosť zavádzania nových trendov a prístupov riadenia ľudských zdrojov v zdravotníctve.

Cieľom diplomovej práce je analyzovať podnikateľský model súkromnej nemocnice a navrhnúť architektúru systému riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici Novej Generácie v Bratislave vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov. Pre splnenie hlavného cieľa diplomovej práce sme si stanovili nasledovné čiastkové ciele:

1. Štúdium súčasnej domácej a zahraničnej literatúry so zameraním na identifikáciu relevantných trendov riadenia v sektore služieb. Predmetom skúmania sú technologické zmeny, zmeny v ekonomickom a demografickom prostredí podnikania. Ďalej sú predmetom štúdia modely podnikania v sektore služieb v súčasnosti, špecifiká riadenia ľudí v podnikoch služieb, personálna stratégia, roly personálneho útvaru ako aj postupy a procesy riadenia ľudských zdrojov v sektore služieb.
2. Druhým čiastkovým cieľom je skúmanie podnikania v zdravotníctve, porovnávanie modelov poskytovania zdravotnej starostlivosti v hospodárskom priestore EÚ, ako aj identifikácia súčasného stavu služieb poskytovania zdravotnej starostlivosti a riadenia ľudí v zdravotníctve na Slovensku.
3. Skúmanie podnikania nemocnice v poskytovaní služieb zdravotnej starostlivosti aplikáciou biznis modelu CANVAS a identifikácia obsahu jednotlivých segmentov modelu.
4. Návrh architektúry systému riadenia ľudských zdrojov ako obsah súčasného konceptu riadenia ľudí v organizácii, ktorá poskytuje zdravotnú starostlivosť ako

nemocnica. Zámerom je vytvoriť novodobú koncepciu vo vzťahu k biznis modelu podnikania nemocnice.

Splnenie čiastkových cieľov a hlavného cieľa považujeme za relevantné vzhľadom na novodobé trendy v riadení ľudí, ktoré sme identifikovali a definovali v časti teoretických východísk predkladanej práce. Za pridanú hodnotu práce splnením hlavného cieľa považujeme návrh novodobého konceptu riadenia ľudí v Nemocnici novej generácie, ktorý je v súlade s hlavnou hodnototvornou činnosťou podnikania v zdravotníctve a náročnými kritériami konkurencieschopnosti súčasného podnikateľského prostredia.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Počas vypracovávaní našej diplomovej práce sme použili exploračné metódy, štatistické metódy na spracovanie a štatistické vyhodnocovanie analyzovaných údajov a všeobecné metódy vedeckej práce na ich rozbor a definovanie výstupov diplomovej práce.

Zdrojom pre zber údajov uvedených v prvej kapitole bola domáca aj zahraničná odborná literatúra rozoberajúca tému diplomovej práce. Komparačnou metódou sme porovnali pohľady viacerých autorov a na ich zosumarizovanie sme použili analytické a syntetické metódy.

Na identifikáciu stavu predmetu skúmania, najmä tendencií ukazovateľov demografického a ekonomického vývoja, boli v práci interpretované štatistické údaje predmetných analýz, ktorých výstupom sú grafy uvedené v prvej kapitole. Tieto grafy zobrazujú prehľad o zistených hodnotách.

V praktickej časti práce sme nadobudnuté teoretické vedomosti aplikovali na analýzu predmetu skúmania na objekte skúmania, ktorým je Nemocnica novej generácie v Bratislave. Z exploračných metód bol použitý riadený rozhovor s HR (Personálnou) riaditeľkou spoločnosti Svet zdravia Development, a.s. Ing. Janou Palenčárovou, MBA, vďaka ktorému sme získali podrobné informácie o systéme riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici Novej Generácie v Bratislave vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov. Informácie o tejto nemocnici sme čerpali z internej dokumentácie spoločnosti Svet zdravia Development, a.s., ktorá spracováva projekt Nemocnice novej generácie v Bratislave ako aj z oficiálnej internetovej stránky nemocnice. Na ich spracovanie sme využili metódu analýzy a indukcie.

Podnikanie nemocnice sme analyzovali aplikáciou biznis modelu, ktorý umožňuje metódou abstrakcie identifikovať a definovať hodnoty podnikania ako aj štruktúru nákladov a príjmov. Na analýzu podnikateľského modelu nemocnice sme využili podnikateľský model CANVAS. Podnikateľský model Canvas ponúka inovatívny prístup k tvorbe podnikovej stratégie, ktorý berie do úvahy všetky prvky biznis modelu a hľadá ich optimálnu kombináciu. Tento podnikateľský model zostavili A. Osterwalder a Y. Pigneur a predstavuje strategický manažérsky nástroj. V modeli CANVAS je popísaných 9 základných a zároveň kľúčových prvkov podnikania a umožňuje podniku zamerať sa na každý jeden segment, aby tým podnik zohľadnil všetky faktory, ktoré vstupujú do podnikania a s ohľadom na ne vytvoril optimálnu a dobre fungujúcu podnikovú stratégiu.

Grafické zobrazenie tohto podnikateľského modelu zobrazuje obrázok 4.1

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Hodnota pre zákazníka	Vzťahy so zákazníkmi	Segmenty zákazníkov
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
Štruktúra nákladov			Toky príjmov	

Obrázok 3.1 Podnikateľský model Canvas

Zdroj: vlastné spracovanie

1. **Kľúčoví partneri** - táto oblasť podnikania popisuje kto sú najdôležitejší partneri podniku. Aké zdroje od týchto obchodných partnerov podnik získava a aké kľúčové aktivity vykonávajú títo partneri. Do tejto oblasti spadajú hlavní dodávatelia aj odberatelia, ktorí sa podieľajú na podpore kľúčových aktivít podniku. Aby podniky optimalizovali svoje obchodné aktivity, mnoho ráz formujú rozličné typy aliancií a strategických spoluprác.
2. **Kľúčové zdroje** - tento prvok predstavuje práve tie zdroje, ktoré podnik potrebuje na vytváranie a dodávanie jeho pridanej? hodnoty. Môžu byť finančné ako aj nefinančné, v podobe hmotných aj nehmotných aktív.
3. **Kľúčové aktivity** - opisujú činnosti, ktoré podnik každodenne vykonáva a ktoré zabezpečujú transformáciu kľúčových zdrojov na finálny a produkt, alebo službu.
4. **Hodnota pre zákazníka** - táto oblasť podnikania predstavuje hodnotu prinášajú konkrétnym produktom alebo službou konečnému zákazníkovi. Zahŕňa tiež to, aké zákaznícke problémy daný podnik rieši, aké potreby sa snaží uspokojiť. Hodnotu definujú individuálne potreby zákazníka.
5. **Vzťahy so zákazníkmi** - predstavujú všetky vzťahy, ktoré podnik nastolil a udržiava s jednotlivými zákazníkymi segmentmi.

6. **Distribučné kanály** - predstavujú spôsoby, prostredníctvom ktorých sú produkty a služby umiestňované na trh a tak sa stávajú dostupnými pre konečných zákazníkov. Zároveň je to spôsob ako podnik komunikuje s trhovými segmentmi.
7. **Segmenty zákazníkov** - predstavujú všetkých zákazníkov podniku. Popisujú ktoré zákaznícke segmenty a podnik obsadzuje a aký je jeho podiel na jednotlivých trhoch.
8. **Štruktúra nákladov** - predstavuje základné a najdôležitejšie nákladové položky, ktoré vznikajú z činností podniku. Vymedzuje výšku ako aj presnú štruktúru fixných a variabilných nákladov.
9. **Toky príjmov** - udávajú ako si zákazníci cenia produkty, alebo služby podniku. Presne stanovujú výšku tokov príjmov a popisujú aká je štruktúra výnosov podniku spolu s podielom jednotlivých tokov príjmov na celkových službách. Takmer každý podnik vykazuje okrem transakčných – jednorazových príjmov aj priebežne sa opakujúce príjmy vyplývajúce z dlhodobých obchodných zmlúv.

Využitým dedukčných metód sme dospeli od všeobecných záverov k jednotlivým faktom, keď na základe poznania celého systému riadenia ľudských zdrojov pri spracovaní praktickej časti sme navrhli systém riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici Novej Generácie v Bratislave vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

4.1 Charakteristika Nemocnice novej generácie v Bratislave

Nemocnica novej generácie Bratislava bude koncovým zdravotníckym zariadením pre sieť Svet zdravia aj pre pacientov z ktorejkoľvek inej nemocnice na Slovensku, ktorý má ambíciu poskytovať služby vysokej kvality. Ako akútna nemocnica bude pokrývať potreby spádovej oblasti širšieho bratislavského regiónu, ale zároveň poskytovať nadregionálne výkony vo vybraných medicínskych odbornostiach. Riešiť má pritom aj komplikované prípady, ktoré si vyžadujú špičkovú medicínsku techniku, moderné ošetrovateľské postupy a erudovaný odborný personál.

Ambíciou projektu je prilákať najlepších lekárov a zdravotné sestry zo Slovenska aj zo zahraničia. V kombinácii s materiálno-technickým vybavením, s hotelovými službami a s procesmi zameranými na potreby pacienta chce nová nemocnica dokázať, že aj v súčasných lokálnych podmienkach možno vytvoriť funkčný model modernej, patientsky orientovanej zdravotnej starostlivosti. Služiť má pacientom všetkých zdravotných poisťovní.

Nová bratislavská nemocnica, ktorej investorom je Penta Investments, bude súčasťou novovznikajúcej bratislavskej štvrte Bory. Má mať hrubú podlahovú plochu takmer 53-tisíc štvorcových metrov a evokovať obraz futuristického objektu ako symbol novej generácie zdravotnej starostlivosti na Slovensku. Stavebné práce sa začali v roku 2018 a prvých pacientov by nová nemocnica mala privítať už v druhej polovici roku 2021. Doteraz najvyššia súkromná investícia do slovenského zdravotníctva má dosiahnuť sumu 200 miliónov eur.

Nemocnica bude poskytovať kombináciu zdravotnej starostlivosti koncovej a všeobecnej nemocnice. V rámci koncovej zdravotnej starostlivosti bude nemocnica zahŕňať aj:

- 14 technologicky nadštandardne vybavených operačných sál a 24 izieb multiodborovej intenzívnej starostlivosti pre dospelých;
- urgentný príjem novej generácie;
- pôrodnicu novej generácie s ôsmimi modernými pôrodnými izbami a modernú, rodinne orientovanú jednotku intenzívnej starostlivosti pre novorodencov;
- prvé komplexné centrum zamerané na liečbu mozgových príhod;

- traumacentrum schopné zvládnuť aj náročné operácie poranení chrbtice, panvy a mozgu;
- transplantačné centrum zamerané na príbuzenské transplantácie.

Všetky patientske izby budú jednolôžkové a nadštandardne vybavené. Nová, dynamicky sa rozvíjajúca mestská lokalita Bory v Bratislave poskytne nemocnici a jej pacientom vynikajúcu dopravnú dostupnosť (bezprostredné napojenie na diaľnicu, mestskú a prímestskú hromadnú dopravu, na medzinárodné letiská a blízkosť veľkých rezidenčných častí).

Nová nemocnica plánuje cieľovo zamestnávať vyše 1 200 ľudí, z toho bude približne 250 lekárov a 750 sestier a ošetrovateľov. Prví kľúčoví ľudia sa môžu zamestnať už v prípravnej fáze projektu. Väčšina pracovných miest sa začne aktívne obsadzovať približne rok pred plánovaným spustením.

Piliere budovania konkurenčnej výhody Nemocnice novej generácie v Bratislave sú nasledovné:

- Propacientsky orientovaná nemocnica – budova, procesy, prístroje i ľudia, teda všetko slúži na dosiahnutie čo najlepšieho klinického výsledku
- Oddelené klinické a neklinické činnosti – lekár diagnostikuje a lieči, sestra ošetruje, pracovníci logistiky zásobujú, administrátori administrujú
- Autonómna práca sestry – sestra ako partner lekára
- Podpora práce moderným informačným systémom
- Manažment kvality v praxi, nie na papieri
- Bezpečný medikačný proces
- Kontinuálne vzdelávanie na princípoch klinickej edukácie
- Architektúra liečivého a moderného pracovného prostredia (veľa denného svetla, interiérový dizajn, liečivé farby)

Vymenované piliere sa pretavujú aj do vízie a misie spoločnosti, ktoré spolu s piliermi strategických rozhodnutí charakterizujeme v nasledujúcej podkapitole.

4.1.1 Vízia, misia a piliere strategických rozhodnutí

Víziou nemocnice je, že chce byť prvou možnosťou pre pacientov s komplexnými potrebami na Slovensku. Chce nastaviť nový štandard zdravotnej starostlivosti v strednej a východnej Európe a inšpirovať aj ďalších k zlepšeniu zdravotníctva na Slovensku i za jeho hranicami.

Misiou Nemocnice novej generácie v Bratislave je liečiť najkomplexnejších pacientov medicínou novej generácie, vďaka prvotriednemu personálu a s použitím špičkových technológií. To všetko v liečivom a modernom prostredí.

Nemocnica novej generácie v Bratislave bude fungovať na týchto pilieroch strategických rozhodnutí:

- orientácia na pacienta
- neustále zlepšovanie medicínskych procesov v prospech bezpečnosti a kvality
- liečivé prostredie
- nemocnica bez papierov – vysoká úroveň elektronizácie a digitalizácie
- optimalizácia logistických tokov
- motivujúca pracovná atmosféra
- efektívna prevádzka a finančná udržateľnosť
- pripravenosť na budúci rozvoj a na neočakávané situácie

Vymenované piliere napomáhajú spoločnosti robiť všetky rozhodnutia tak, aby boli v súlade s hlavnou hodnototvornou činnosťou podnikania v zdravotníctve, ktorú detailne popisujeme v nasledujúcej podkapitole pomocou podnikateľského modelu CANVAS.

4.2 Podnikateľský model CANVAS

Podnikateľský model Nemocnice novej generácie analyzujeme použitím podnikateľského modelu CANVAS, pretože berie do úvahy všetky prvky biznis modelu a hľadá ich optimálnu kombináciu. V nasledujúcom texte postupne popisujeme všetkých 9 kľúčových faktorov, ktoré vstupujú do podnikania spoločnosti.

4.2.1 Kľúčoví partneri

Projekt Nemocnice novej generácie v Bratislave spracováva spoločnosť Svet zdravia Development, a.s., ktorá zabezpečuje stavebný, medicínsky, finančný, informočno-technologický, personálny a marketingový manažment.

Časť administratívnej agendy pre túto spoločnosť pokrýva jej sesterská spoločnosť Svet zdravia, a.s., ktorá patrí k jednému z jej kľúčových partnerov. Svet zdravia, a.s. je prevádzkovateľom 17 nemocníc v Košickom, Prešovskom, Banskobystrickom, Trnavskom, Nitrianskom a v Trenčianskom samosprávnom kraji, ktorých spádová oblasť predstavuje takmer 1,7 milióna obyvateľov a pracuje v nich 6 970 zamestnancov. Predpokladom je, že aj Nemocnica novej generácie sa neskôr začlení do siete nemocníc, pod akciovú spoločnosť Svet zdravia.

Ďalším dôležitým partnerom vo fáze výstavby nemocnice sú aj konzultanti z praxe a to najmä lekári a sestry pracujúce v rôznych medicínskych oblastiach v nemocniciach na Slovensku aj v zahraničí.

Stavebnú časť zabezpečuje spoločnosť Penta Real Estate, s.r.o., ktorá sa počas svojho fungovania vyprofilovala na lídra na realitnom trhu a ktorej cieľom je stavať budovy, ktoré prispievajú k urbanistickému rozvoju danej lokality. Preto spolupracuje s najväčšími profesionálmi v obore, špičkovými architektmi, či inžiniermi. Ich skúsenosti a ich kreativita a cieľavedomosť sú zárukou kvality a investičnej hodnoty realitného portfólia. Na projekte Nemocnice novej generácie v Bratislave spolupracuje s generálnym projektantom Arch.Design, s.r.o. Je to spoločnosť, ktorú tvorí 35 architektov a 55 stavebných inžinierov a ich víziou je tvoriť jedinečnú architektúru a byť partnerom pre ich spokojných klientov. Autorom projektu je architektonická kancelária Dutch Health Architects, ktorá sa špecializuje na dizajnovanie kvalitných zdravotníckych zariadeniach a má za sebou viacero úspešných projektov nemocníc po celom svete. Projektantom zdravotníckej techniky je spoločnosť Hosping, s.r.o.

Vo fáze rastu a stabilizácie nemocnice budú jej kľúčovými partnermi aj zdravotné poisťovne, lekárne, dopravná zdravotná služba a spoločnosti zabezpečujúce laboratórnu diagnostiku.

4.2.2 Kľúčové zdroje

Kľúčové finančné zdroje na výstavbu nemocnice poskytla investičná spoločnosť Penta Investment, ktorá sa zameriava na dlhodobé investície do aktív, pričom v súčasnosti rozvíja firmy a projekty predovšetkým v zdravotníctve, finančných službách, maloobchode, výrobe, médiách a v realitnom developmente. Ďalšie zdroje na výstavbu nemocnice boli získané vďaka emisii dlhopisov spoločnosti, ktorá bude doplnená aj bankovým úverom v neskoršej fáze výstavby. Kľúčovým zdrojom pre Nemocnicu novej generácie v Bratislave sú však najmä ľudia, ktorí teraz pracujú na jej realizácii a neskôr samotní zamestnanci nemocnice.

Medzi kľúčové zdroje patria aj intelektuálne zdroje zahŕňajúce nemocničnú akreditáciu a nemocničný informačný systém. Ďalej tu zaraďujeme aj hmotné zdroje v podobe novej modernej a nadštandardne vybavenej budovy.

4.2.3 Kľúčové aktivity

Vo fáze výstavby nemocnice medzi kľúčové aktivity patria tie, ktoré vykonáva projektový tím, ktorý spracováva projekt Nemocnice novej generácie v Bratislave. Projektový tím sa skladá z ľudí, ktorí zabezpečujú stavebný a finančný manažment, nastavovanie medicínskych procesov, IT zabezpečenie, personálne riadenie aj marketing. Konkrétne ho tvorí riaditeľ projektu, senior a junior projektový manažéri pre stavbu, senior a junior projektový manažéri pre financie, medicínsky riaditeľ spolu s medicínskym tímom, ktorí tvoria medicínsko - technický manažér, manažérka pre ošetrovatelstvo, manažérka kvality a medicínsky analytik. Do tímu patrí aj HR riaditeľka, prevádzkový manažér, marketingová manažérka a asistentka zabezpečujúca administratívnu podporu.

Vo fáze rastu a stabilizácie bude kľúčovou aktivitou liečenie pacientov a poskytovanie zdravotnej starostlivosti, vrátane prevencie.

Ďalšou kľúčovou aktivitou Nemocnice novej generácie v Bratislave vo fáze rastu a stabilizácie bude vzdelávanie, keďže nemocnica bude disponovať vlastným školiacim strediskom, vrátane simulačnej operačnej sály, na ktorej bude možné trénovať rutinné i inovatívne medicínske zákroky. Odborné zázemie, ktoré sa bude koncentrovať v novej nemocnici, Svet zdravia plánuje ponúknuť aj stredným a vysokým školám.

4.2.4 Hodnota pre zákazníka

Hlavnú hodnotou pre zákazníka predstavuje to, že Nemocnica novej generácie v Bratislave bude poskytovať kombináciu zdravotnej starostlivosti koncovej a všeobecnej nemocnice.

V rámci koncovej zdravotnej starostlivosti bude nemocnica zahŕňať aj:

- 14 technologicky nadštandardne vybavených operačných sál a 24 izieb multiodborovej intenzívnej starostlivosti pre dospelých;
- urgentný príjem
- pôrodnicu s ôsmimi modernými pôrodnými izbami a modernú, rodinne orientovanú jednotku intenzívnej starostlivosti pre novorodencov;
- prvé komplexné centrum zamerané na liečbu mozgových príhod;
- traumacentrum schopné zvládnuť aj náročné operácie poranení chrbtice, panvy a mozgu;
- transplantačné centrum zamerané na príbuzenské transplantácie.

Zdravotná starostlivosť bude zároveň poskytovaná špičkovými odborníkmi v daných špecializáciách a s dôrazom na bezpečnosť a kvalitu poskytovanej zdravotnej starostlivosti.

4.2.5 Vzťahy so zákazníkmi

Nemocnica novej generácie v Bratislave bude spravovaná procesmi, ktoré sú zamerané na potreby pacienta a teda bude poskytovať patientsky orientovanú zdravotnú starostlivosť. Nemocnica bude nadštandardne vybavená, všetky patientske izby budú jednolôžkové, čo bude poskytovať komfort a súkromie. Hlavným cieľom Nemocnice novej generácie je pacienta nielen liečiť, ale ho aj vyliečiť. Nemocnica bude slúžiť pacientom všetkých zdravotných poisťovní, podobne ako samoplatcom. Vzťah so zákazníkom nemocnica plánuje udržiavať aj prostredníctvom kontaktných miest v podobe recepcie, samoobslužných kioskov, call centra, či mobilnej aplikácie dostupnej pre všetkých pacientov.

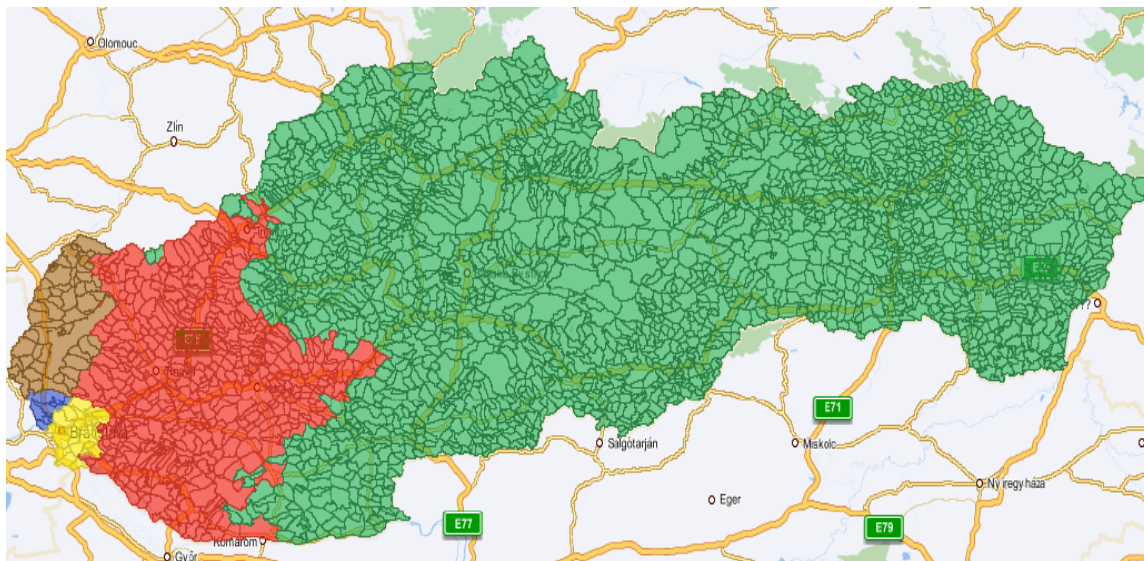
4.2.6 Distribučné kanály

Najdôležitejším distribučným kanálom je spokojný zákazník. Vidíme aj v súčasnosti, že referencie pacientov sú jedným z najdôležitejších kritérií výberu jednotlivých zdravotníckych zariadení. Dôležitým distribučným kanálom budú aj jednotliví lekári, či už so siete nemocníc a polikliník Svet zdravia a Procure, ako aj z neďalekého okolia, ktorý budú pacientov odporúčať na špecializované úkony práve do Nemocnice novej generácie v Bratislave. Nemocnica ako podnik poskytujúci služby zdravotnej starostlivosti bude teda využívať hlavne priamy distribučný kanál, kedy služba bude priamo poskytnutá zákazníkovi – pacientovi.

Nepriamy distribučný kanál budú využívať spoločnosti poskytujúce laboratórnu diagnostiku ako aj lekáreň, ktorá sa taktiež bude nachádzať v priestoroch nemocnice.

4.2.7 Segmenty zákazníkov

Ako akútna nemocnica bude Nemocnica novej generácie pokrývať potreby spádovej oblasti širšieho bratislavského regiónu, ale zároveň poskytovať nadregionálne výkony vo vybraných medicínskych odbornostiach. Riešiť má pritom aj tie najťažšie prípady, ktoré si vyžadujú špičkovú medicínsku techniku, moderné ošetrovateľské postupy a erudovaný odborný personál. Spádovú oblasť popisuje mapa a tabuľka nižšie.



Obrázok 4.1 Mapa spádovej oblasti

Zdroj: interné materiály spoločnosti

Tabuľka 4.1 Zóny spádových oblastí

Zóna	Časť populácie
Najbližšia nemocnica	1.31%
Najbližšia komplexná nemocnica (bližšie ako UNB alebo Trnava)	2.35%
Vzdialená menej ako 30 min. jazdy (ale nie najbližšia komplexná nemocnica)	7.09%
Vzdialená 30 - 90 minút jazdy	22.36%
Viac ako 90 minút jazdy (zvyšok SR)	66.90%

Zdroj: interné materiály spoločnosti

Nemocnica v budúcnosti počíta aj so zahraničnými pacientmi, najmä zo susedných krajín, prípadne zo sesterskej spoločnosti Penta Hospital International, ktorá predstavuje najväčšiu medzinárodnú sieť nemocníc a polikliník v strednej a východnej Európe. Jej súčasťou je 33 nemocníc a 42 polikliník v Českej republike, Poľsku a na Slovensku. Nemocnica novej generácie v Bratislave však bude najmodernejšou nemocnicou spomedzi nemocníc tejto siete.

4.2.8 Štruktúra nákladov

Najvyššie nákladové položky Nemocnice novej generácie vo fáze výstavby predstavujú stavebné náklady, medicínska a nemedicínska technika, IT zariadenie, personálne a marketingové náklady.

V záverečnej fáze výstavby bude veľkú nákladovú položku predstavovať získanie akreditácie pre nemocnicu. „Akreditácia Spojenej akreditačnej komisie (SAK) garantuje, že zdravotnícke zariadenia sa riadia postupmi podľa presne stanovených kritérií kvality a bezpečnosti. Štandardizácia postupov sa tak týka takmer každej činnosti, ktorá súvisí s

poskytovanou zdravotnou starostlivosťou či s pobytom pacienta v zariadení. Začína sa už od príchodu pacienta a trvá až po jeho vyliečenie alebo po stanovenie liečby.“¹⁴

Najväčšou nákladovou položkou vo fáze rastu a stabilizácie nemocnice budú personálne náklady, ktoré budú tvoriť viac ako 50% nákladov.

4.2.9 Toky príjmov

Zdroj budúcich príjmov nemocnice predstavujú platby od zdravotných poisťovní. Poisťovne každoročne rokujú s poskytovateľmi zdravotnej starostlivosti o výške platieb pre daný rok. Vláda do týchto rokovaní nezasahuje, keďže každá poisťovňa si vyjednáva vlastné podmienky. Platby pre všeobecných lekárov sú určené najmä podľa výšky platby na jedného pacienta a počtu pacientov, ktorých daný lekár eviduje. Platby pre lekárov špecialistov sú určené najmä podľa ceny a množstva výkonov, ktoré lekár poskytne v danom období. Platby lôžkovým zariadeniam sú určené najmä podľa ceny a počtu ukončených hospitalizácií pre dané oddelenie, ako aj podľa typu a veľkosti zariadenia.¹⁵

Okrem platieb od zdravotných poisťovní budú zdrojom príjmov aj priame platby od samoplatcov a pacientov zo zahraničia ako aj platby za prenájom priestorov laboratórií a lekárne.

Nemocnica samozrejme počíta s tým, že za nejaký čas, pravdepodobne vo fáze rastu a stabilizácie bude zdrojom príjmov nemocnice aj zisk.

Podnikateľský model CANVAS Nemocnice novej generácie podrobne ilustruje tabuľka 4.2 nižšie.

¹⁴ Nemocnica ProCare Medissimo ako prvá na Slovensku získala akreditáciu SAK [online]. [cit. 2019.4.25] Dostupné na internete: <https://vzdravotnictve.sk/nemocnica-procare-medissimo-ako-prva-na-slovensku-ziskala-akreditaciju-sak/>

¹⁵ Financovanie zdravotníctva vo vybraných štátoch [online]. [cit. 2019.4.25] Dostupné na internete: http://www.i-health.sk/129_slovensko

Kľúčoví partneri Svet zdravia Development, a.s. Svet zdravia, a.s. Penta Real Estate, s.r.o. Arch.Design, s.r.o. Dutch Health Architects Hosping, s.r.o. zdravotné poisťovne lekárne dopravná zdravotná služba laboratórna diagnostika	Kľúčové aktivity Projektový manažment vo všetkých oblastiach: • stavebná • medicínska • IT • personálna • marketingová • finančná • administratívna Liečenie pacientov a poskytovanie zdravotnej starostlivosti Vzdelávanie	Hodnota pre zákazníka Kombinácia zdravotnej starostlivosti koncovej a všeobecnej nemocnice špičkoví odborníci dôraz na bezpečnosť a kvalitu poskytovanej zdravotnej starostlivosti	Vzťahy so zákazníkmi pacientsky orientovanú zdravotnú starostlivosť kontakt prostredníctvom: • recepcie • samoobslužných kioskov • call centra • mobilnej aplikácie pre pacientov všetkých zdravotných poisťovní aj pre samoplatcov	Segmenty zákazníkov spádová oblasť širšieho bratislavského regiónu nadregionálne výkony vo vybraných medicínskych odbornostiach zahraniční pacienti zo susedných krajín
	Kľúčové zdroje Finančné zdroje : • investor • emisia dlhopisov • úver Intelektuálne zdroje • NIS • akreditácia Ľudské zdroje Hmotné zdroje • nadštandardné vybavenie		Distribučné kanály Priama distribúcia Nepriama distribúcia	
Štruktúra nákladov personálne náklady stavebné náklady medicínska a nemedicínska technika IT zariadenie marketingové náklady akreditácia			Toky príjmov platby od zdravotných poisťovní priame platby (samoplatcovia, pacienti zo zahraničia) prenájom priestorov (lekáreň, laboratória) zisk	

Tabuľka 4.2 Podnikateľský model Nemocnice novej generácie v Bratislave

Zdroj: *vlastné spracovanie*

4.3 Model tvorby architektúry systému riadenia ľudských zdrojov

Zámerom práce je vytvoriť návrh novodobej koncepcie riadenia ľudí vo vzťahu k biznis modelu podnikania nemocnice. Na vytvorenie návrhu využijeme model tvorby architektúry riadenia ľudských zdrojov, ktorý je podrobne zobrazený na obrázku 4.2. Pomocou koncepčných otázok pomenujeme hodnoty, roly, architektúru aj samotný obsah riadenia ľudí v Nemocnici novej generácie v Bratislave.



Obrázok 4.2 Model tvorby architektúry systému riadenia ľudských zdrojov

Zdroj: BLŠŤÁKOVÁ, Jana. *Pripravenosť slovenských podnikov na riadenie novej generácie zamestnancov v podmienkach priemyslu 4.0: habilitačná prednáška: odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. 60 s. Habilitačné a inauguračné prednášky. ISBN 978-80-225-4550-1*

„Model tvorby architektúry systému riadenia ľudských zdrojov sme koncipovali na základe princípu cibulového modelu, využili sme hierarchiu vrstiev, ktorá reflektuje viditeľnosť vonkajších/spodných úrovní a dôležitosť jadra/špičky modelu.“¹⁶

¹⁶ BLŠŤÁKOVÁ, Jana. *Pripravenosť slovenských podnikov na riadenie novej generácie zamestnancov v podmienkach priemyslu 4.0: habilitačná prednáška: odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment. 1. vydanie.*

4.3.1 Hodnoty

Jadrom podnikania Nemocnice novej generácie a jeho hlavnou hodnotou je vyliečiť pacienta. Nemocnica novej generácie bude poskytovať zdravotnú starostlivosť, ale nechce svojich pacientov iba liečiť, chce ich hlavne vyliečiť. Práve klinický výsledok je hodnota, ktorú chce nemocnica prinášať a ktorou sa Nemocnica novej generácie v Bratislave chce odlíšiť od konkurenčných nemocníc.

Hodnotu pre zamestnanca predstavuje to, že sa podieľa na vytváraní zdravotníctva novej generácie, čiže je to služba ľuďom inovatívnym a novým spôsobom a to vo všetkých smeroch - procesne aj ľudsky.

4.3.2 Roly a architektúra

V Nemocnici novej generácie v Bratislave bude personálny útvar súčasťou vrcholového vedenia nemocnice, pretože podnikanie v sektore služieb stojí vždy najmä na ľuďoch, ktorý tieto služby sprostredkujú, o to viac v podniku ako je nemocnica. Nemocnica novej generácie predstavuje podnik služieb, ktorý je vysoko ľudsky náročný a ktorého výkon stojí najmä na kvalite jeho zamestnancov, čo dokazuje aj fakt, že viac ako 50% nákladov nemocnice budú tvoriť práve personálne náklady. Je preto nevyhnutné, aby bol útvar riadenia ľudských zdrojov nemocnice súčasťou vrcholového vedenia, pretože hodnoty spoločnosti prinášajú práve jej zamestnanci a hlavnou úlohou útvaru riadenia ľudských zdrojov je prispievať k naplneniu cieľu podnikania, jeho misie, vízie a celkovej stratégie.

Útvar riadenia ľudských zdrojov však pracuje na všetkých úrovniach podniku, nie len na tej vrcholovej. Súčasťou každodennej agendy personálneho útvaru Nemocnice novej generácie bude prostredníctvom čiastkových stratégií prispievať k naplneniu podnikovej stratégie a to ako súčasť vrcholového vedenia, ale aj ako súčasť taktického či operatívneho riadenia nemocnice. Je dôležité aby útvar riadenia ľudských zdrojov našiel rovnováhu v tom, v akej miere sa zameriava na budúcnosť a stratégiu, v akej miere rieši prítomnosť a operatívu a taktiež to, či sa zameriava viac na procesy alebo na ľudí.

Nemocnica novej generácie bude aplikovať horizontálny, neautokratický model riadenia ľudí, ktorý je bežný najmä v krajinách s vyspelým zdravotníctvom a je novinkou v slovenských podmienkach. Ošetrovateľská starostlivosť bude mať popri medicínskej starostlivosti autonómne postavenie a zároveň ostanú v kooperatívnom vzťahu, čo umožní rozvoj oboch častí liečebného procesu. Autonómny model zároveň prispeje k zrovnoprávneniu postavenia sestier. Podpora ošetrovateľských profesií sa prejaví aj vo využití technológií, nastavení moderných procesov a firemnej kultúre. Spolu s rozšírenými kompetenciami by práve toto malo byť pre sestry jedným z hlavných lákadiel, prečo prísť pracovať do novej nemocnice. Klastrová organizačná štruktúra bude vyžadovať zvýšené kompetencie sestier a pozícia klastrovej manažérky ich v maximálnej možnej miere odbremení od administratívnych povinností. Manažérka klastra bude riadiť napríklad manažment lôžok, zásobovanie zdravotníckym materiálom či rozvoz stravy, zatiaľ čo sestry sa budú môcť plne sústrediť na ošetrovateľskú činnosť.

4.3.3 Obsah

Obsahom architektúry riadenia ľudských zdrojov rozumieme konkrétne postupy a metódy personálnej práce v procesoch formovania pracovného potenciálu (personálne plánovanie, analýza práce, získanie a výber, adaptácia) a riadenia pracovného výkonu (hodnotenie zamestnancov, odmeňovanie a vzdelávanie), ktoré sú navrhnuté v súlade s hodnotami podnikania a rolami personálneho útvaru. V nasledujúcej podkapitole podrobne opíšeme návrh architektúry systému riadenia ľudských zdrojov Nemocnice novej generácie v Bratislave.

4.4 Návrh architektúry systému riadenia ľudských zdrojov

Nemocnica novej generácie v Bratislave, predstavuje organizáciu, ktorá poskytuje zdravotnú starostlivosť ako nemocnica. V tejto podkapitole popisujeme architektúru systému riadenia ľudských zdrojov ako obsah súčasného konceptu riadenia podniku v sektore služieb. Návrh architektúry systému riadenia ľudských zdrojov formulujeme pomocou postupov a metód personálnej práce v procesoch formovania pracovného potenciálu a riadenia pracovného výkonu.

4.4.1 Personálne plánovanie

Nemocnica novej generácie plánuje celkovo zamestnávať vyše 1 200 ľudí, z toho bude približne 250 lekárov a 750 sestier a ošetrovateľov. Vzhľadom na svoje zameranie a špecifické postavenie má záujem o najskúsenejších odborníkov v jednotlivých medicínskych špecializáciách, akých ponúka pracovný trh. Osobitnú kategóriu predstavujú slovenskí lekári a sestry pôsobiace v zahraničí. Po prezentácii projektu plánovanej terciárnej nemocnice novej generácie mnohí z nich prejavili záujem vrátiť sa domov.

Svet zdravia veľmi pozitívne vníma skutočnosť, že slovenskí lekári žijúci v zahraničí sa začali zaujímať o novú nemocnicu skôr, ako sa začala samotná výstavba. Ako hovoria, čakajú na vhodnú príležitosť, aby sa mohli vrátiť na Slovensko. Ich motivácia je rôzna, ale spája ich, že konečne aj v rodnej krajine budú môcť pracovať v podmienkach, na aké sú zvyknutí v zahraničí.

S mnohými z týchto odborníkov už Svet zdravia nadviazal spoluprácu a s viacerými z nich spolupracuje na konzultačnej báze. V rámci klinických skupín sa svojimi odbornými znalosťami a praktickými skúsenosťami priamo podieľajú na koncepte budúcej nemocnice. Vyjadrujú sa k funkčnému usporiadaniu budovy, lôžkovým kapacitám, medicínskym, ošetrovateľským a logistickým procesom, technickému a prístrojovému vybaveniu a mnohým ďalším detailom.

4.4.2 Analýza práce

Spoločnosť spracúvajúca projekt novej nemocnice už v súčasnosti pracuje na tvorbe katalógu pracovných pozícií, ktorý bude presne popisovať jednotlivé pracovné pozície, spolu s kompetenciami, požadovanými zručnosťami, pozíciou v organizačnej štruktúre ako aj mzdovými nárokmi, bonusmi, či nárokmi na ostatné osobné pomôcky a pod. Cieľom katalógu pracovných pozícií je poskytnúť podrobný prehľad pozícií, ktorý by poskytoval ucelený obraz o danej práci, popisoval špecifikáciu požiadaviek jednotlivých pracovných miest na pracovníkov a zároveň by bol východiskom pre všetky personálne práce v organizácii.

4.4.3 Získavanie a výber

Aj keď do spustenia nemocnice ešte ostávajú dva roky, Svet zdravia už dnes vyvíja aktivity na obsadenie najdôležitejších lekárskejších a ošetrovateľských pozícií. Vyhľadáva odborníkov vo všetkých medicínskych špecializáciách, ktorí budú zároveň spolupracovať v interdisciplinárnych programoch nemocnice, ako napr. traumatologický, onkologický, gynekologicko-pôrodnický, neurologický a kardiologický program.

V nastávajúcom období začnú členovia projektového tímu aktívnejšie prezentovať projekt nemocnice novej generácie na lokálnych aj medzinárodných kongresoch a prizvú k spolupráci ďalších lekárov a sestry. Pozitívom je, že drvivá väčšina doteraz oslovených kandidátov reagovala na ponuku Sveta zdravia kladne.

Ďalšou dôležitou súčasťou získavania zamestnancov sú aj veľtrhy práce lekárskejších fakúlt, ktorých sa projektový tím taktiež začína zúčastňovať s cieľom osloviť mladých a šikovných budúcich lekárov.

Nemocnica novej generácie počíta aj s presunom časti interných zamestnancov zo siete nemocníc Svetu zdravia a v súčasnosti postupne začína tvoriť klinické tímy, ktoré sa neskôr celé presunú do novej nemocnice.

Nemocnica bude začínať s približne 900 pracovníkmi, než dosiahne cieľový stav zamestnanosti. Rok pred plánovaným otvorením začne v postupnej nábehovej krivke prijímať technických, administratívnych a podporných zamestnancov, ktorí nájdu využitie v rámci finalizačných prác. Výhodou je, že nemocnica bude môcť vo viacerých podporných oblastiach, ako je napríklad účtovníctvo či personalistika, využiť stredisko zdieľaných služieb siete Svet Zdravia. Následne sa začnú uzatvárať pracovné zmluvy s kľúčovými odbornými riadiacimi pracovníkmi a obsadzovať pozície v jednotlivých medicínskych a ošetrovateľských tímoch. S dostatočným predstihom pred otvorením bude dosiahnutý cieľový stav pre prvú fázu prevádzky nemocnice s tým, že zostávajúci čas sa využije na zaškolenie personálu a dokončenie vybavenia pracovísk.

4.4.4 Adaptácia

Adaptácia predstavuje dôležitý proces, počas ktorého by sa mal zamestnanec stotožniť s podnikovou kultúrou spoločnosti ako aj s cieľmi, ktoré má dosiahnuť a očakávaniami, ktoré by mal naplniť. Prostredníctvom tohto procesu sa z nového

zamestnanca stáva plnohodnotný zamestnanec, ktorý sa v práci cíti dobre a môže byť produktívny.

Nemocnica novej generácie plánuje začať s adaptáciou zamestnancov ešte pred samotným otvorením nemocnice, hlavne kvôli odlišnému procesnému fungovaniu. Adaptácia bude prebiehať aj formou e-learningov a online testov, prostredníctvom ktorých sa zamestnanci budú zoznamovať s prostredím aj procesmi ešte pred samotným nástupom.

Predpokladom je, že adaptáciu jednotlivých tímov budú zabezpečovať ich lídri a vedenie sa bude zameriavať najmä na ich podporu, či už v oblasti líderských alebo manažérskych zručností.

4.4.5 Hodnotenie zamestnancov

Zamestnanci Nemocnice novej generácie budú hodnotení na základe KPI – key performance indicators, ktoré možno preložiť do slovenčiny ako kľúčové ukazovatele výkonnosti alebo výkonové ukazovatele.

Hodnotenie na základe KPI je forma ako premietnuť ciele spoločnosti do výkonových indikátorov jednotlivých zamestnancov nemocnice, aby tak zamestnanci prispievali k ich vedomému napĺňaniu. Hlavnou úlohou útvaru riadenia ľudských zdrojov je prostredníctvom riadenia a vedenia ľudí prispievať k napĺňaniu stratégie spoločnosti, preto je hodnotenie práve formou KPI vhodným manažérskym nástrojom. Pomocou týchto ukazovateľov bude manažment nemocnice riadiť spoločnosť tak, aby dosahovala stanovené ciele najmä prostredníctvom ľudských zdrojov. Zároveň výsledky merania KPI umožňujú vedeniu nemocnice porovnávať stav spoločnosti v náväznosti na stanovené strategické ciele a pomáhajú identifikovať silné a slabé stránky jednotlivých pracovných tímov, či zamestnancov.

4.4.6 Odmeňovanie

Mzdové odmeňovanie pracovníkov novej nemocnice bude konkurencieschopné nielen z hľadiska celoslovenského priemeru, ale aj v rámci Bratislavy a jej okolia. Časť mzdy bude zohľadňovať úroveň medicínskej, ošetrovateľskej a manažérskej kvality. Svet zdravia však chce obmedziť uchádzačov o zamestnanie, ktorí prídu len za vyššími platmi. Má predovšetkým záujem o lekárov a sestry, ktorí berú svoju profesiu ako poslanie a chcú byť nositeľmi zmien v zdravotníctve.

Súčasťou ohodnotenia bude aj viacero zamestnaneckých benefitov, ktoré sa budú zameriavať najmä na podporu rovnováhy práce a súkromia, zdravia a istoty (dôchodkové a životné poistenie).

Predpokladáme, že významným benefitom najmä pre ošetrovateľské pozície, bude možnosť cenovo dostupného bývania v novej ubytovni a bytoch neďaleko nemocnice v časti Bory.

4.4.7 Vzdelávanie a kariéra

Nadštandardné podmienky nemocnica poskytne lekárom, sestram a ostatnému personálu taktiež v oblasti vzdelávania. Nemocnica bude plne podporovať špecializačné štúdium, čo je dôležitá informácia najmä pre začínajúcich lekárov. Keďže ako terciárna nemocnica bude zabezpečovať multidisciplinárnu zdravotnú starostlivosť, atestácie budú môcť absolvovať v známom prostredí a nebudú musieť kvôli nim cestovať na iné kliniky. Nemocnica bude mať dostatočné kapacity aj na hostovanie lekárov a sestier z iných zariadení Sveta zdravia – či už na špecializačné štúdium, certifikačnú prípravu, alebo získanie nových kompetencií. Silnú podporu dostane aj postgraduálne vzdelávanie a publikačná činnosť.

Nemocnica zabezpečí kontinuálne vzdelávanie založené na princípoch klinickej edukácie. Plánuje ich vysielat' na zahraničné stáže, konferencie a kongresy, aby si mohli zvyšovať odbornosť a aplikovať najnovšie medicínske trendy do vlastnej praxe. V rámci nemocnice bude pôsobiť tiež interná vzdelávacia akadémia Sveta zdravia. V novej budove budú k dispozícii moderne vybavené učebné priestory vrátane simulačnej operačnej sály, na ktorej bude možné trénovať rutinné i inovatívne medicínske zákroky.

Kariérny rast zamestnancov je ďalšia priorita, ktorej bude nemocnica venovať zvýšenú pozornosť. Bude dbať o to, aby si vedúci klinických jednotiek a hlavné sestry vychovávali vlastných odborníkov, ako aj svojich nástupcov. Výhodou nemocnice bude fakt, že bude súčasťou siete nemocníc, čo umožní rotáciu a v prípade potreby aj kariérny rast naprieč nemocnicami v sieti.

Špičkové odborné zázemie, ktoré sa bude koncentrovať v novej nemocnici, Svet zdravia plánuje ponúknuť aj stredným a vysokým školám. Mnohí kľúčoví experti, ktorí participujú na príprave nemocnice novej generácie, a ktorí doma či v zahraničí patria k uznávaným špecialistom vyučujúcim na prestížnych univerzitách, podmieňujú svoj návrat

na Slovensko napríklad aj možnosťou pokračovať v edukačnej praxi. Ponúka sa široké pole foriem spolupráce, od host'ovania na vysokých školách až po konzultačné činnosti pri diplomových a doktorandských prácach, či organizovanie študentských praxí.

4.5 Diskusia

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo analyzovať podnikateľský model súkromnej nemocnice a navrhnúť architektúru systému riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici novej generácie v Bratislave vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov.

V našej diplomovej práci sme už niekoľkokrát zdôraznili dôležitosť ľudských zdrojov v podnikoch v sektore služieb. Keďže Nemocnica novej generácie v Bratislave chce byť prvou možnosťou pre pacientov s komplexnými potrebami na Slovensku a zároveň chce nastaviť nový štandard zdravotnej starostlivosti v strednej a východnej Európe a inšpirovať aj ďalších k zlepšeniu zdravotníctva na Slovensku i za jeho hranicami musí dbať na všetky procesy formovania pracovného potenciálu ako aj na procesy riadenia pracovného výkonu, pretože v podnikoch poskytujúcich služby, ktorým je aj Nemocnica novej generácie v Bratislave sú práve zamestnanci kľúčovým faktorom úspechu.

Vo výsledkoch práce prostredníctvom podnikateľského modelu CANVAS zobrazujeme jednotlivé segmenty modelu Nemocnice novej generácie. Analýza biznis modelu nám umožňuje návrh konceptu riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici novej generácie zosúladiť s hlavnou hodnototvornou činnosťou podnikania v zdravotníctve a náročnými kritériami konkurencieschopnosti súčasného podnikateľského prostredia.

Model tvorby architektúry systému riadenia ľudských zdrojov využívame na tvorbu návrhu architektúry riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici novej generácie v Bratislave, ktorý popisuje konkrétne postupy a metódy personálnej práce v procesoch formovania pracovného potenciálu a riadenia pracovného výkonu. Tieto postupy a metódy sú súčasne navrhnuté tak, aby boli v súlade s hodnotami podnikania a rolami personálneho útvaru.

V tejto časti diskusie by sme radi poukázali na dôležitosť a prípadné zlepšenia jednotlivých vybraných častí navrhutej architektúry systému riadenia ľudských zdrojov a to v súlade s hlavnou hodnototvornou činnosťou podnikania Nemocnice novej generácie v Bratislave. Zároveň zdefinujeme ako obsah architektúry systému riadenia ľudských zdrojov reflektuje aplikáciu pilierov stratégie podnikania nemocnice.

4.5.1 Dôležitosť a zlepšenia vybraných častí navrhnutej architektúry systému riadenia ľudských zdrojov

Architektúra riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici novej generácie v Bratislave popisuje postupy a metódy personálnej práce v procesoch formovania pracovného potenciálu a riadenia pracovného výkonu. V nasledujúcom texte vyzdvihneme dôležitosť a navrhujeme ich prípadné zlepšenie týchto procesov v súčinnosti s hodnotami podnikania Nemocnice novej generácie.

Podnikateľský model Nemocnice novej generácie v Bratislave zobrazuje, že hlavnou hodnotou pre zákazníka je to, že nemocnica bude poskytovať kombináciu zdravotnej starostlivosti koncovej a všeobecnej nemocnice. Ak chce nemocnica prinášať práve túto hodnotu musí mať hlavne dostatok kvalitných zamestnancov, ktorí sa budú primerane o svojich pacientov starať.

V teoretickej časti práce uvádzame trend neustále sa znižujúceho počtu zdravotníckych pracovníkov ako aj problém starnutia aj tejto časti populácie. Je preto veľmi dôležité venovať dostatočnú pozornosť získavaniu zamestnancov, ktorému môže dopomôcť najmä budovanie značky zamestnávateľa. Nové a moderné prostredie nemocnice je konkurenčnou výhodou na ktorej môže spoločnosť stavať svoju náborovú kampaň. Pozitívne hodnotíme to, že spoločnosť plánuje v nastávajúcom období aktívnejšie prezentovať projekt Nemocnice novej generácie na lokálnych aj medzinárodných kongresoch a veľtrhoch práce lekárskeho fakúlt. Odporúčame zamerať sa aj na prezentáciu prostredníctvom sociálnych sietí, keďže práve toto je platforma vďaka ktorej vie spoločnosť osloviť veľké množstvo ľudí pri relatívne nízkych nákladoch a budovať pozitívny imidž atraktívneho zamestnávateľa.

Pri náboře to však nekončí. V rámci procesu formovania ľudského kapitálu Nemocnice novej generácie sa nemocnica musí zamerať aj na adaptačný proces, ktorý hodnotíme vo fáze rastu ako kľúčový. Novovzniknuté tímy sa budú musieť v relatívne krátkom čase naučiť spolupracovať v nových podmienkach, ktoré sa od konkurenčných nemocníc líšia nielen vybavením, ale hlavne procesne, keďže nemocnica všetky svoje procesy zameriava na potreby pacienta a dbá na jeho spokojnosť. Dobře zvládnutý adaptačný proces znižuje percento fluktuácie a pri súčasnom nedostatku zdravotníckeho personálu a nízkej nezamestnanosti na Západnom Slovensku je nízka fluktuácia želaný stav.

V procese riadenia pracovného výkonu je veľmi dôležité dbať na adekvátne odmeňovanie, keďže nedostatočné finančné ohodnotenie je jedným z najčastejších dôvodov odchodu zdravotníckych pracovníkov do zahraničia. Nízky počet zdravotných sestier je problémom v celej Európe, preto je dôležité dbať na konkurencieschopné mzdové odmeňovanie a to nielen z hľadiska celoslovenského priemeru a v rámci Bratislavy a jej okolia, ale aj štátov hospodárskeho priestoru Európskej únie, samozrejme s prihliadnutím na životné náklady, či daňové a odvodové zaťaženie jednotlivých krajín.

Za dôležité považujeme aj to, že súčasťou ohodnotenia budú aj zamestnanecké benefity, vrátane cenovo dostupného bývania v novej ubytovni a bytoch neďaleko nemocnice v bratislavskej časti Bory, čo môže dopomôcť napr. aj k získaniu zamestnancov aj z iných častí SR.

Keďže Nemocnica chce byť časom aj zisková, všetky procesy musia byť nastavené čo najefektívnejšie a to sa týka aj personálnych procesov, vrátane personálneho plánovania, analýzy práce, získania a výberu, adaptácie, hodnotenia zamestnancov, odmeňovania a vzdelávania.

4.5.2 Aplikácia pilierov stratégie

Nemocnica novej generácie formuluje piliere strategických rozhodnutí, ktoré sa používajú vo všetkých oblastiach tvorby stratégie. V nasledujúcom texte definujeme ako obsah architektúry systému riadenia ľudských zdrojov reflektuje aplikáciu pilierov stratégie podnikania nemocnice.

Nemocnica novej generácie bude fungovať na základe pilierov strategických rozhodnutí, ktorými sú:

- orientácia na pacienta
- neustále zlepšovanie medicínskych procesov v prospech bezpečnosti a kvality
- liečivé prostredie
- nemocnica bez papierov – vysoká úroveň elektronizácie a digitalizácie
- optimalizácia logistických tokov
- motivujúca pracovná atmosféra
- efektívna prevádzka a finančná udržateľnosť
- pripravenosť na budúci rozvoj a na neočakávané situácie

Stanovené piliere podmieňujú aj riadenie ľudských zdrojov. Na základe týchto pilierov bude robiť jednotlivé rozhodnutia aj personálny útvar Nemocnice novej generácie v Bratislave.

Orientáciu na pacienta zabezpečí personálny útvar dobre nastavenou organizačnou štruktúrou, ktorá zabezpečí dostatok personálu, ktorý sa pacientovi bude môcť naplno venovať. Okrem toho vie orientáciu na pacienta podporiť cez vzdelávacie aktivity zamerané napríklad na komunikáciu alebo empatiu. Jednou z úloh personálneho riadenia je nastavenie systému odmeňovania, v ktorom vie tiež zohľadniť a podporiť orientáciu na pacienta, napríklad odmeňovaním zamestnancov na základe spätnej väzby pacienta.

Neustále zlepšovanie medicínsky procesov v prospech bezpečnosti a kvality vie personálne oddelenie podporiť pomocou rôznych bezpečnostných ako aj procesných a kvalitatívnych školení, a vie tento princíp zaviesť do jednotlivých štandardov a politík, na základe ktorých budú dané oddelenia nemocnice fungovať.

Princíp liečivého prostredia nehovorí len o samotnej budove nemocnice a jej vybavení, ale hlavne o tom, ako sa tam ľudia správajú, či už k sebe navzájom alebo voči pacientom. Personálne oddelenie vie rôznymi spôsobmi ovplyvňovať vývoj podnikovej kultúry, či už je to podporou manažmentu a neustálym školením manažérskych zručností, keďže nadriadený výrazným spôsobom ovplyvňuje podnikovú kultúru na jednotlivých pracoviskách. Úlohou personálneho oddelenia bude venovať pozornosť aj organizácii tembuildingových aktivít, ktoré budú naozaj veľmi dôležité hlavne v prvom roku fungovania, keďže vzniknú nové tímy, v ktorých bude treba podporiť vzájomné spoznanie sa, aby tak mohli vzniknúť pozitívne vzťahy podporujúce kooperáciu, či synergický efekt.

Nemocnica novej generácie bude fungovať bez papierov a dosahovať vysokú úroveň elektronizácie a digitalizácie. Útvar riadenia ľudských zdrojov bude tento princíp dodržiavať pomocou personálneho informačného systému, ktorý bude zabezpečovať automatizáciu a digitalizáciu všetkých kľúčových procesov riadenia ľudských zdrojov.

Ďalším základným pilierom Nemocnice novej generácie je optimalizácia logistických tokov. Útvar riadenia ľudských tokov bude musieť dbať aj na optimalizáciu všetkých svojich tokov, aby tak prispievalo k efektívnej správe a naplňaniu stratégie.

Motivujúcu pracovnú atmosféru podporí personálne oddelenie najmä vzdelávaním lídrov a ich manažérskych zručností, aby to boli práve manažéri, ktorý zabezpečujú motivujúcu pracovnú atmosféru vo svojich tímoch. Je veľmi dôležité, aby vzdelávanie viedlo k posunu od direktívneho spôsobu riadenia, ktorý je teraz rozšírený vo väčšine nemocníc k viac demokratickému vedeniu a koučingu.

Efektívnu prevádzku nemocnice a finančnú udržateľnosť vie útvár ľudských zdrojov dosahovať pomocou HR reportov, sledovaním kľúčových ukazovateľov výkonnosti, ktoré kvantifikujú celkovú výkonnosť podniku vo väzbe na príslušný podnikový cieľ či kritický faktor úspechu. Personálne oddelenie vie opäť aj pomocou vzdelávania manažérov jednotlivých oddelení podporiť dosahovanie finančnej udržateľnosti, či efektívnej prevádzky a to konkrétne tak, že naučí lekárov v riadiacich funkciách robiť finančné reporty a sledovať všetky dôležité ukazovatele.

To, aby bola Nemocnica novej generácie v Bratislave pripravená na budúci rozvoj a na neočakávané situácie vie oddelenie riadenia ľudských zdrojov zabezpečiť podporou agilnosti, pružnej reakcie na zmenu. Taktiež to HR oddelenie vie podporiť tak, že nebude mať skostnatený systém odmeňovania a benefitov, takisto nebude mať skostnatenú organizačnú štruktúru, ale naopak jednoduchú a flexibilnú, kde budú agilné a flexibilné tímy. Zároveň bude dbať na to, aby si nemocnice vychovávala a pripravovala nástupcov, čiže bude neustále rozvíjať všetkých svojich zamestnancov, aby sa v nemocnici dávala priorita vzdelávaniu a zaúčaniu mladších a zároveň budúcich nástupcov. Taktiež to vie podporiť pomocou vzdelávacích aktivít a školení.

Dodržiavanie týchto princípov dopomáha k napĺňaniu stratégie podnikania a k dosahovaniu hlavného strategického cieľa priniesť ľuďom zdravotníctvo novej generácie a k tomu významne prispieva aj roľ útváru riadenia ľudských zdrojov.

ZÁVER

Nemocnica novej generácie v Bratislave je podnik, ktorého výkon stojí na ľuďoch, keďže predstavuje organizáciu poskytujúcu služby zdravotnej starostlivosti. Zamestnanci nemocnice predstavujú ľudské zdroje a sú pre podnik kľúčoví. Ak chce nemocnica poskytovať kvalitné služby a tvoriť tak zdravotníctvo novej generácie musí sa sústrediť na to, aby mala takých zamestnancov, ktorí budú nositeľmi tohto zámeru.

Hlavným cieľom predloženej diplomovej práce bolo analyzovať podnikateľský model súkromnej nemocnice a navrhnúť architektúru systému riadenia ľudských zdrojov v Nemocnici novej generácie v Bratislave vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov. Hlavný cieľ sme naplnili splnením čiastkových cieľov.

V teoretickej časti diplomovej práce sme definovali na základe dostupnej literatúry zo súčasných zahraničných a domácich zdrojov trendy v manažmente v sektore služieb a zmeny, ktoré tieto trendy so sebou prinášajú. Popísali sme modely podnikania v sektore služieb v súčasnosti a charakterizovali riadenie ľudí v podniku služieb. Vymedzili sme dobrú personálnu stratégiu ako dôležitú súčasť riadenia ľudí v podniku služieb a zdôraznili význam jasne definovanej organizačnej štruktúry a na ňu nadväzujúcej deľby práce. Charakterizovali sme model zmiešaných rolí D. Ulricha, ktorý považujeme za vhodný na špecifikáciu obsahu jednotlivých rolí aj pre podniky v sektore služieb. Bližšie sme sa zamerali na zdravotníctvo ako organizáciu v sektore služieb a porovnali sme modely poskytovania zdravotnej starostlivosti v hospodárskom priestore Európskej únie. Na záver teoretickej časti sme identifikovali súčasný stav riadenia ľudí v zdravotníctve na Slovensku.

V praktickej časti diplomovej práce sme vymedzili objekt skúmania – Nemocnicu novej generácie v Bratislave spolu s jej charakteristikou. Popísali sme jednotlivé kľúčové časti biznis modelu Nemocnice novej generácie použitím podnikateľského modelu CANVAS a navrhli sme architektúru systému riadenia ľudských zdrojov tejto nemocnice vo fáze budovania systému riadenia ľudských zdrojov. Zároveň sme vymedzili dôležitosť a zlepšenia navrhutej architektúry riadenia ľudských zdrojov a popísali ako obsah architektúry systému riadenia ľudských zdrojov reflektuje aplikáciu pilierov stratégie podnikania Nemocnice novej generácie v Bratislave.

Ako pridanú hodnotu práce považujeme návrh novodobého konceptu riadenia ľudí v Nemocnici novej generácie, ktorý je v súlade s hlavnou hodnototvornou činnosťou

podnikania v zdravotníctve a náročnými kritériami konkurencieschopnosti súčasného podnikateľského prostredia.

Splnenie čiastkových cieľov a hlavného cieľa považujeme za relevantné vzhľadom na novodobé trendy v riadení ľudí, ktoré sme identifikovali a definovali v časti teoretických východísk predkladanej práce.

ZDROJE

1. AFUAH, Allan. Business Models: A strategic Management Approach. New York: McGraw–Hill/Irwin, 2003, 456 s. ISBN 9780072883640.
2. AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s, 2007, 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BLŠTÁKOVÁ, Jana. Pripravenosť slovenských podnikov na riadenie novej generácie zamestnancov v podmienkach priemyslu 4.0: habilitačná prednáška: odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment. 1. vydanie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018. 60 s. Habilitačné a inauguračné prednášky. ISBN 978-80-225-4550-1.
4. DEMIL, Benoît – LECOCQ, Xavier. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. In: Long Range Planning. Londýn, 2010, roč. 43, č. 2-3, 246 s. ISSN 0024-6301.
5. KAPLAN, Saul. The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2012. 240 s. ISBN 978-1-118-14956-0.
6. MUEHLHAUSEN, Jim. Business Models For Dummies. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2013. 384 s. ISBN 978-1-118-54761-8.
7. MULLINS, John – KOMISAR, Rendy. Plán B. Ako vytvoriť úspešný podnikateľský model alebo zmeniť dobrý model na skvelý. Bratislava: Easton Books. 2010. 257 s. ISBN 978-80-8109-134-6.
8. ONDRUŠ, Peter – ONDRUŠOVÁ, Iveta. 2017. Manažment a financovanie v zdravotníctve. Turany: Tlačiareň P+M, 2017, 328 s. ISBN 978-80-972535-9-2.
9. OSTERWALDER, Alexander – PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 288 s. ISBN: 978-0-470-87641-1.
10. PAPULA, Jozef. a kol. 2018. Ako začať a úspešne podnikáť. Praha: Wolters Kluwer, 2018, 280 s. ISBN 978-80-7558-985-5.
11. PROCHÁZKOVÁ, Katarína - BEDNÁR, Richard. 2018. Medzinárodný manažment a medzinárodné podnikanie: základy teórie a prípadové štúdie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, 216 s. ISBN 978-80-225-4495-5.
12. ŽUFAN, Jan. 2012. Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

13. Financovanie zdravotníctva vo vybraných štátoch [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-25] Dostupné na: http://www.i-health.sk/129_slovensko
14. HOLEC, Petr.: Podnikateľský model a jeho úloha v inovačných procesoch [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-25] Dostupné online: <http://cppt.cuni.cz/cppt-27-version1-3.pdf>
15. How European nations run national health services [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-25] Dostupné na: <https://www.theguardian.com/healthcare-network/2011/may/11/european-healthcare-services-belgium-france-germany-sweden>
16. Nemocnica novej generácie Bratislava Bory [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-25] Dostupné na: www.nova-nemocnica.sk
17. Nemocnica ProCare Medissimo ako prvá na Slovensku získala akreditáciu SAK [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-25] Dostupné na: <https://vzdravotnictve.sk/nemocnica-procare-medissimo-ako-prva-na-slovensku-ziskala-akreditaciju-sak/>
18. PROCHÁDZKOVÁ, Katarína. Analýza podnikateľských modelov vybraných podnikov [elektronický zdroj]. Bratislava, 2015, 6 s. [cit. 2019-01-21] Dostupné na: <https://sekarl.euba.sk/arl-eu/sk/csg/?repo=eurepo&key=13299285538>
19. ROOK, David. How Does Healthcare in Europe Work? [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-25] Dostupné na: <https://www.griffinbenefits.com/employeebenefitsblog/how-does-healthcare-in-europe-work>
20. Top 8 facility management megatrends for 2018 [elektronický zdroj]. [cit. 2019-04-25] Dostupné na: <https://www.leoron.com/top-8-facility-management-megatrends-for-2018/>
21. Interné dokumenty spoločnosti Svet zdravia Development, a.s.
22. Údaje OECD (Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj)
23. Údaje Štatistického úradu SR
24. Zákon č. 18/2018 Z.z. o ochrane osobných údajov