

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení

Barbora Hrubá

Bakalářská práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Hrubá**
Osobní číslo: **E090381**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce bude analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení metodou syntézy shrnout získané poznatky a v případě identifikace problému, návrh na jejich opatření.

Zásady:

- Základní pojmy managementu.
- Podstata, základy a cíle řízení lidských zdrojů.
- Rozbor jednotlivých činností řízení lidských zdrojů.
- Řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 04. 2014

Barbora Hrubá

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále taky děkuji paní Petře Hloupé personalistce nemocnice, za poskytnuté materiály a informace, které pomohly k vypracování této práce.

ANOTACE

Hlavním tématem bakalářské práce je řízení lidských zdrojů v českém zdravotnictví. Práce je rozdělena do kapitol. V první kapitole budou přiblíženy základy managementu. Další dvě kapitoly budou věnovány již řízení lidských zdrojů a rozboru jednotlivých personálních činností a řízení lidských zdrojů v českém zdravotnictví. Poslední kapitola bude sloužit k představení vybrané organizace, analýze jednotlivých personálních činností v organizaci a následné analýze všech personálních činností.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, řízení lidských zdrojů, rozbor, zdravotnictví

TITLE

Human resources management in a selected health care facility.

ANNOTATION

The main topic of my Bachelor thesis is the Human resources management in the Czech health care. My work is divided into several chapters. In the first chapter I will describe the basics of the management. The next two chapters will be about the Human resource management and an analysis of individual personnel activities and the Human resource management in Czech health care. The last chapter will present the chosen organization and describe an analysis of the individual personnel activities in the organization as well as the analysis of all personnel activities.

KEYWORDS

management, Human resources management, analysis, health care

Obsah:

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| 1.ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU | 13 |
| 1.1.Definice managementu | 13 |
| 1.2.Úrovně managementu..... | 14 |
| 1.3.Prostředí managementu | 15 |
| 1.4.Manažerské funkce | 16 |
| 1.4.1. Plánování | 16 |
| 1.4.2 Organizování..... | 18 |
| 1.4.3. Personalistika | 19 |
| 1.4.4. Vedení | 19 |
| 1.4.5. Kontrolování | 20 |
| 1.5. Shrnutí | 21 |
| 2. PODSTATA, ZÁKLADY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 22 |
| 2.1.Podstata řízení lidských zdrojů..... | 22 |
| 2.2.Základy řízení lidských zdrojů | 23 |
| 2.2.1. Úkoly řízení lidských zdrojů..... | 24 |
| 2.3.Cíle řízení lidských zdrojů..... | 25 |
| 2.4.Shrnutí | 26 |
| 3. ROZBOR JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 27 |
| 3.1.Vytváření a analýza pracovních míst..... | 27 |
| 3.1.1. Analýza pracovních míst | 27 |
| 3.1.2. Vytváření pracovních míst..... | 28 |
| 3.2.Získávání, výběr a přijímání pracovníků..... | 29 |
| 3.2.1. Metody získávání pracovníků..... | 29 |
| 3.2.2. Výběr pracovníků | 30 |
| 3.2.3. Přijímání pracovníků..... | 30 |
| 3.3.Hodnocení pracovníků..... | 31 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3.3.1. | Cíle hodnocení práce | 31 |
| 3.3.2. | Typy hodnocení | 31 |
| 3.3.3. | Metody hodnocení pracovníků | 32 |
| 3.4. | Odměňování | 33 |
| 3.4.1. | Cíle odměňování | 33 |
| 3.4.2. | Složky odměňování..... | 33 |
| 3.5. | Vzdělávání pracovníků | 34 |
| 3.5.1. | Cíle vzdělávání | 35 |
| 3.5.2. | Oblasti vzdělávání..... | 35 |
| 3.5.3. | Metody vzdělávání..... | 35 |
| 3.6. | Pracovní vztahy | 37 |
| 3.6.1. | Zásady vytváření pracovních vztahů | 37 |
| 3.7. | Aspekty řízení lidských zdrojů v českém zdravotnictví..... | 38 |
| 3.7.1. | Výběrová řízení..... | 38 |
| 3.7.2. | Vzdělávání pracovníků | 39 |
| 3.7.3. | Akreditace | 42 |
| 3.8. | Shrnutí | 45 |
| 4. | ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI | 46 |
| 4.1. | Vysokomýtská nemocnice a.s. | 46 |
| 4.1.1. | Historie Vysokomýtské nemocnice | 46 |
| 4.1.2. | Ekonomická situace Vysokomýtské nemocnice a.s..... | 48 |
| 4.1.3. | Další nemocnice v Pardubickém kraji | 49 |
| 4.2. | Vytváření a analýza pracovních míst..... | 53 |
| 4.2.1. | Lékařský zdravotnický personál | 53 |
| 4.2.2. | Nelékařský zdravotnický personál..... | 54 |
| 4.2.3. | Technicko-hospodářský personál a ostatní personál..... | 59 |
| 4.3. | Získávání, výběr a přijímání pracovníků..... | 59 |
| 4.3.1. | Adaptační proces nelékařského zdravotnického zaměstnance | 60 |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| 4.4. Hodnocení pracovníků..... | 62 |
| 4.5. Odměňování pracovníků..... | 63 |
| 4.6. Vzdělávání pracovníků..... | 68 |
| 4.7. Pracovní vztahy | 69 |
| 4.7.1. Péče o pracovníky | 70 |
| 4.8. Shrnutí | 71 |
| 4.9. Doporučení | 71 |
| ZÁVĚR | 73 |
| Použité zdroje..... | 74 |
| Seznam příloh..... | 76 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Úrovně managementu | 14 |
| Obrázek 2: Kontrolní cyklus..... | 21 |
| Obrázek 3: Model celkové odměny | 34 |
| Obrázek 4: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2006 - 2012 | 49 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Pravidla pro přiznání příplatku | 66 |
|--|----|

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů tvoří v každém podniku velmi obsáhlou část. Koneckonců právě zaměstnanci představují pro firmu ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Každá firma by tedy měla mít zájem o co nejlépe vzdělané a motivované zaměstnance. Protože právě oni přispívají k dosahování stanovených cílů.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy pochopení hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku, a že jejich řízení ovlivňuje to, zda podnik bude úspěšný či nikoliv. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace a tedy jeho nejdůležitější složkou.

Cílem práce bude analýza lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení, metodou syntézy shrnout získané poznatky a v případě identifikace problému, návrh na jejich opatření.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části se autorka bude věnovat základním pojmům managementu. Definiuje úroveň manažerů, prostředí managementu a podrobněji budou vysvětleny manažerské funkce. Dále bude vysvětlena podstata, základy a cíle řízení lidských zdrojů. V další kapitole budou detailně rozebrány jednotlivé personální činnosti podniku. K přiblížení řízení lidských zdrojů v českém zdravotnictví bude sloužit podkapitola, která by měla přiblížit personální činnosti ve zdravotnictví.

V praktické části bude charakterizována Vysokomýtská nemocnice a.s., dozvíme se základy o její historii a jakými činnostmi se zabývá. Bude rozebrána ekonomická situace nemocnice a budou představeny další nemocnice Pardubického kraje. Dalším cílem praktické části bude si rozebrat jednotlivé personální činnosti, které byly předtím rozebrány v teoretické části a praktikovat je na Vysokomýtskou nemocnici a.s. a na závěr práce zhodnotit personální činnosti a v případě potřeby navrhnout možnosti na její zlepšení.

Zdravotnictví je odvětví veřejného sektoru, které zahrnuje činnosti zajištění zdravotnické péče – tj. diagnostika, léčení (terapie) nemocí a ošetřování nemocných nebo zraněných, případně související prevence. Nedílnou součástí odvětví je aplikovaný výzkum a vývoj v oblasti zdravotnictví. Zdravotnictví má v současnosti veliký význam vzhledem ke zvětšující se propojenosti všech států. Naše zdravotnictví má veliký význam v chirurgické oblasti u dětských pacientů. Odvětví zdravotnictví má na starosti Ministerstvo zdravotnictví.

Financování zdravotní péče zajišťují zdravotní pojišťovny, které vybírají zdravotní pojištění a proplácejí výkony zdravotnickým zařízením.

1. ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Management, lze definovat jako soubor názorů, zkušeností a metod, které manažeři využívají k mobilizaci jednotlivců či skupiny zaměstnanců, za účelem dosažení cílů organizace. Obecným posláním managementu je dosažení úspěšnosti organizace nebo procesu. Úspěšnost může být vyjádřena charakteristikami cílů, různými měřítky efektivnosti, finančními ukazateli atd.

P. F. Drucker v jedné ze svých definic uvádí management jako svobodné umění. *„Svobodné proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, a uměním proto, že jde o obor praktický a aplikační“*¹

1.1. Definice managementu

Management je stále víc prohlašován za významného činitele, který ovlivňuje prosperitu každé organizace. Zárukou úspěchu organizace není jenom výborné technické vybavení, kvalifikovaní lidé, ale hlavně i správné řízení organizace.

V různých zdrojích se setkáváme s řadou definic, které lze rozčlenit minimálně do tří skupin:

- **První skupina** zdůrazňuje složky, které tvoří náplň manažerské profese:
Management - „soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů“.
V některých definicích nechybí ani výčet manažerských funkcí, jako je rozhodování, plánování, kontrola, organizování, motivování, komunikace apod.
- **Druhá skupina** definic zdůrazňuje smysluplnost managementu, tzn. dosažení vytyčeného cíle:
Management - „činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu“.
Management - „umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je potřeba“.
- **Třetí skupina** usiluje při vymezení pojmu management o zdůraznění tří dalších důležitých faktorů, a to, že manažerské činnosti jsou spojeny s rizikem a jejich smyslem je realizovat změny, aby bylo dosaženo žádoucích efektů:

¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, Olomouc 2009: Univerzita Palackého, s. 10.

Management - „mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci“. [18, s. 18]

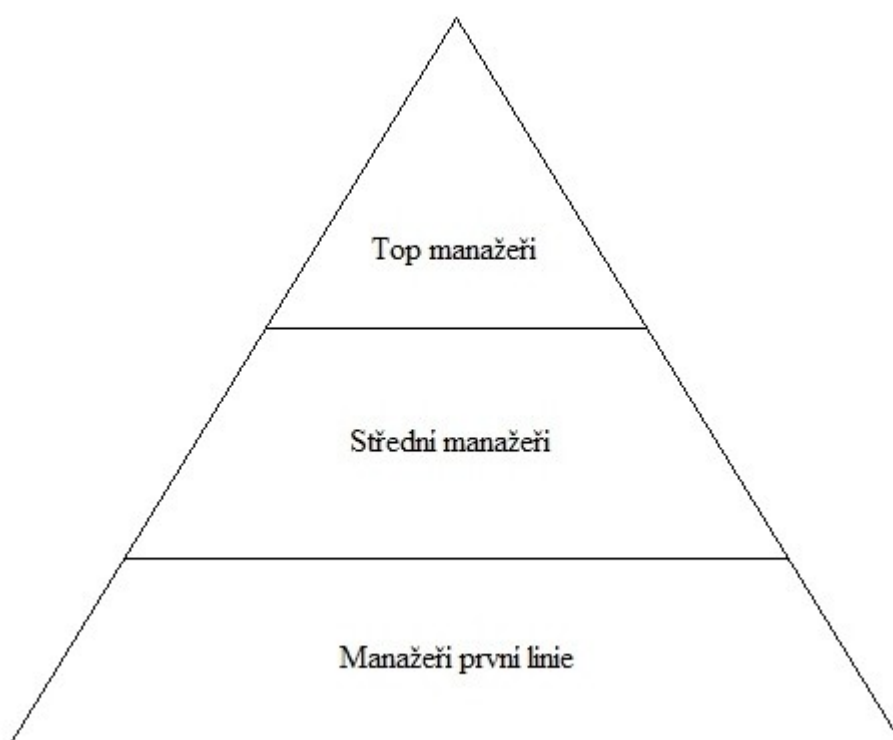
Analyzovat management je mnohem méně obtížnější pokud vycházíme z vhodných a jasných činností, které se dělí na základní funkce řízení, a to:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrola.

1.2. Úrovně managementu

Manažeři jsou pokládáni za důležité osoby v řízení firem. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd.

V současné době se manažeři rozdělují do tří úrovní:



Obrázek 1: Úrovně managementu

Zdroj: Autor

- **Manažeři první linie**, kam se řadí předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky. Jejich hlavní úkolem je řízení pracovníků při každodenních úkolech.
- **Střední manažeři** zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů. V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací.
- **Vrcholoví manažeři** neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají odpovědnost za vlastníky. Těsnou vazbou na vlastníky je vytvářeno jejich zvláštní postavení v hierarchii řízení.²

1.3. Prostředí managementu

V managementu je třeba respektovat vliv prostředí. Řízení organizace v daných podmínkách různých podniků vede k rozdílným řešením daných problému, ale i rozdílným řešením ve stejném podniku opakujícího se problému v rozdílném čase. Manažeři vycházejí z vlastních zkušeností i z různých vyzkoušených doporučení, které se musí upravit na daný podnik. V úvahu přicházejí:

- **Vnitřní podmínky organizace** - protože se každá organizace liší tak se teoreticky rozlišují dvě velké skupiny faktorů, tzv.
 - **tvrdé prvky**, dané hmotnými, hmatatelnými, představitelnými veličinami, jako jsou výrobky či služby, technické vybavení a jeho logistické uspořádání, zásoby, finance, organizační struktury, distribuční kanály, datové soubory, stimulační nástroje, hygienické zázemí atd.
 - **měkké prvky**, představované nehmotnými, neviditelnými akty, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně, např. při jednání s obchodními partnery, úřady, zájmovými skupinami apod. Jde tedy o reakce jednotlivců nebo i celé organizace na různé situace, podněty, impulsy, které vyplývají z konkrétního jednání, chování, vystupování pracovníků organizace.³

² VEBER, J. a kol., *Management: základy, prosperita, globalizaci*, Praha 2003: Management Press, s. 21-22

³ VEBER, J. a kol., *Management: základy, prosperita, globalizaci*, Praha 2003: Management Press, s. 23

- **Vnější podmínky organizace** - jsou představovány okolím, v kterém organizace působí, a které bez možnosti změny na organizaci působí. Uznávaná klasifikace vnějšího prostředí nese zkratku PEST a týká se vlivů:
 - politických,
 - ekonomických,
 - sociálních,
 - technických.

1.4. Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává při své práci. Jedna z klasifikací uvažuje členění základních manažerských funkcí na plánování, organizování, vedení, kontrolování a personální řízení.

1.4.1. Plánování

Plánování je na počátku všech manažerských činností. Je o vymezení cílů a naznačení přístupů, jak těchto cílů dosáhnout. Dosažení cílů závisí hlavně i na ostatních funkcích, a to vedení, kontrole, organizování a personálním řízení.

Plánování je zaměřeno na budoucí stavy organizace. Určuje jakých cílů má být dosaženo a pomocí jakých přístupů. Výsledkem plánovací funkce je plán, který obsahuje akce, které musí organizace uskutečnit.

Z každého plánu by měly být zřejmé tyto skutečnosti:

- čeho chceme dosáhnout,
- jak toho chceme dosáhnout,
- jaké zdroje budeme potřebovat.⁴

Základní prvky plánování

Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků, cílů, zdrojů, implementace a kontroly.

- **Cíle** jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Cíl je tedy určitý stav, o kterém manažer předpokládá, že může být dosažen ve stanoveném čase.
- **Postupy** jsou způsoby, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů. Podle rozsahu a důležitosti se plánované postupy označují jako

⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, Olomouc 2009: Univerzita Palackého, s. 49.

strategie, taktiky, postupy. Úkolem manažera je nalézt různé způsoby dosažení cíle a vybrat tu nejvhodnější.

- **Zdroje** představují omezení, která musí manažer při plánování respektovat. Manažer musí rozhodnout, jaké zdroje budou zapotřebí a kdy.
- **Implementace** zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu. Manažeri musí při plánování rozhodnout, kdo bude za co odpovídat, jaké jsou jeho pravomoci a případně jak bude motivován.
- **Kontrola** slouží k prověření dosažených cílů v časových intervalech. To předpokládá, že v plánu budou stanovena měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených cílů.⁵

Druhy plánů

Plány můžeme rozlišovat podle úrovně rozhodovacího procesu, délky plánovacího období a oblasti řízení.

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu:

- **strategické plány**, v kterých jsou konkretizovány strategické záměry organizace, tyto plány vypracovává vrcholový management, měly by na delší časový horizont určovat vývoj organizace;
- **taktické plánování**, které směřují k uskutečnění strategických plánů, taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře, odpovídající funkční nebo útvarové podobě organizace; plány jsou schvalovány top managementem, jejich příprava je náplní činností středního managementu;
- **operativní plánování** jsou sestavovány na čtvrtletí či kratší období jakou jsou měsíce, týdny, dny; při těchto plánech jsou respektovány záměry taktických plánů, při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek; vypracování plánů je záležitostí středního managementu.

Podle délky plánovacího období

- dlouhodobé - více než pětileté, jako jsou podnikatelské záměry,
- střednědobé - roční až pětileté plány výrobních resp. obchodních činností,
- krátkodobé - zhruba do jednoho roku, operativní řízení.

Podle oblasti řízení

- plány výzkumu a vývoje,

⁵ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, Olomouc 2009: Univerzita Palackého, s. 51.

- plány výrobní,
- plány materiálových toků,
- plány lidských zdrojů,
- plány finanční,
- plány investic,
- plány informačních toků, ekologie, atd.

1.4.2 Organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž účelem je uspořádání prvků v systému, jejich koordinace a kontrola ke splnění stanovených cílů. Výsledkem organizace je vymezení organizační struktury.

Mezi prvotní prvky organizování patří specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. Forma společenské dělby práce neboli optimální specializace člověka v daném systému, je úkolem organizování. Dělba práce zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Specializace na druhé straně ovšem vyžaduje větší koordinaci.

K vylepšení koordinace se využívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Dalším důležitým kritériem je rozpětí řízení, které nás informuje přímo o počtu podřízených jednomu nadřízenému. O vnitřní struktuře organizace nás informuje dělba kompetencí neboli delegování. Je zpravidla záležitostí dlouhodobější.

Proces organizování

Postupy organizování se odvíjejí od plánů organizace, jejich určených cílů a postupů pro jejich dosažení.

Proces obsahuje:

- zjištění a zařazení všech činností potřebných pro dosažení cílů organizace;
- seskupování hlavních, obslužných i pomocných činností do útvarů z hlediska lidských a materiálních zdrojů, aby každý z nich mohl vykonávat jedna osoba či skupina osob;
- stanovení manažera ke skupině činností a potřebných pravomocí k provádění daných činností;
- zabezpečení uvedení skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřízenosti, koordinace zdrojů a činností pomocí informačních toků.

Organizační struktura

Organizační struktura slouží jako mechanismus ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Dává lidem možnost, aby účelně vykonávaly své činnosti.

Robbins definuje organizační strukturu jako: „*Vzájemně provázaný mechanismus, ve kterém je stanoveno, kdo je komu zodpovědný a jaké úkoly jsou komu přiděleny.*“⁶

Určení organizační struktury lze rozčlenit pomocí tří základních veličin:

- stupeň formalizace - popisuje do jakých rozsahů jsou určovány písemně vypracovány a vynucovány prostředky a výsledky práce,
- stupeň centralizace - způsob zmocňování pravomocí k rozhodování a provádění práci v organizaci,
- stupeň složitosti - podle počtu specifikovaných prací a počtu oddělení.

Typy organizačních struktur

V organizacích se setkáváme s těmito typy organizačních struktur:

- liniiová organizační struktura,
- funkcionální organizační struktury,
- liniiově štábní organizační struktura,
- maticová organizační struktura.

1.4.3. Personalistika

Personální práce se zabývá částí organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka, a to získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování činností. Touto činností se budeme zabývat v další kapitole této práce.

1.4.4. Vedení

Vedení je proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost přispívala k dosahování individuálních a organizačních cílů. Proto je v současnosti smyslem vedení lidí podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů.

Schopnost vedení je soubor vlastností, které mají ti jednotlivci, kteří jsou uznáváni jako vedoucí osobnost.

⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, Olomouc 2009: Univerzita Palackého, s. 66.

Styl vedení je způsob jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování a motivování pracovníků. Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly chování vedoucího vůči skupině.

- **Autoritativní styl**, kde moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy.
- **Demokratický styl**, kde vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.
- **Styl laissez-faire (volný průběh)**, kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální - mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, nevýhodou však může být bezcílné tápání tehdy, když je nějakého vedoucího třeba.⁷

1.4.5. Kontrolování

Kontrolování se využívá na všech stupních řízení. Smyslem je získat jistotu, že vývoj se pokračuje žádoucím směrem a stanovené cíle budou dosaženy. Podstatou této manažerské funkce je srovnání mezi očekávanými a skutečnými hodnotami. Na základě výsledku posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Rozdělujeme tři základní typy kontroly, a to:

- preventivní,
- průběžná,
- kontrola zpětnou vazbou.

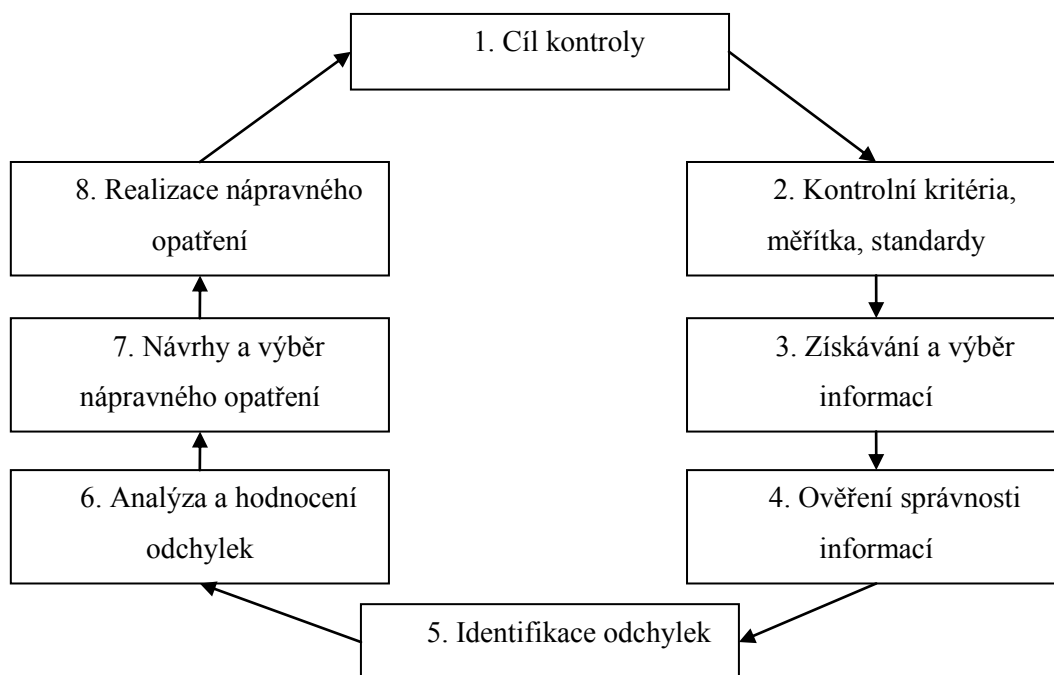
Fáze kontrolního procesu

Každou kontrolu můžeme rozdělit do dílčích činností jež chápeme jako fáze kontroly. Mezi základní fáze kontroly řadíme:

- určení předmětu kontroly,

⁷ CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*, Olomouc 2009: Univerzita Palackého, s. 97.

- získání a výběr informací pro kontrolu,
- ověření správnosti získaných informací,
- hodnocení kontrolovaných procesů,
- závěry a návrhy opatření,
- zpětná kontrola.



Obrázek 2: Kontrolní cyklus

Zdroj: [2].

1.5. Shrnutí

V první kapitole se autorka věnovala přiblížení základním pojmům managementu. Byla, zde uvedena jedna z definic managementu. Zároveň byly v této kapitole, definice managementu rozčleněny do skupin, jak se s nimi setkáváme v různých zdrojích. Autorka se zabývala úrovněmi manažerů, které se v podnicích vyskytují. V podkapitole o prostředí managementu, bylo prostředí rozčleněno na vnitřní a vnější podmínky organizace. Vnitřní podmínky organizace byly rozlišeny podle faktorů na prvky tvrdé a měkké. Ve vnějších podmínkách byly uvedeny vlivy, které ovlivňují rozhodování podniků. Poslední podkapitola se zabývala manažerskými funkcemi. Byly, zde vysvětleny jednotlivé manažerské funkce, které využívá každý manažer ve své práci.

2. PODSTATA, ZÁKLADY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let, u nás od 80. a 90. let století byly personální útvary většiny velkých společností přejmenovány na útvar lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou.

2.1. Podstata řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ takto M. Armstrong definoval podstatu řízení lidských zdrojů.⁸

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná, a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je, jak jsme již viděli, bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů organizace. [12, s. 16]

Z charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů vyplývá, že je řízení lidských zdrojů

- rozmanité;
- strategické s důrazem na integraci;
- orientované na oddanost a angažovanost;
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím (aktivy)
- aktivita prováděná manažery - praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů;
- zaměřené na podnikové hodnoty.

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, Praha 2007: Grada Publishing, a.s., s. 27.

Uvedené charakteristiky nemají v žádném případě univerzální platnost. Existuje mnoho modelů a postupů v různých organizacích. Storey rozlišuje podobu řízení lidských zdrojů na „tvrdou“ a „měkkou“.

Tvrdá podoba

Tvrdá podoba zdůrazňuje, že lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím organizace získává konkurenční výhodu. Tyto zdroje tedy musejí být získávány, rozvíjeny a rozmisťovány tak, aby z toho organizace měla prospěch. V centru pozornosti jsou kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidských zdrojů.⁹

Měkká podoba

Měkká podoba vychází z tzv. školy lidských vztahů; klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tato podoba znamená jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucím z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality. Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a důvěry v organizaci.

2.2. Základy řízení lidských zdrojů

V první řadě si vysvětlíme rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Tyto pojmy se často zaměňují. V literatuře najdeme mnoho charakteristik a odlišností, avšak v podstatě se shodují v tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a personální řízení odlišné znaky:

- **Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem** (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, Praha 2007: Grada Publishing, a.s., s. 33.

- **Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).
- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.¹⁰

2.2.1. Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byla organizace výkonná, a aby se její výkon neustále zlepšoval. Toho lze dosáhnout jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, které daná organizace má.

Na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích, si zde obecně uvedeme hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka:

- Vyjádření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo, a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků podniku.

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha 2007: Management Press, s. 15-16.

- Optimální využívání pracovních sil v podniku, a to především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních i podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. A proto je nezbytné vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a celkově zlepšování kvality pracovního života.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku.

2.3. Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit kvantitativní stránku lidských zdrojů a kvalitativní stránku a pomocí nich plnit cíle organizace. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech.

Efektivnost organizace

O konkurenceschopnosti podniku je rozhodováno pomocí charakteristických a speciálních postupů v oblasti lidských zdrojů, které vytvářejí klíčové schopnosti. Takové postupy mohou mít významný vliv na výkon firmy.

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“.¹¹

Řízení lidského kapitálu

Lidé jsou složkou lidského kapitálu organizace, pracují v ní a závisí na nich úspěšnost podnikání. Zajištění přežití podniků a jejich růst znamená investování do prvořadého bohatství organizace, a to lidského kapitálu. Potřeba podniku získat a udržet si potřebné a kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly, je cílem řízení lidských zdrojů.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, Praha 2007: Grada Publishing, a.s., s. 30.

Řízení znalostí

Řízení znalostí je vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích.

Řízení odměňování

Řízení odměňování je o hodnocení a odměňování lidí za to, co dělají a čeho dosahují, ale i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.

Zaměstnanecké vztahy

Cílem je udržovat produktivní a harmonické vztahy prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky.

2.4. Shrnutí

Druhá kapitola se zabývá podstatou, základy a cíle řízení lidských zdrojů. V první podkapitole je definována podstata řízení lidských zdrojů tak jak jí definoval M. Armstrong. V podkapitole je podstata řízení lidských zdrojů rozlišena na tvrdou a měkkou podobu. Druhá podkapitola se zabývá základy řízení lidských zdrojů je, zde vysvětlen rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Další částí je uvedení základních úkolů v řízení lidských zdrojů. Poslední podkapitola se zabývá cíli řízení lidských zdrojů, které zabezpečují kvantitativní a kvalitativní stránku lidských zdrojů.

3. ROZBOR JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální činností představují výkonnou část personální práce. V literatuře se můžeme setkat s různým počtem a různým pojetím činností, v této práci si je uvedeme v této podobě vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků a pracovní vztahy.

3.1. Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností. Efektivní vykonávání práce v organizaci, spokojenost pracovníků s vykonávanou prací, ale hlavně i vykonávání dalších personálních činností a úspěšnost personální práce v organizaci závisí na této personální činnosti, kterou můžeme nazvat základním kamenem, na kterém stojí klenba těch nejdůležitějších personálních činností. Právě vykonávání ostatních personálních činností, lze až po vytvoření a analýze pracovních úkolů a míst.

3.1.1. Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, k vymezení nároků na pracovníky a k tvorbě profilů schopností pracovníků.

Definice analýzy pracovních míst

Analýza pracovních míst tedy poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.¹²

Cílem analýzy je shromáždit a vyhodnotit informace v podobě popisu pracovního místa. Popis slouží jako podklad pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, a to se poté použije pro určení specifikace pracovního místa. Analýza pracovních míst nepřináší jen aktuální obraz pracovního místa, ale slouží také jako východisko pro vytváření pracovních míst či změnu jejich profilu.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha 2007: Management Press, s. 43.

Mezi zdroje informací pracovního místa patří:

- pracovník na daném pracovním místě,
- školení a zkušenosti pozorovatelé,
- bezprostřední nadřízený daného pracovního místa,
- specialisté na analýzu pracovních míst vykonávající danou práci pro účely analýzy,
- nezávislý odborník,
- spolupracovníci či podřízený daného místa,
- další odborníci,
- písemná dokumentace k danému místu.¹³

3.1.2. Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst začíná analýzou pracovního místa.

Definice vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (či skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.¹⁴

Cíle vytváření pracovních míst a to:

- uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků a služeb,
- uspokojení potřeb jedince týkajících se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů,¹⁵

jsou spolu podle Armstronga vzájemně propojené.

Při vytváření pracovních úkolů a míst je důležité dbát na to, aby:

- bylo při vytváření pracovních úkolů efektivně přispíváno k dosažení cílů organizace,
- jejich plnění přinášelo uspokojení pracovníkům a motivovalo je,
- nepůsobilo negativní dopady na fyzické a psychické zdraví pracovníků,
- bylo v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků,
- neodporovalo zákonům a dalším platným předpisům.

¹³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha 2010: Grada Publishing a.s., s. 43

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha 2007: Management Press, s. 43.

¹⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha 2010: Grada Publishing a.s., s. 53

Proces vytváření pracovních míst

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou úkolů, které v zájmu dosahování cílů organizace musejí být vykonány. Důležité je také správné sestavení a zkombinování jednotlivých prací pro dostatečnou přitažlivost a tím motivaci držitelů pracovních míst.

Proces vytváření pracovních úkolů a míst se člení do čtyř fází:

- vymezení a určení jednotlivých úkolů, které je třeba splnit,
- vymezení způsobů provádění každého úkolu,
- kombinace každého úkolu a jejich přiřazení konkrétním pracovním místům, která se přidělí jednotlivcům, jde tedy o seskupování pracovních úkolů k vytvoření pracovních míst,
- určení vztahů pracovního místa k jiným pracovním místům.

3.2. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání a následně výběr pracovníků je klíčovým mezi personálními činnostmi. Vybrání vhodného počtu pracovníků a vybrání si z nabídky uchazečů o místo je důležité, musíme vybrat takové uchazeče, kteří budou vhodní pro firmu.

Definice získávání, výběru a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která si klade za cíl přilákání dostatečného množství odpovídajících zájemců o nabízené místo, s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu. Jedná se tedy o rozpoznání a vyhledání odpovídajících pracovních zdrojů, informování o volných místech v organizaci a jejich nabízení, při jednání s uchazeči zjištění potřebných informací.

3.2.1. Metody získávání pracovníků

Volba metody závisí na tom, zda se rozhodneme přijímat uchazeče z vnějších nebo vnitřních zdrojů, jaké můžeme vynaložit prostředky na získávání a jak rychle potřebujeme dané místo obsadit.

Mezi nejčastější metody patří:

- **samotné přihlášení** - tato metoda přináší malý efekt, žadatelé nereagují na danou nabídku, výhodou je eliminace nákladů, jedná se hlavně o studenty po ukončení školy,

- **vývěsky v podniku a doporučení vlastních pracovníků** - jedná se o levné a účinné získávání pracovníků, žadatel zná firemní kulturu, její hodnoty a normy a přibližně ví, co se od něj očekává; mezi specialisty nebývá moc oblíbené,
- **spolupráce se školami** - spolupráce se středními a vysokými školami, tady je výhodou setkání firmy s velkou skupinou budoucích absolventů a provedení prvního předvýběru,
- **inzerce v novinách, rozhlase a internetových stránkách** - důležitostí této metody je správné vytvoření inzerátu, abychom předešli nevhodným uchazečům; jedná se o nejpoužívanější metodu získávání pracovníků,
- **spolupráce s Úřady práce** - jedná se o nejlevnější metodu, kterou mnoho firem, ale nevyužívá z důvodů nižší kvalifikace registrovaných uchazečů; výhodou je to, že Úřady práce sami zjišťují informace o uchazeči a mohou zajistit jakýsi předběžný výběr a poskytnou materiály uchazeče.

3.2.2. Výběr pracovníků

Proces výběru pracovníků je splnění daných kroků směřujících k zjištění, kterému uchazeči bude dané místo nabídnuto.

Můžeme postupovat v následujících krocích:

- zkoumání dokumentů uchazečů,
- první kontakt uchazeče s organizací,
- shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích,
- výběrový rozhovor,
- předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení možným spolupracovníkům,
- rozhodnutí o přijetí,
- informování uchazeče o výsledku.

3.2.3. Přijímání pracovníků

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká na základě vzniku pracovního poměru nebo na základě uzavření dohod, o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Pracovní poměr vzniká:

- pracovní smlouvou,
- volbou,

- jmenováním.¹⁶

3.3. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležité pro odměňování zaměstnanců. Je prvkem zajištění toho, aby se požadavky, obtížnost, složitost práce na daném místě odrazila v odměně. V oblasti řízení lidských zdrojů má důležité zastoupení v rozhodování a plánování.

Definice hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitou personální činností týkající se zjišťování plnění úkolů a požadavků místa pracovníka, jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům či dalším osobám s kterými na základě svého místa přichází do styku. A následné sdělování výsledků pracovníkovi a projednávání těchto výsledků a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu.

3.3.1. Cíle hodnocení práce

Do cílů hodnocení práce patří:

- stanovení platné hodnoty práce, vzhledem k spravedlivému, správnému a jednotnému posouzení,
- doložit informace k zjištění a udržení mzdových a platových stupňů a struktur,
- poskytnutí co nejpřesnějších podmínek pro zařazení prací do stupňů a umožnit tak jednotný přístup, při jejich zařazení,
- průhlednost při definování stupňů a zařazování prací,
- zajištění poskytování stejných peněžních odměn za práci stejné hodnoty.

3.3.2. Typy hodnocení

Podle provedení

- Formální hodnocení je racionální a standardizované s pravidelným intervalem. Zaznamenávání výsledků se provádí pro další personální činnosti. Při hodnocení se zaměřuje na:
 - výsledky práce, tedy jeho množství, kvalitu, včasnost a náklady; jedná se o měřitelnou charakteristiku,
 - pracovní chování v podobě iniciativy, rozvážnosti, kritiky, schopnosti, vedení, rozhodnosti atd.,

¹⁶ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*, Ostrava 2008: KEY Publishing s.r.o., s. 72.

- měkká data.
- V neformální hodnocení se jedná o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během práce. Hodnocení má příležitostnou povahu a než opravdovým výstupem práce, bývá spíše prováděno daným okamžikem a náladou hodnotitele.

Podle frekvence

Dané hodnocení je využíváno ve zkušební době s dostatečným předstihem před ukončením zkušební doby. Pro využití hodnocení i v jiných personálních oblastech, se sledují znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka.

Bývá prováděno v daných periodách, a to:

- každodenní je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a využívá se k přístupu při vedení lidí, hlavně ukládání pracovních úkolů a kontrole práce; je součástí neformálního hodnocení,
- příležitostné hodnocení se využívá v případě okamžité potřeby, a to v možnosti při rozvázání pracovního poměru,
- systematické hodnocení je prováděno pravidelně podle daných postupů, má zpravidla analytickou podobu a pracovník je hodnocen podle stanovených kritérií.

3.3.3. Metody hodnocení pracovníků

Známe různé metody hodnocení, systém nejčastěji využívá kombinaci více metod. Některé metody využívají jen část pracovního výkonu, např. pracovní výsledky.

Hodnocení podle stanovených cílů

Zpravidla využíváme při hodnocení pracovníků a specialistů. Hodnotí se podle výsledků, které musejí být přesně definované a musí být zpracován plán, jak těchto cílů (výsledků) dosáhnout. Po splnění cílů ve stanovených termínech dochází ke kontrole a následné vytvoření nových cílů. Cíle musí být zařaditelné, měřitelné, dosažitelné a měly by být písemně zpracovány.

Hodnocení na základě plnění norem

Využívá se v případě výrobních dělníků, kterým jsou stanoveny normy či očekávané úrovně výkonu a ty jsou poté porovnány se skutečnými výsledky.

Volný popis

Hodnocení zastupuje písemné hodnocení pracovníka, podle předem stanovených cílů, vycházejících z pracovního výkonu.

Hodnocení pomocí stupnice

Dané hodnocení je univerzální a snadno použitelné. Jde o metodu hodnocení podle jednotlivých kritérií práce.

Hodnocení na základě kritických případů

Pochází z posuzování výrazně dobrých či špatných výsledků práce pracovníka. Pro danou metodu je důležité vedení záznamů hodnotitele o pracovníkovi.

3.4. Odměňování

Odměňování patří mezi jednu z nejstarších a nejvýznamnějších činností podniku. Jedná se o nejvíce rozpracovanou činnost.

Definice odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které organizace poskytuje pracovníkovi jako odměnu za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé.¹⁷

3.4.1. Cíle odměňování

Cílem odměňování je stanovení mzdy za vykonanou práci v souladu se zásadami vyplývající ze mzdové politiky firmy. Zaměstnavatel tím sleduje:

- motivování zaměstnance k výkonu a získání jeho oddanosti,
- zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci,
- vytváření pozitivní vztahů se zaměstnancem,
- odměňování správných věcí v důsledku vyzdvihnout, to co je důležité.

3.4.2. Složky odměňování

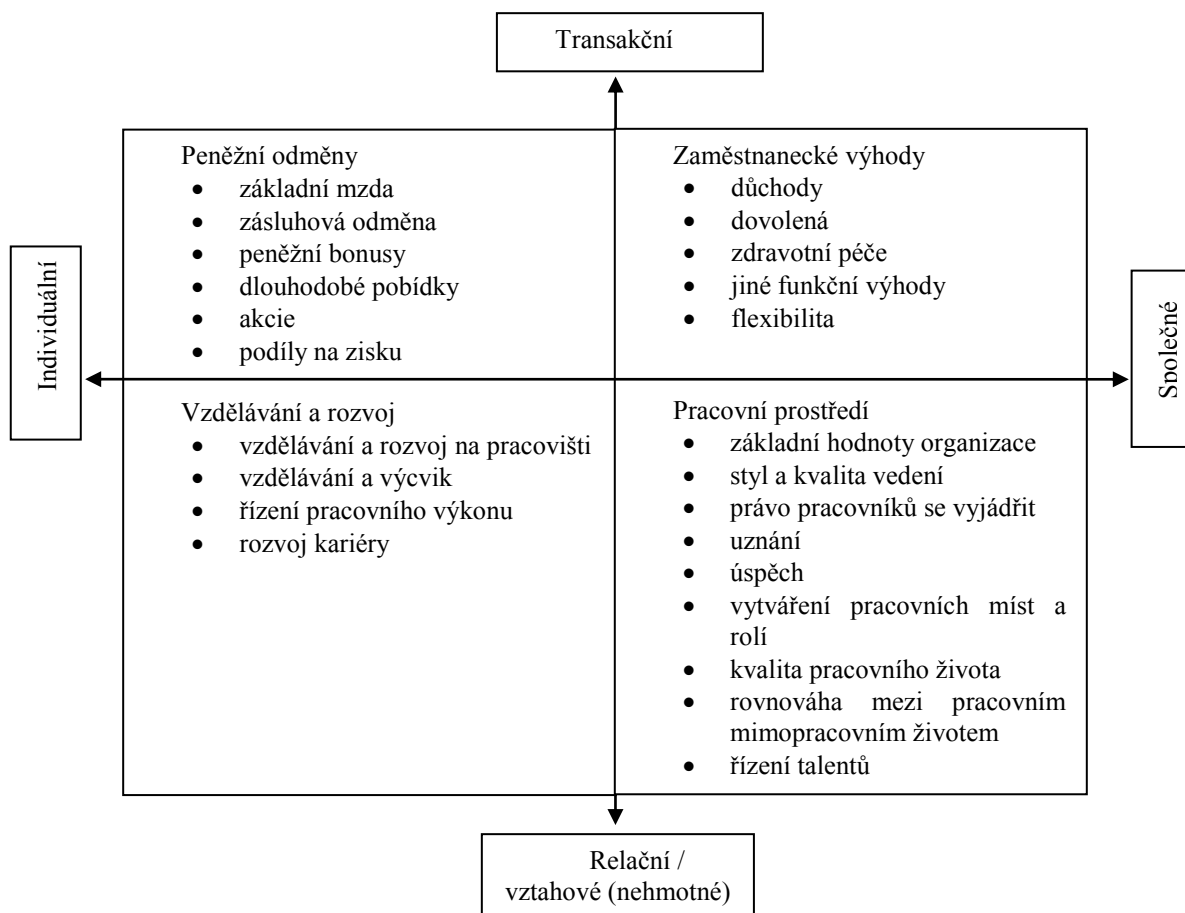
Systému odměňování lze rozumět jako strukturovanému a vyváženému souboru prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a ten je chápe jako pozitivum.

¹⁷KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha 2007: Management Press, s. 283.

Zahrnuje tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny,
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny,
- procesy řízení pracovního výkonu.¹⁸

Celková odměna je hodnotou všech výdělků a výhod, které zaměstnanci mohou získat. Zahrnuje hmotné a nehmotné odměny.



Obrázek 3: Model celkové odměny

Zdroj: [1]

3.5. Vzdělávání pracovníků

Moderní společnost se neustále mění, a aby byl člověk zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

¹⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, Praha 2010: Grada Publishing a.s., s. 161

Definice vzdělávání pracovníků

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.¹⁹

3.5.1. Cíle vzdělávání

Cílem vzdělání pracovníků v organizaci je zajištění kvalifikovaných, vzdělaných a schopných zaměstnanců a to pro budoucí potřeby podniku. K splnění tohoto cíle, je důležité zajistit, aby pracovníci byli ochotni se vzdělávat a věděli jakých, schopností mají dosáhnout. Důležitým cílem je také snížení nákladů k dosažení potřebného výcviku.

3.5.2. Oblasti vzdělávání

Systém formování pracovních schopností rozlišuje tři oblasti:

- Oblast všeobecného vzdělávání - v této oblasti jde o vzdělání v rámci školství, tedy o zajištění a kontrolování státem. Podniky nemají s touto oblastí nic společného.
- Oblast kvalifikace - jde o oblast vzdělání zaměstnance na dané místo, tato oblast je zaměřena na:
 - orientaci - zapracování nového zaměstnance a zkrácení adaptace na podnik a pracovní kolektiv,
 - doškolení - jde o rozšíření potřebných schopností na nové místo, je považováno za významný nástroj zvyšování výkonnosti podniku,
 - přeškolení - osvojení si nového povolání.
- Oblast rozvoje - jde o rozšiřování už získaného vzdělání a kvalifikace až za hranice potřeby vzdělání na dané pracovní místo. V této oblasti jde spíše o iniciativu samotného pracovníka.

3.5.3. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání rozlišujeme do dvou velkých skupin, na vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště.

¹⁹ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*, Ostrava 2008: KEY Publishing s.r.o., s. 113.

Metody vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání při výkonu práce, které zajišťují manažeři, vedoucí týmu nebo spolupracovníci.

Jde o metody:

- **instruktáž při výkonu práce** - jde o nejjednodušší způsob vzdělání nového zaměstnance nebo méně vzdělaného pracovníka, kdy více zkušený pracovník předvede postup a školený si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí,
- **coaching, mentoring** - představuje dlouhodobější školení ze strany nadřízeného či školitele, jde vlastně o soustavné vzdělávání a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce, přičemž se bere individualita školeného; rozdíl mezi nimi je jen ten, že v případě mentoringu si školitele vybere pracovník sám,
- **asistování** - jde o přiřazení školeného k zkušenému pracovníkovi, kdy mu pomáhá při plnění úkolů a učí se od něj, až do doby kdy získá potřebné znalosti a je schopen práci vykonávat sám,
- **rotace práce** - jde o metodu, kdy školený pracovník je postupně přesouván do různých oblastí v podniku a pověřován pracovními úkoly, tato metoda se využívá spíše při výchově řídicích pracovníků.

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Zajišťují členové útvaru vzdělávání či pracovníci externích vzdělávacích středisek. Stále více tento způsob vzdělávání využívají podniky raději než, aby si drželi vlastní skupinu vzdělavatelů.

Jde o metody:

- **přednáška spojená s diskuzí** - jde spíše o zaměření na teoretické znalosti,
- **případové studie, workshopy** - jedná se o rozšířenou metodu mezi manažery a tvůrčími pracovníky; kdy jde o prostudování, analýzu a hledání řešení skutečných nebo vymyšlených úkolů,
- **brainstorming** - vzdělávání pomocí případových studií,
- **hraní rolí** - jde o rozvoj praktických schopností a rozvoj sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků,
- **assessment centre** - moderní a vysoce hodnocená metoda, kdy školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň manažera.

Na rozhraní těchto dvou velkých skupin vzdělání patří ještě tyto další metody:

- pracovní porady,
- učení se akcí,
- trainee program,
- samostudium,
- vědomostní balíčky.

3.6. Pracovní vztahy

Vztahy mezi lidmi vznikají při jakékoliv činnosti, tyto vztahy mohou mít různou šíři kvality. Je tedy samozřejmé, že vznikají i vztahy v práci.

Definice pracovních vztahů

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením,
- vztahy mezi odbory či jinými druhy sdružení,
- vztahy mezi podřízeným a nadřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Tyto vztahy mají v organizaci formální i neformální stránku. Jejich význam pro organizaci je mimořádný. Pracovní vztahy ovlivňují kvalitu a vytváří rámec dosahování cílů organizace a pracovních či životních cílů pracovníků.

3.6.1. Zásady vytváření pracovních vztahů

Pro vytváření pracovních vztahů jsou nutné tyto zásady:

- přesné dodržování zákonů, smluv nebo dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele,
- vedení pracovníků k dodržování zákonů, předpisů a pravidel slušnosti, jak se spolupracovníky, veřejností tak i zákazníky,
- respektování odborů jako partnera zaměstnavatele a vedení organizace,
- respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vedení organizace ve všech oblastech, které se týkají obou stran,

- používání detailních, individuálních, jednoznačných smluv či jiných dokumentů, na jejichž základě vykonává jedinec práci,
- pečování o sociální rozvoj pracovníka a jejich životní podmínky.²⁰

3.7. Aspekty řízení lidských zdrojů v českém zdravotnictví

V každé nemocnici se nachází zdravotnický personál, technicko-hospodářský personál a ostatní personál. V této podkapitole bychom si měli přiblížit řízení lidských zdrojů v českém zdravotnictví, a to především vzdělávání pracovníků. Budeme se, zde zabývat pouze zdravotnickými povoláními.

Zdravotnická povolání se dělí na lékařský a nelékařský zdravotnický personál. Každou skupinu upravuje samostatný zákon. Pro účely zákona č. 95/2004 Sb. se rozumí zdravotnickým povoláním souhrn činností a znalostí při výkonu povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. Zákon č. 96/2004 Sb. vymezuje zdravotnickým povoláním souhrn činností při poskytování zdravotní péče podle tohoto zákona, zejména ošetrovatelské péče, péče v porodní asistenci, preventivní péče, diagnostické péče, léčebné péče, léčebně rehabilitační péče, neodkladné péče, anesteziologicko-resuscitační péče, posudkové péče a dispenzární péče. Důležité předpisy o zaměstnávání pracovníků najdeme hlavně v zákoně č. 262/2006 Sb. v zákoníku práce. Zaměstnávání technicko-hospodářského a ostatního personálu se řídí Zákoníkem práce.

3.7.1. Výběrová řízení

V případě vyhlášení výběrového řízení do vedoucích postů se vše řídí vyhláškou č. 247/1993 Sb., o výběrovém řízení na vedoucí funkce ve zdravotnických organizacích a zařízeních v působnosti ministerstva zdravotnictví, okresních úřadů a obcí. Pro přihlášení do výběrového řízení musí žadatel nejdříve poslat správně vyplněnou přihlášku, která musí obsahovat název funkce a zařízení, v němž má být funkce vykonávána, datum a vlastnoruční podpis. K přihlášce se připojují:

- a) vyplněný osobní dotazník,
- b) stručný životopis s uvedením údajů o dosavadních zaměstnáních,
- c) doklad o dosaženém vzdělání,
- d) další požadované doklady vyplývající z obecně závazných právních předpisů.²¹

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha 2007: Management Press, s. 327-328.

²¹ Vyhláška č. 247/1993 Sb. *Česká lékárnická komora* [online]. 1.1.2010. [cit. 2013-12-01]. Dostupné z: http://www.lekarnici.cz/Clanky/Zdravotnictvi_puvod/Vyhlaska-c--247-1993-Sb.-.aspx

3.7.2. Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků se také rozděluje na lékařský zdravotnický personál a nelékařský zdravotnický personál.

1. Lékařský zdravotnický personál

Celoživotní vzdělávání lékařů

a) vzdělávací akce pořádané Českou lékařskou komorou; není-li stanoveno či nevyplývá-li z povahy věci jinak, rozumí se Českou lékařskou komorou i okresní (obvodní) sdružení České lékařské komory, vzdělávací akce pořádané dalšími subjekty sdruženými v asociaci,

b) vzdělávací akce pořádané subjekty provádějícími celoživotní vzdělávání dle zákona č. 95/2004 Sb. vyjma subjektů uvedených pod písmeny a) a b),

c) klinické stáže a klinické dny,

d) publikační a přednášková činnost,

e) studium odborné literatury s autodidaktickými testy,

f) elektronické formy vzdělávání

g) vzdělávací akce musí být pořádány na území ČR.

Specializační vzdělávání

Akreditované zařízení zajišťuje průběh specializačního vzdělávání, které se v tomto zařízení uskutečňuje. Akreditované zařízení přidělí každému účastníkovi specializačního vzdělávání školitele. Školitelem může být pouze zdravotnický pracovník se specializovanou způsobilostí v oboru, ve kterém se účastník vzdělává. Specializační vzdělávání se ukončuje atestační zkouškou před oborovou atestační komisí podle zkušebního řádu stanoveného prováděcím právním předpisem na základě žádosti uchazeče o vykonání atestační zkoušky.

Certifikovaný kurz

Absolvováním certifikovaného kurzu zdravotničtí pracovníci získávají zvláštní odbornou způsobilost pro vymezené činnosti, které prohlubují získanou specializovanou způsobilost, v případě farmaceutů také získanou odbornou způsobilost. Certifikovaným kurzem nelze nahradit získání odborné nebo specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání.

2. Nelékařský zdravotnický personál

Celoživotní vzdělávání

Celoživotním vzděláváním se rozumí průběžné obnovování, zvyšování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků v příslušném oboru v souladu s rozvojem oboru a nejnovějšími vědeckými poznatky. Celoživotní vzdělávání je povinné pro všechny zdravotnické pracovníky a jiné odborné pracovníky.

Formy celoživotního vzdělávání jsou:

a) specializační vzdělávání,

b) certifikované kurzy,

c) inovační kurzy v akreditovaných zařízeních, která jsou akreditována pro vzdělávací program, kterým se získává odborná, specializovaná nebo zvláštní odborná způsobilost pro konkrétní činnosti, v nichž si má zdravotnický pracovník obnovit znalosti a dovednosti; inovační kurzy pro činnosti, které jsou součástí odborné způsobilosti, mohou pořádat také poskytovatelé zdravotních služeb, kteří zajišťují praktické vyučování pro střední, vyšší odborné nebo vysoké školy v příslušném oboru,

d) odborné stáže v akreditovaných zařízeních, která jsou akreditována pro vzdělávací program, kterým se získává odborná, specializovaná nebo zvláštní odborná způsobilost pro konkrétní činnosti, v nichž si má zdravotnický pracovník stáží prohloubit znalosti a dovednosti,

e) účast na školicích akcích, konferencích, kongresech a sympoziích, pokud tak stanoví právní předpis upravující kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků,

f) publikační, pedagogická a vědecko-výzkumná činnost, vypracování standardu nebo nového postupu,

g) e-learningový kurz, nebo

h) samostatné studium odborné literatury.

Specializační vzdělávání

Jednou z možných forem celoživotního vzdělávání vedoucí k prohloubení kvalifikace zdravotnického pracovníka je specializační vzdělávání. Na základě úspěšného ukončení specializačního vzdělávání, tj. úspěšné složení atestační zkoušky před oborovou atestační

komisí, získá zdravotnický pracovník specializovanou způsobilost k výkonu specializovaných činností příslušného zdravotnického povolání. Dokladem o specializované způsobilosti je diplom o specializaci v příslušném oboru.

Akreditované kvalifikační kurzy

Absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu se získává odborná způsobilost k výkonu příslušného zdravotnického povolání. Akreditovaný kvalifikační kurz provádí akreditované zařízení, kterému byla udělena akreditace k uskutečňování vzdělávacího programu akreditovaného kvalifikačního kurzu.

Žádost o zařazení do akreditovaného kvalifikačního kurzu podává uchazeč akreditovanému zařízení:

- a) prostřednictvím poskytovatele zdravotních služeb nebo jiného poskytovatele zdravotních služeb, který je jeho zaměstnavatelem, nebo
- b) svým jménem, pokud absolvuje akreditovaný kvalifikační kurz na vlastní náklady.

Certifikované kurzy

Absolvováním certifikovaného kurzu zdravotničtí pracovníci nebo jiní odborní pracovníci získávají zvláštní odbornou způsobilost pro úzce vymezené zdravotnické činnosti, které prohlubují získanou odbornou nebo specializovanou způsobilost. Certifikovaným kurzem nelze nahradit získání odborné nebo specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání.

Certifikovaný kurz provádí akreditované zařízení, kterému byla udělena akreditace k uskutečňování vzdělávacího programu certifikovaného kurzu. Žádost o zařazení do certifikovaného kurzu podává uchazeč akreditovanému zařízení.

Průběh certifikovaného kurzu zajišťuje akreditované zařízení. Účastník certifikovaného kurzu je v rámci tohoto vzdělávání povinen absolvovat odbornou praxi na pracovišti akreditovaného zařízení v rozsahu určeném příslušným vzdělávacím programem. Akreditované zařízení započte dříve absolvovanou odbornou praxi, pokud splňuje požadavky stanovené vzdělávacím programem; o započtení vydá potvrzení. V případě pochybností o započtení rozhoduje na žádost účastníka certifikovaného kurzu nebo akreditovaného zařízení ministerstvo. O úspěšném absolvování certifikovaného kurzu vydá akreditované zařízení certifikát, a to na tiskopisu poskytnutém ministerstvem na základě žádosti akreditovaného zařízení. Certifikát má platnost pro Českou republiku. V certifikátu jsou uvedeny činnosti, k nimž absolvent certifikovaného kurzu získal zvláštní odbornou

způsobilost v rozsahu vzdělávacího programu (§ 61 odst. 3), včetně vymezení činností, které jsou poskytováním zdravotní péče.

Všechny záznamy o dokončených kurzech se zaznamenávají do průkazu odbornosti.

3.7.3. Akreditace

Udělením akreditace se získává oprávnění k uskutečňování vzdělávacího programu nebo jeho části. Akreditace se rozděluje na lékařská povolání a nelékařská povolání a je vymezena zákonem.

1. Lékařský zdravotnický personál

Podle ustanovení § 13 odst. 1 zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, se udělením akreditace získává oprávnění k uskutečňování:

- oboru specializačního vzdělávání,
- doplňující odborné praxe,
- certifikovaného kurzu.

Vzdělávací program uskutečňuje akreditované zařízení, kterým je zdravotnické zařízení, jiná právnická nebo fyzická osoba, kterým ministerstvo udělilo akreditaci. Ministerstvo zdravotnictví zřizuje jako svůj poradní orgán akreditační komise pro příslušné obory specializačního vzdělávání nebo zaměření doplňující odborné praxe farmaceutů k posouzení žádosti podle § 14 zákona č. 95/2004 Sb.

Členy akreditační komise jmenuje a odvolává ministr zdravotnictví na návrh zákonem stanovených organizací s ohledem na obory, které mají být specializačním vzděláváním zabezpečeny, nebo s ohledem na zaměření doplňující odborné praxe. Akreditační komisi tvoří lichý počet členů, nejméně však 5 členů, jejichž pracovní zařazení odpovídá oboru specializačního vzdělávání, který je předmětem akreditačního řízení. Akreditační komise se při své činnosti řídí statutem a jednacím řádem, které vydá ministerstvo.

Ministerstvo předloží žádost o udělení, prodloužení nebo odejmutí akreditace k posouzení akreditační komisi. Akreditační komise může požádat žadatele o doplnění informací, o dodatečné předložení požadovaných dokladů, může pozvat žadatele na jednání nebo si ověřit údaje uvedené v žádosti přímo u žadatele. Po posouzení žádosti předloží akreditační komise závěrečné stanovisko ministerstvu, a to do 4 měsíců od obdržení žádosti. Ministerstvo rozhodne o udělení, prodloužení nebo neudělení akreditace po obdržení stanoviska akreditační komise nejpozději do 60 dnů.

Akreditace se uděluje nebo prodlužuje na dobu určitou, odpovídající nejméně délce vzdělávacího programu, počítanou ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení nebo prodloužení akreditace.²²

Akreditované zařízení je povinno v rámci udělené akreditace

a) uskutečňovat specializační vzdělávání nebo doplňující odbornou praxi nebo certifikovaný kurz podle vzdělávacích programů schválených ministerstvem, a to v rozsahu rozhodnutí o udělení akreditace,

b) podrobit se kontrole zabezpečení specializačního vzdělávání nebo doplňující odborné praxe nebo certifikovaného kurzu podle vzdělávacího programu prováděné ministerstvem,

c) vést dokumentaci o specializačním vzdělávání nebo o doplňující odborné praxi, která obsahuje seznam účastníků vzdělávání; dokumentace o specializačním vzdělávání nebo o doplňující odborné praxi nebo certifikovaném kurzu je archivální podle zvláštního právního předpisu,

d) neprodleně, nejpozději však do 30 dnů, oznámit ministerstvu každou změnu podmínek souvisejících se zabezpečením specializačního vzdělávání nebo doplňující odborné praxe nebo certifikovaného kurzu,

e) na vyžádání ministerstva umožnit vykonání praktické části atestační zkoušky, aprobační zkoušky, rozdílové zkoušky nebo adaptačního období podle tohoto zákona a zákona o uznávání odborné kvalifikace

2. Nelékařský zdravotnický personál

Podle ustanovení § 45 odst. 1 zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče se udělením akreditace získává oprávnění k uskutečňování:

- oboru specializačního vzdělávání, zpracovanému na základě vzdělávacího programu zveřejněného ve Věstníku Ministerstva zdravotnictví,
- akreditovanému kvalifikačnímu kurzu, zpracovanému na základě vzdělávacího programu zveřejněného ve Věstníku Ministerstva zdravotnictví,
- certifikovanému kurzu,

²² Co je to akreditace?. *Ministerstvo zdravotnictví České Republiky* [online]. 2008. vyd. 2008 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/co-je-to-akreditace_1733_1739_3.html

- praktickému vyučování v akreditovaných zdravotnických bakalářských oborech pro přípravu porodních asistentek.

V případě vzdělávacích programů akreditovaných kvalifikačních kurzů a certifikovaných kurzů se uděluje akreditace pouze na celý vzdělávací program.

Vzdělávací program uskutečňuje akreditované zařízení. Akreditovaným zařízením je poskytovatel zdravotních služeb, jiná právnická osoba nebo fyzická osoba, kterým ministerstvo udělilo akreditaci. Vzdělávací program může být dopracován podle potřeb akreditovaného zařízení, pokud splní požadavky vzdělávacího programu zveřejněného ve Věstníku Ministerstva zdravotnictví.

Písemnou žádost o udělení nebo prodloužení akreditace předkládá ministerstvu poskytovatel zdravotních služeb, jiná právnická osoba nebo fyzická osoba, která má zájem uskutečňovat vzdělávací program. V případě, že žádost o udělení nebo prodloužení akreditace předkládá poskytovatel zdravotních služeb v působnosti jiného ústředního správního úřadu (dále jen „resort“) než ministerstva, podává se tato žádost prostřednictvím tohoto resortu.

Akreditované zařízení je povinno v rámci udělené akreditace:

- a) uskutečňovat vzdělávání podle vzdělávacích programů,
- b) předkládat ministerstvu roční zprávu o organizačním a finančním zajištění vzdělávání,
- c) podrobit se kontrole zabezpečení vzdělávání podle vzdělávacího programu, prováděné ministerstvem,
- d) vést dokumentaci o vzdělávání, která dokládá skutečnosti nutné pro doložení povinností vyplývajících ze vzdělávacího programu, která obsahuje seznam účastníků vzdělávání; dokumentace o vzdělávání je archivována podle zvláštního právního předpisu,
- e) neprodleně, nejpozději do 30 dnů oznámit ministerstvu každou změnu podmínek souvisejících se zabezpečením vzdělávání,
- f) na vyžádání ministerstva umožnit vykonání praktické části atestační zkoušky, zkoušky k ověření způsobilosti k výkonu nelékařského zdravotnického povolání bez odborného dohledu, závěrečné zkoušky akreditovaného kvalifikačního kurzu, aprobační zkoušky, rozdílové zkoušky nebo adaptačního období podle tohoto zákona a zákona o uznávání odborné kvalifikace.

3.8. Shrnutí

V třetí kapitole jsou v jednotlivých podkapitolách podrobně rozebrány jednotlivé personální činnosti. Autorka se blíže věnovala vytváření a analýze pracovních míst, získávání, výběru a přijímání pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků a pracovním vztahů. Poslední podkapitola se zabývá řízením lidských zdrojů v českém zdravotnictví. Podkapitola se zaměřuje na zdravotnická povolání. Přibližuje výběrová řízení, vzdělávání pracovníků a akreditaci. Vzdělávání pracovníků a akreditace je členěna na lékařský a nelékařský zdravotnický personál.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení, metodou syntézy shrnout získané poznatky a v případě identifikace problému, návrh na jejich opatření.

Pro tuto práci byla vybrána Vysokomýtská nemocnice a.s., která poskytuje následnou lůžkovou péči pro pacienty v Pardubickém kraji, pod kterým byla nemocnice i zřízena.

Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla rozdělena do třech kapitol. V první kapitole jsme si přiblížili základní pojmy managementu. Pomocí Druckrovi definice jsme si management definovali jako svobodné umění. Dalšími vysvětlenými pojmy v první kapitole, byly úroveň managementu, prostředí managementu a manažerské funkce, které jsme si v dalších podkapitolách podrobněji rozebraly.

Druhá kapitola se zabývala podstatou, základy a cíli řízení lidských zdrojů. Poslední teoretickou kapitolou byl rozbor jednotlivých činností řízení lidských zdrojů. Definovali jsme si a podrobně popsali jednotlivé personální činnosti, podle kterých byla detailněji rozebrána poslední kapitola této práce, a to jednotlivé personální činnosti ve Vysokomýtské nemocnici a.s. Pro přiblížení personálních činností ve zdravotnictví sloužila poslední podkapitola, kde jsme se zabývali aspekty řízení lidských zdrojů v českém zdravotnictví. Vysvětlili jsme si, že v nemocnici se nachází čtyři typy personálu. Jedná se o lékařský zdravotnický personál, nelékařský zdravotnický personál, technicko-hospodářský personál a ostatní personál, který se většinou skládá z administrativního úseku. Autorka se pro přiblížení personálních činností zabývala jen lékařským a nelékařským zdravotnickým personálem.

V praktické části a poslední kapitole práce jsme si představili Vysokomýtskou nemocnici. Dozvěděli jsme se jaké služby v současné době nabízí a přiblížili jsme si historii nemocnice, ekonomickou situaci nemocnice a představili si další nemocnice Pardubického kraje.

Poslední kapitola práce přiblížila především personální činnosti charakterizované v teoretické části. Jednalo se vytváření a analýzu pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků a pracovní vztahy. Tyto personální činnosti sloužili k dosažení cíle práce a to možných doporučení na zlepšení ve vybrané organizaci, doporučení byly podrobněji popsány v poslední podkapitole této kapitoly. Praktická část práce zabývající se personálními činnostmi je zaměřena hlavně na lékařský a nelékařský zdravotnický personál, autorce byly poskytnuty podklady z nemocnice pouze pro tento personál.

Použité zdroje

[1.] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2.] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, *Základy managementu*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.

[3.] Česká lékařská komora: *Camera Medica Bohemica* [online]. 2011 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.lkcr.cz/aktuality-322.html>

[4.] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

[5.] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

[6.] *Chrudimská nemocnice* [online]. 2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.nemcr.cz/>

[7.] Interní dokumenty Vysokomýtské nemocnice a.s.

[8.] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

[9.] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

[10.] Kolektivní smlouva Vysokomýtské nemocnice a.s.

[11.] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*, 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

[12.] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

[13.] *Litomyšlská nemocnice, a.s.: zdravotní péče pro vaši rodinu* [online]. 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.litnem.cz/>

[14.] *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. 2010 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz/>

[15.] *Orlickoústecká nemocnice a.s.* [online]. 2013 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://ou-nem.cz/>

- [16.] *Pardubická krajská nemocnice* [online]. 2009 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.nemocnice-pardubice.cz/cs/>
- [17.] *Svitavská nemocnice: akciová společnost* [online]. 2013 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.nemtsy.cz/>
- [18.] VEBER, Jaromír a kol., *Management: základy, prosperita, globalizaci*, 1. vyd. Praha 2000: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [19.] VOJTOVIC, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [20.] Výroční zpráva Vysokomýtské nemocnice a.s. 2009
- [21.] Výroční zpráva Vysokomýtské nemocnice a.s. 2010
- [22.] Výroční zpráva Vysokomýtské nemocnice a.s. 2011
- [23.] Výroční zpráva Vysokomýtské nemocnice a.s. 2012
- [24.] *Vysokomýtská nemocnice, a.s.: příspěvková organizace Pardubického kraje* [online]. 2004 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.vmnemocnice.cz/>
- [25.] Zákon č. 95/2004 Sb.: *o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta*. In: č. 95/2004 Sb. 2004.
- [26.] Zákon č. 96/2004 Sb.: *o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů*. In: č. 96/2004 Sb. 2004.