

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení

Pavla Šaterová

Bakalářská práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla Šaterová**
Osobní číslo: **E10503**
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 :


Metodou analýzy zjistit ve vybraném zdravotnickém zařízení funkčnost řízení lidských zdrojů. Metodou syntézy shrnout získané poznatky a v případě identifikace problémů navrhnout opatření.

- Stanovení cíle práce
- Řízení lidských zdrojů v organizaci
- Řízení lidských zdrojů ve zdravotnickém zařízení
- Analýza a syntéza funkčnosti řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení
- Vyhodnocení cíle práce


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
INGHAM, J. Strategic human capital management: creating value through people. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 374 s. ISBN 978-0-7506-8134-6
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a dopl.vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. přepracované a aktuál.vydání. Praha: Grada, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3
VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vydání. 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: **22. června 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Mýšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. října 2012

PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Pavla Šaterová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych touto cestou také ráda poděkovala Ing. Jiřímu Šavrdovi a Pavlu Žďárkovi ze společnosti Home Care Services & Supplies s.r.o. za ochotu se mnou spolupracovat a za podklady a informace, které mi poskytli pro vypracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje teorii řízení lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví. Cílem této práce je zjistit funkčnost řízení lidských zdrojů ve společnosti Home Care Services & Supplies, s.r.o.. Práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů v této společnosti a návrhy změn, které by měly vést ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, zdravotnictví, management, personální controlling, personální strategie

TITLLE

Human resources management in selected health care facility

ANNOTATION

This Bachelor work focuses on the theory of human resources management and human resources management in health care. The aim of this work is to determine the function of human resources management in Home Care Services & Supplies, Ltd. The work deals with the analysis of human resources management in aforementioned the company and suggestions for changes, which should lead to improvement.

KEYWORDS

Human resources management, personnel activities, health care, management, personnel controlling, personnel strategy

Obsah

ÚVOD	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	12
1.1 Základní pojmy.....	12
1.2 Historie	15
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů	19
1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů	21
1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst	21
1.4.2 Personální plánování	22
1.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	22
1.4.4 Hodnocení pracovníků	23
1.4.5 Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	23
1.4.6 Odměňování	24
1.4.7 Vzdělávání.....	26
1.4.8 Pracovní vztahy	26
1.4.9 Péče o pracovníky	27
1.4.10 Personální informační systém.....	27
1.5 Personální controlling.....	28
1.6 Shrnutí	30
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	31
2.1 Základní pojmy zdravotnictví.....	31
2.2 Lidské zdroje ve zdravotnictví	32
2.3 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví	35
2.4 Shrnutí	37
3 METODIKA.....	38
4 ANALÝZA A SYNTÉZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ	40
4.1 Představení organizace Home Care Services & Supplies, s.r.o.....	40
4.2 Organizační struktura	42
4.3 Personální řízení a personální činnost	43
4.3.1 Personální řízení	45
4.3.2 Analýza práce a vytvoření pracovních úkolů	46
4.3.3 Personální plánování	46
4.3.4 Přijímání zaměstnanců	47
4.3.5 Mobilita zaměstnanců.....	48

4.3.6	Řízení pracovního výkonu.....	49
4.3.7	Hodnocení pracovníků	49
4.3.8	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	51
4.3.9	Pracovní vztahy, kolektivní vyjednávání	51
4.3.10	Pracovní podmínky.....	51
4.4	Personální controlling.....	52
4.5	Shrnutí	53
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	54
	ZÁVĚR.....	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM PŘÍLOH	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Ekonomické teorie vysvětlující úroveň mezd a platů	25
Tabulka 2 Provázanost controllingového řízení mezi jednotlivými personálními procesy	29
Tabulka 3 Taktické plány pro personální oblast	44
Tabulka 4 Struktura zaměstnanců k 30. 11. 2012	45

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Hierarchie managementu organizace a struktura cílů jejího chování	14
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb	17
Obrázek 3 Proces řízení kariéry	23
Obrázek 4 Formování personálu organizace	24
Obrázek 5 Vztah mezi pozicí manažera a controllera	28
Obrázek 6 Graf – vývoj počtu klientů	41
Obrázek 7 Vývoj počtu pacientů domácí zdravotní péče v letech 2000 - 2011	53
Obrázek 8 Zpětná vazba 360° v hodnocení pracovníka	56

SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
č.	číslo
ČLK	Česká lékařská komora
ČR	Česká republika
HCSS	Home Care Services & Supplies, s.r.o.
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
IS	informační systém
LDN	Léčebna dlouhodobě nemocných
MHD	Městská hromadná doprava
MZd	Ministerstvo zdravotnictví
Obr.	obrázek
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
tzn.	to znamená
vyhl.	vyhláška
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
zák.	zákon
ZZ	zdravotnické zařízení

ÚVOD

Management je disciplína, která neposkytuje jasné návody jak řídit jakoukoli organizaci. Management je soubor poznatků, metod a přístupů, které slouží jako východisko pro práci každého manažera, které by si měl osvojit a které může kombinovat tak, aby našel řešení v každé situaci. I když se zaměření jednotlivých manažerů liší v závislosti na oboru, kde působí, jsou některé manažerské činnosti společné. Do této kategorie patří především základní manažerské funkce.

Jednou z těchto základních funkcí je personální řízení. Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů jejich úspěšnosti je schopnost získat lidské zdroje a využívat jich takovým způsobem, který zabezpečí plnění firemních cílů¹. Právě tato skutečnost se stala důvodem rozvoje personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Péče o zaměstnance a činnosti s tím související už nejsou doménou personálních útvarů, ale staly se součástí každodenní práce manažerů na všech úrovních. Řízení lidských zdrojů však nespočívá jen v péči o zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je koncepce řízení lidí, která má zabezpečit soulad mezi lidskými zdroji a strategickými cíli organizace.

Řízení lidských zdrojů kromě péče o zaměstnance spočívá v získávání a motivování zaměstnanců, vytváření zdravého pracovního prostředí a dobrých pracovních vztahů, v hodnocení a odměňování zaměstnanců, ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Manažeři se v rámci personálního řízení musí zabývat i personálním plánováním a analýzou pracovních míst. Koncepce řízení lidských zdrojů jsou v současné době jedním z klíčových přístupů manažerského vedení lidí, protože právě lidské zdroje, jejich schopnosti a vědomosti jsou hlavním zdrojem úspěchu organizace.

Změny podmínek a prostředí, ve kterém organizace fungují, staví tyto organizace před řadu problémů v oblasti konkurenceschopnosti. Mezi tyto problémy patří globalizace, která nutí organizace operovat s lidmi, výrobky či informacemi po celém světě; ziskovost prostřednictvím růstu podniky zavazuje k honbě za růstem tržeb, což znamená neustálé inovace a vysoký stupeň kreativity; technika a technologie, která se musí stát provozní součástí pracovního prostředí; a v neposlední řadě intelektuální kapitál, který je zdrojem konkurenční výhody pro organizace, avšak podnik musí najít schopné a talentované jedince a udržet si je. Proto je potřeba zapojit personální útvary, aby pomohly vytvořit nové schopnosti a nové příležitosti. Konkurenční

¹ VEBER J. *Management: základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita.* s. 156

výhoda organizace plyne ze specifických, cenných zdrojů firmy, které je těžké napodobit a řízení lidských zdrojů tyto cenné a specifické zdroje pomáhá vytvářet².

Cílem bakalářské práce je metodou analýzy zjistit funkčnost řízení lidských zdrojů ve společnosti Home Care Services & Supplies, s.r.o.. Následně metodou syntézy shrnout získané poznatky a v případě identifikace nedostatků navrhnout změny k jejich zlepšení.

Strukturu bakalářské práce tvoří několik kapitol. První kapitola se zabývá teoretickými poznatky z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů a definováním koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole jsou uvedeny specifické faktory řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví. Třetí kapitola se věnuje metodice bakalářské práce. Čtvrtá část bakalářské práce se soustředí na analýzu řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení. V poslední páté kapitole metodou komparace s teoretickými poznatky jsou shrnuty zjištěné skutečnosti, identifikovány nedostatky a navrhnutá opatření k jejich zlepšení.

² ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vydání. Nejnovější trendy a postupy. s. 44-48

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

Tato kapitola bude obsahovat vymezení některých důležitých pojmů z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Autorka se v ní soustředí na úvod do problematiky oblasti řízení lidských zdrojů a uvádí stručný přehled historického vývoje tohoto oboru během 20. století. Dále se tato kapitola bude zabývat stanovením cílů řízení lidských zdrojů v organizaci a stručným výčtem personálních činností s uvedením hlavních úkolů jednotlivých částí personálního řízení. Úloha personální práce se postupem času stala součástí práce všech vedoucích pracovníků. Přesto stěžejní díl personálního řízení zůstává na bedrech personálního útvaru nebo útvaru řízení lidských zdrojů (ŘLZ). Hlavním cílem personálního útvaru nebo útvaru ŘLZ je předkládat organizaci podněty, rady a podporu v činnostech, které se týkají jejich pracovníků. Svou dobře odvedenou prací umožňuje útvar ŘLZ podniku nejen plnit dlouhodobé i krátkodobé plány, ale zároveň pomáhá vytvářet zdravé a příjemné pracovní prostředí v organizaci. V poslední době se klade stále větší důraz na vybudování a zachování dobrého jména firmy. I v této oblasti je personální útvar nezastupitelným pomocníkem. V poslední subkapitole 1. 5. bude stručně pojednáno o problematice personálního controllingu jako důležitého nástroje zajišťování plnění strategických cílů podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.

1.1 Základní pojmy

Na začátku je důležité uvést několik základních pojmů, které se týkají oblasti personálního řízení a řízení lidských zdrojů jako jsou organizace, management, manažerské funkce, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Organizaci lze popsat jako skupinu jednotlivců provázaných vzájemnými vztahy, kteří mají společný cíl.

Podnik je soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit³.

Management neboli způsob vedení je soubor ověřených postupů a metod, který používají vedoucí pracovníci k zvládnutí specifických činností, tzv. manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení podnikových cílů.

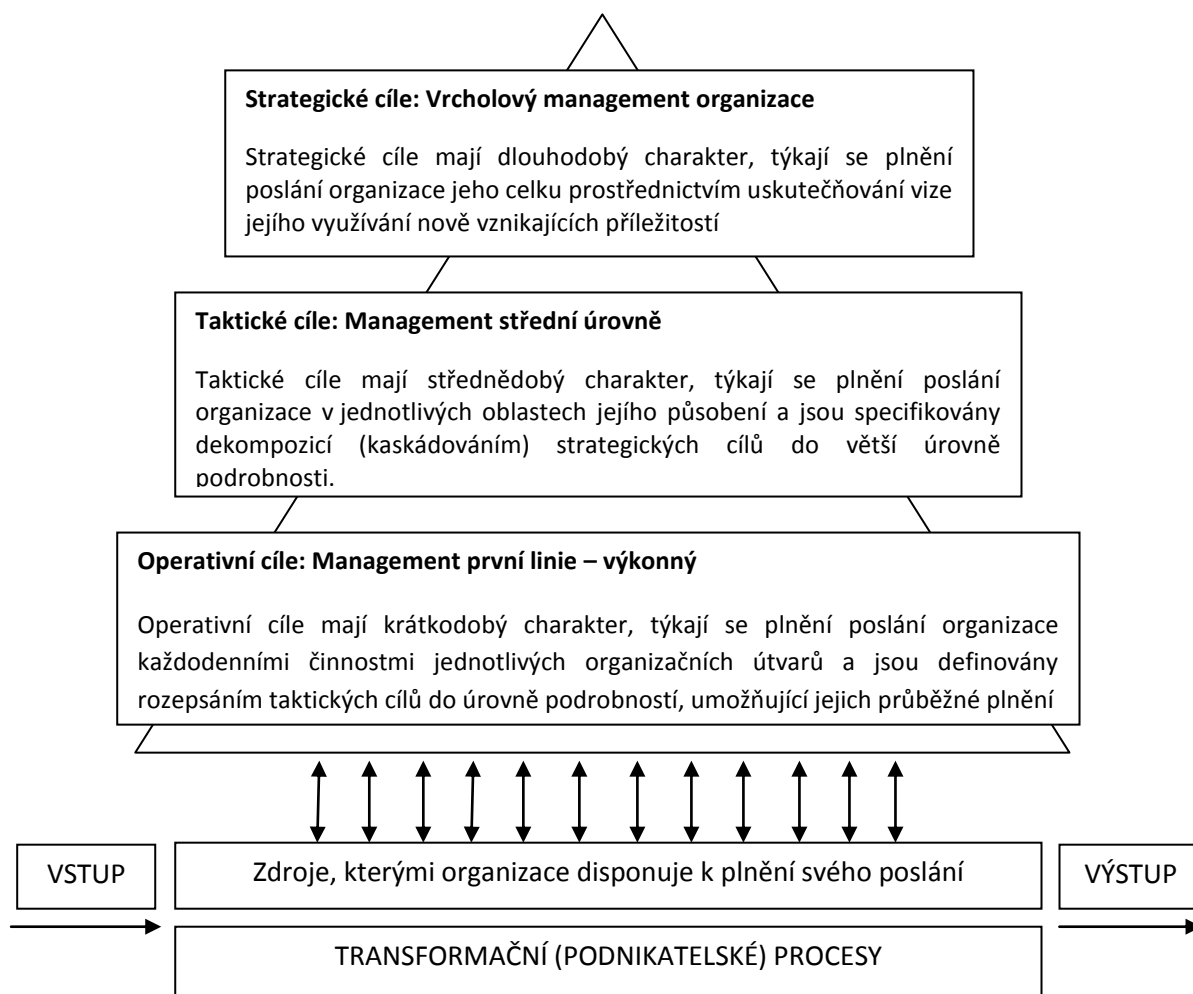
³ Zákon č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník* ve znění pozdějších předpisů.
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

Manažerské funkce jsou základní funkce řízení. Podle H. Koontze a H. Weihricha se dělí na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu. Těmito postupnými manažerskými funkcemi prostupují tzv. průběžné manažerské funkce a to analýza, rozhodování a implementace. Plánováním se rozumí stanovení podnikových cílů a zároveň i postupů, jak jich dosáhnout. Organizování lze popsat jako činnost zabezpečení hmotných, nehmotných, finančních, informačních či lidských zdrojů a podmínek pro dosažení stanovených cílů. Pojem vedení lidí lze chápat jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat či stimulovat lidi pro plnění podnikových cílů. Kontrolu lze chápat jako činnosti, které vedou ke zjištění, zda dosahované výsledky odpovídají stanoveným plánovaným výsledkům a zjišťují příčiny odchylek.

Plánování jako manažerská funkce je aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo⁴. Stanovené cíle musí být přiměřené a měřitelné, aby bylo možné ověřovat jejich plnění.

Plán lze vysvětlit jako postup plnění zadaných úkolů, tvořený na začátku každé podnikové činnosti. Věcná náplň plánu souvisí s činnostmi organizace. Podniky tvoří standardní okruh plánů, do něhož patří plány finanční, personální, investiční, marketingové, výzkumu a vývoje. Dále tvoří plány v závislosti na předmětu podnikatelské činnosti, výrobní podnik vytváří plány výroby, zásobování a odbytu, ale pro zdravotnické zařízení bude prvotním plánem plán zdravotních výkonů. Plány podle časových dispozic lze dělit na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Z hlediska charakteru rozhodovacího procesu je možné rozlišovat strategické plány, taktické plány a operativní plány (viz. Obr. 1: Hierarchie managementu organizace a struktura cílů jejího chování).

⁴ VEBER J. a kol. *Management: základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. s. 100



Obrázek 1 Hierarchie managementu organizace a struktura cílů jejího chování

Zdroj: [13]

Strategií se rozumí souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.⁵

Organizování lze popsat jako cílevědomou činnost směřující k uspořádání jednotlivých prvků v organizaci, zajistit koordinaci a kontrolu jejich aktivit tak, aby přispívaly k dosahování stanovených cílů.

Organizační struktura je jedním z elementů, které umožní dosáhnout organizaci stanovené cíle. Jedná se o formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky.⁶ Z hlediska sledovaných cílů rozlišujeme organizace podnikatelské,

⁵ VEBER J. a kol. *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita.* s. 510

⁶ DĚDINA J., ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy.* s. 134

jejichž hlavním cílem je dosažení zisku; a organizace neziskové, které sledují jiné záměry než je vytváření zisku, např. zdravotní, sociální, kulturní.

Řízení lidí jako jedna z řídicích aktivit v organizaci směřuje k vytvoření souladu mezi lidmi (lidskými zdroji) a cíli dané organizace. Lze ji charakterizovat jako organizování změn ve struktuře lidí v organizaci, vedoucích k uspokojení potřeb pracovníků, naplnění podnikových cílů a požadavků ekonomického a sociálního okolí podniku.

Personálním řízením se rozumí vývojová fáze personální práce zaměřující se na hledání a udržení pečlivě vybraného, zformovaného, organizovaného a motivovaného pracovního kolektivu jako konkurenční výhody, za účelem dosahování vyšší produktivity práce či lepší pozice na trhu. Zaměřuje se především na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a lze ji srovnávat s operativním řízením.

Řízení lidských zdrojů lze pojmut jako koncepci personální práce, která vyjadřuje význam člověka a lidské práce jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.⁷

V **personální strategii** se specifikují základní cíle, které si organizace stanovila dosáhnout v oblasti formování lidských zdrojů firmy, jejich struktury a kvality.

1.2 Historie

Z historického hlediska lze počátek vývoje personální práce stanovit na přelom 19. a 20. století, do období 2. technické revoluce. V souvislosti s rychlým vývojem strojů, zařízení a nových technologií výroby došlo ke změně přístupu k zaměstnancům a organizaci výroby. Podle Vojtoviče⁸ lze vznik a formování personálního řízení a řízení lidských zdrojů členit do několika koncepcí se specifickými odlišnostmi jednotlivých historických fází:

I. technokratická koncepce personálního řízení (10. – 20. léta 20. století)

Nelze mluvit o personálním řízení v pravém slova smyslu, spíše o řízení a organizaci osobních a pracovních vztahů na pracovišti. Člověk jako zaměstnanec přestává být pouhým doplňkem stroje a řídicí pracovníci si uvědomují nutnost řídit a organizovat zaměstnance jako zdroj zvyšování produktivity práce. Odborníci zabývající se managementem (např. F. W. Taylor, H. Fayol) v tomto období byli přesvědčeni, že se personální činnosti dají řídit stejnými metodami a nástroji, které se používají ve vědě a technice. Základní personální činností se stala analýza práce. Na základě měření a třídění práce se sestavovala specifikace prací z hlediska schopností

⁷ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 15

⁸ VOJTOVIČ S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. s. 13-167

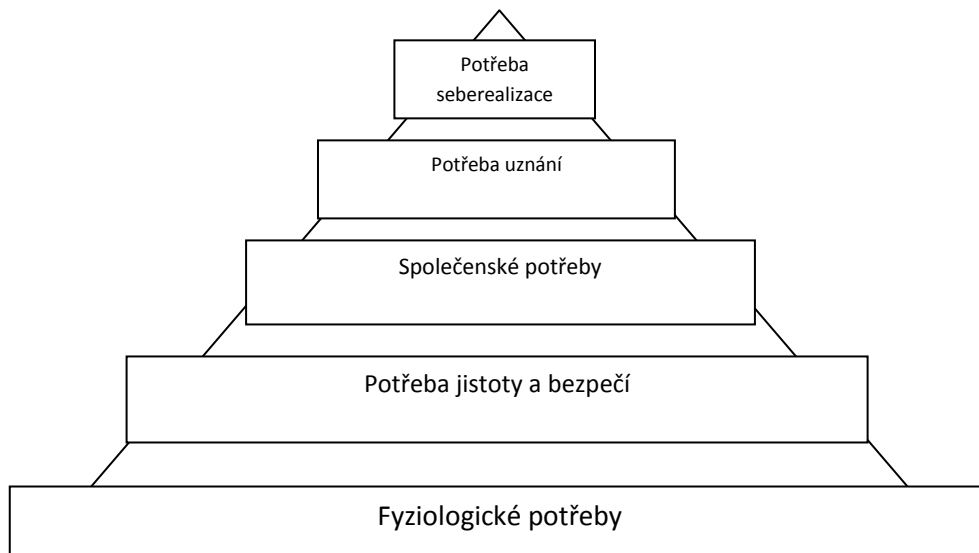
a znalostí potřebných k jejich vykonávání. Cílem této analýzy bylo přijmout takové zaměstnance, kteří mají schopnosti a znalosti v souladu s technickými normami zařízení a strojů.

II. koncepce sociální péče (30. léta 20. století)

Na konci 20. let 20. století se postupně měnila představa o vědeckém managementu a pozornost odborníků (např. E. Mayo, D. Carnegie, Ch. Barnard) a řídicích pracovníků se postupně přesouvala z organizačních prvků na jednotlivce v organizaci a jejich vzájemné vztahy. Začal být kladen důraz na význam mezilidských a neformálních vztahů, které ovlivňují fungování formální organizace. Sociální změny ve společnosti vedli ke změně přístupu k personálnímu řízení. Zároveň nové a složitější stroje a zařízení vytvářely tlak na odborné a další vlastnosti a znalosti zaměstnanců – jejich vzdělání, odbornou připravenost schopnosti a zkušenosti. Během 30. let 20. století – po Velké hospodářské krizi v roce 1929 – se začala rozvíjet sociální politika státu. Odborové hnutí nabíralo na síle a důležitosti. Řídicí pracovníci i s přihlédnutím na legislativu státu, který uzákoňuje různá opatření související s prací či sociálním statutem zaměstnance, se musí začít o zaměstnance „starat“. Podniková sociální politika se stala součástí personální práce. Vzorem sociální péče o zaměstnance ve 30. letech 20. století byly v Československu podniky Tomáše Bati. Vysoká produktivita práce v Baťových závodech umožňovala kromě vysoké mzdy i propracovaný systém podnikového školení a vzdělávání, zdravotní péči, systém podnikového sociálního pojištění apod.

III. koncepce personálního řízení – fáze rozvoje (40. – 50. léta 20. století)

Po 2. světové válce došlo k rozvoji a obnově válkou poničeného hospodářství. Hospodářský pokrok a zvyšování úrovně blahobytu obyvatelstva ovlivnily rozvoj sociální sféry společnosti. Hlavní úsilí managementu v oblasti personálního řízení se v poválečném období zaměřovalo na realizaci právního zabezpečení soustavy pracovních vztahů v organizaci, k přesnému vymezení práv a povinností zaměstnanců, zaměstnavatelů a odborů. Docházelo ke slučování personálních činností do jednoho podnikového útvaru. Na konci 40. let 20. století ztratily myšlenky „školy lidských vztahů“ na aktuálnosti a transformovaly se do „školy chování“ behavioristického vědeckého přístupu v managementu. Nejvýznamnějšími představiteli tohoto směru byli G. C. Homans, A. Maslow, R. Likert a další. Hlavním hnacím motorem zvyšování produktivity práce se stala motivace zaměstnance, nejen materiální (vyšší mzda, odměny), ale i s využitím lidských hodnot – dobrá atmosféra v kolektivu, vzájemná důvěra, pochvala či naopak ztráta sympatií. V 50. letech si A. Maslow a jiní mysleli, že primárním motivačním faktorem člověka je jeho seberealizace (viz. Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb).



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: upraveno podle [27]

Na konci 50. let 20. století se za účelem motivace zaměstnanců začali postupně zavádět kolektivní formy organizace práce, tzv. týmová práce. Podstatně odlišná náročnost a složitost personálních činností z odborného hlediska znamenala nejen rozvoj již existujících, ale i vznik nových personálních činností, které s předchozími začínají tvořit systémový celek péče o lidské zdroje v organizaci. Personální manažeři v tomto období hráli důležitou roli a získávali status vedoucích pracovníků ve vrcholovém managementu organizací.

IV. koncepce personálního řízení – fáze dospělosti (60. – 70. léta 20. století)

V tomto období docházelo k intenzivním integračním procesům směřujícím k hospodářskému a politickému sjednocení Evropy, a zároveň vzniklo další důležité centrum hospodářského rozvoje, a to v jihovýchodní Asii. Jednalo se o nové průmyslově rozvinuté země: Japonsko, Jižní Koreu, Tchaj-wan, Hongkong a Singapur. Klíčovým odvětvím hospodářské výroby ve všech vyspělých zemích světa se stala věda. Investice do vědy a výzkumu zaznamenaly největší tempo růstu. Zároveň docházelo k diskontinuitě mezi hospodářským a sociálním rozvojem civilizovaného světa. Hospodářství rostlo raketovým tempem, ale stát ztrácel v důsledku společenských změn schopnost úspěšně řídit hospodářský a sociální rozvoj v souladu s legitimními pravidly. Z důvodu rychlého růstu inovací v technologiích vznikaly nová odvětví výroby. To vedlo ke změně významu znalostí a vědomostí, k jejich transformaci na zdroj růstu hospodářské výroby, což mělo za následek změnu charakteru využití pracovní síly, samotné práce, významu vzdělání atd. Člověk ve výrobě přestal být výrobním faktorem, a stal se hlavním

výrobním kapitálem⁹. S ohledem na provedené sociální změny ve společnosti se v managementu objevily myšlenky rozvoje tvořivého potenciálu člověka a postupně vedly ke vzniku nové fáze manažerské teorie, která se označuje jako systémový přístup. Podstatou je snaha o integraci předchozích přístupů, o komplexní pohled na objektivní skutečnost, která se mění a vyvíjí, a organizaci chápe jako souhrnný celek vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl. Důležitými charakteristikami¹⁰ fáze dospělosti koncepce personálního řízení jsou:

- přenesení pravomocí vrcholového vedení směrem dolů;
- změna forem kontroly a komunikace na všech úrovních řízení;
- společné přijetí a vytvoření atmosféry sounáležitosti ve firmě;
- rozvoj mechanismů plánování kariéry a flexibilních pracovních vztahů;
- upřednostňování týmové práce;
- komplexní vidění problému efektivnosti a systémový přístup v personálním řízení v souvislosti se strategickými záměry firmy;
- vytvoření korporátní kultury organizace inovačního typu;
- hodnocení lidských aktivit jako důležitého faktoru efektivnosti a prosperity organizace.

V. koncepce lidského kapitálu v podmínkách znalostní ekonomiky (70. – 80. léta 20. století)

Hlavní změny v ekonomikách vyspělých zemí neurčovala jejich ekonomická politika, ale proces globalizace světového hospodářství, který určuje hlavní trendy hospodářského rozvoje světa. Permanentní inovace výrobků, výrobních technologií a zařízení zdokonaluje hospodářskou výrobu, zvyšuje její efektivitu a snižuje výrobní náklady. Znalostní ekonomika spočívá v tvorbě přidané hodnoty na základě zúročení znalostí, nejen díky manuální výrobě, a roste v ní význam vzdělání a využití vědeckých poznatků z hlediska celkové konkurenceschopnosti země¹¹. Pro hospodářský vývoj tohoto období je charakteristický rozvoj informačních technologií a elektronizace výrobních procesů. A člověk se, se svými schopnostmi a znalostmi, stal v nové ekonomice nejen výrobním faktorem, ale zároveň hlavním výrobním zdrojem. Proto se investice do lidského kapitálu za účelem zvýšení jeho hodnoty spojují především s investicemi do vzdělání, rozvíjení lidských schopností, zlepšování pracovního prostředí apod. Vše se spojuje s lidským kapitálem, klade se důraz na postavení člověka ve výrobním procesu, a proto se zvyšuje důležitost útvaru řízení lidských zdrojů.

⁹ INGHAM, J. *Strategic human capital management: creating value through people*. s. 35

¹⁰ S. VOJTOVIČ: *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*, s. 123.

¹¹ BUREŠ V. *Znalostní management a znalostní ekonomika* .http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresv11/SZM/ZS_ZE.pdf

VI. koncepce řízení lidských zdrojů (80. – 90. léta 20. století)

Jeden z autorů této nové koncepce M. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů takto: 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 organizace¹². Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že vědomosti a schopnosti jsou hlavním zdrojem prosperity a hledání konkurenčních výhod. K jejím nejdůležitějším charakteristikám¹³ patří:

- potřeba investic do lidských zdrojů;
- strategický přístup k řízení lidských zdrojů a potřeba jeho sladění s podnikovou strategií;
- řízení lidských zdrojů jako vrcholovým managementem řízená a manažersky orientovaná činnost;
- strategický přístup k řízení lidských zdrojů automaticky posouvá tuto úlohu do funkce vrcholového managementu;
- úloha liniových manažerů v zajištění lidských zdrojů;
- lidské zdroje jako konkurenční výhoda organizace;
- eliminace úkolů odborových organizací a přesun významu ze vztahů mezi manažery a odbory na vztahy mezi manažery a pracovníky;
- význam vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů je odlišná od předchozích koncepcí personální práce v řadě charakteristických znaků:

- přístup k personální práci a všem personálním činnostem je dlouhodobý, zaměřený na zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v personální oblasti;
- personální práce je úzce propojena se strategickými cíli organizace;
- personální práce se orientuje i na vnější faktory formování a fungování pracovní síly v organizaci, např. na trh práce, vnější ekonomickou situaci, populační vývoj či životní prostředí;

¹²ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 27

¹³VOJTOVIČ S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. s. 162

- personální práce přestává být výlučnou činností odborných specialistů, ale stává se součástí každodenní práce všech řídicích pracovníků (personální útvar přebírá poradenskou, metodologickou a kontrolní roli v organizaci);
- personální práce se stává ústřední manažerskou funkcí v organizaci;
- vedoucí pracovník personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace;
- je kladen mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů za účelem flexibility organizace, její připravenosti na změny;
- personální práce se orientuje i na rozvoj kvality pracovního života a na spokojenost zaměstnanců (vedoucí pracovníci se snaží zapojit zaměstnance do řízení organizace a docílit tak sounáležitosti zaměstnanců s organizací a zároveň je motivovat k plnění určených plánů);
- důraz je kladen i na vytváření žádoucí podnikové kultury, dobrých pracovních vztahů a udržení „dobrého jména“ organizace.

Cílem řízení lidských zdrojů jsou činnosti vedoucí ke zvyšování a udržování výkonnosti organizace prostřednictvím jejich zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na rozvoj lidských zdrojů a využití jejich pracovních schopností, zároveň však ovlivňuje i využití ostatních zdrojů (finančních, materiálních atd.) v organizaci, protože právě lidé jsou ti, kdo o tomto využití rozhoduje. Cílem ŘLZ je, aby organizace získala a udržela si pracovníky, kteří mají potřebné schopnosti a vědomosti, jsou motivováni k práci a oddáni „svému“ podniku.

Hlavním úkolem útvaru ŘLZ je tak vytváření souladu mezi počtem a složením pracovních úkolů a jimi vytvořených pracovních míst a počtem a složením pracovníků, kteří tyto úkoly plní a místa obsazují. Snahou je vybrat pracovníky, kteří mají nejlepší schopnosti a předpoklady plnit zadané pracovní úkoly a svou činností zvyšovat výkonnost celé organizace a rozvojem potenciálu těchto pracovníků zajistit, aby byli v každém okamžiku připraveni na změny související s pracovním zařazením, tak aby případné změny nezasáhly do fungování organizace a pracovní výkon zaměstnance byl optimálně využit. S tím souvisí i další úkol útvaru ŘLZ a tím je optimální využívání fondu pracovní doby a racionalizace práce, aby se předešlo zbytečným časovým ztrátám či naopak přesčasům, nebo nedostatečnému plnění zadaných pracovních úkolů.

1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

K úkolům vedoucím ke stanovenému cíli patří i vytváření dobrého pracovního prostředí, formování pracovních týmů a zdravých mezilidských vztahů či předvídání potřeb zaměstnanců, jejichž uspokojování vede k zvýšení motivace správně plnit zadané úkoly a věrnosti k podniku.

Plnění úkolů ŘLZ se uskutečňuje v rámci personálních činností. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Podle Koubka¹⁴ je lze rozdělit následovně:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování;
- vzdělávání;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém (IS).

1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, během něž jsou stanoveny pracovní úkoly pro jednotlivce nebo kolektiv a rozčleněny podle společných charakteristik na jednotlivá pracovní místa v organizační struktuře podniku tak, aby bylo zajištěno efektivní plnění potřeb organizace i jejich zaměstnanců. Při vytváření pracovních míst si musí personální útvar položit několik základních otázek, které pomohou lépe určit povahu pracovního místa: CO? KDE? KDY? PROČ? JAK? KDO? Odpovědi na tyto otázky vymezí charakteristiku organizace, pracovníků i vnější faktory působící na plnění daného úkolu. Analýza pracovního místa poskytuje objektivní popis práce, která je nutná pro splnění zadaného úkolu a tím stanovuje nároky na schopnosti pracovníka, který by měl tyto úkoly plnit. Schopnosti lze rozdělit na schopnosti odborné (odborná způsobilost, kvalifikace, vzdělání apod.) a na schopnosti osobnostní (žádoucí chování). Výsledkem analýzy pracovního místa je detailní popis práce, kterou je potřeba na daném pracovním místě vykonávat. Zároveň stanoví požadavky na schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo, požadavky na umístění a vybavení pracovního prostředí. Detailní popis

¹⁴ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 20 - 21

pracovního místa slouží i k hodnocení pracovníka za jeho pracovní výkon, protože je stanoveno, co a jak má vykonávat.

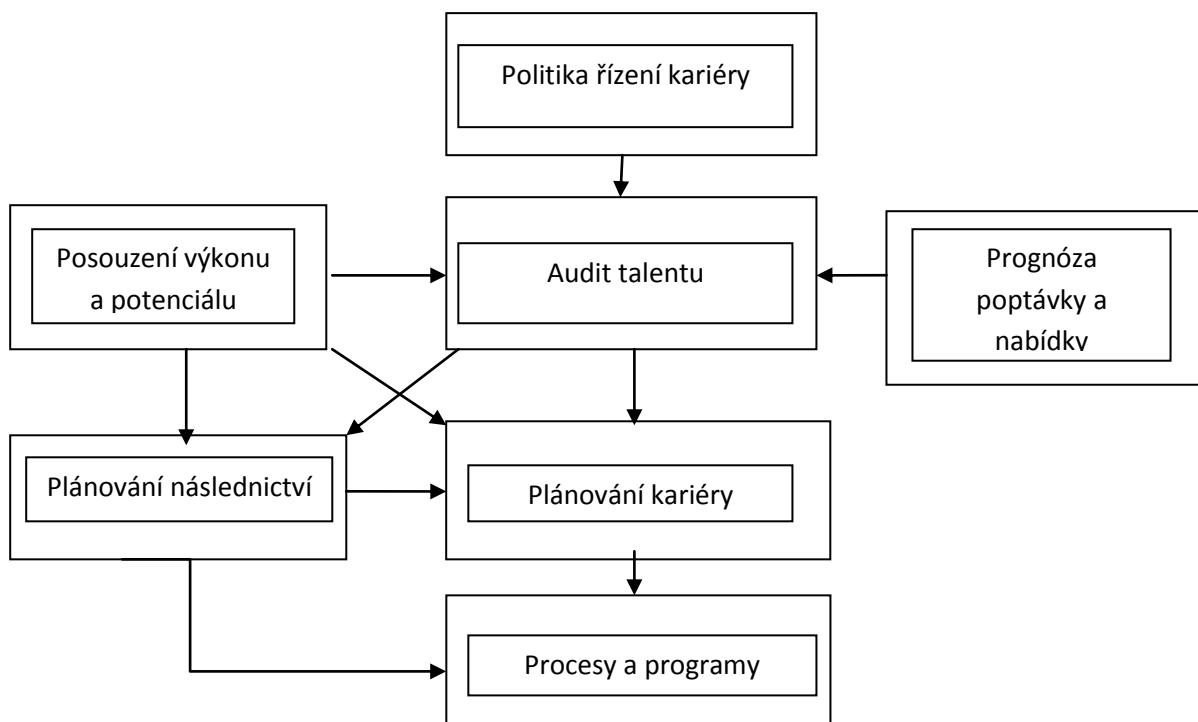
1.4.2 Personální plánování

Personální plánování spočívá v předvídání personálních potřeb organizace tak, aby bylo zajištěno plnění úkolů v souladu se strategickými plány podniku. Personální plánování nespočívá jen v zajištění správných počtů zaměstnanců, ale v zajištění správných zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů má za úkol nejen přijímání či propouštění zaměstnanců, musí plánovat i rozvoj a další vzdělávání svých stávajících zaměstnanců, aby byla zabezpečena flexibilita a konkurenceschopnost, a v neposlední řadě nesmí zapomenout na uspokojování potřeb zaměstnanců a tím zvyšovat jejich uspokojení z vykonávané práce. Jen pečlivě stanovené plány mohou zajistit plnění těchto úkolů s přiměřenými náklady.

1.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání, výběr a přijímání pracovníků je jednou z klíčových aktivit útvaru ŘLZ, protože právě tato činnost z převážné části zabezpečuje jeden z hlavních cílů ŘLZ, a to získat správné pracovníky na správné pracovní místo, aby bylo zabezpečeno efektivní plnění stanovených cílů organizace. Získávání a výběr nových pracovníků je činnost, při které musí personální útvar úzce spolupracovat s vedoucími pracovníky, pro které vlastně nové pracovníky vybírá. Personální útvar plánuje získávání pracovníků, rozhoduje o metodě získávání, formuluje nabídku na trhu práce a provádí většinu činností související s předvýběrem včetně administrativní a organizační práce a sestavuje seznam vhodných uchazečů, ale vedoucí pracovník musí být ten, kdo iniciuje poptávku, určuje potřebu obsazení určité pracovní pozice a také vedoucí pracovník by měl být ten, kdo má „poslední slovo“ při výběru nových zaměstnanců.

Získávání pracovníků však nespočívá jen v náboru nových, ale také v udržení stávajících „osvědčených“ zaměstnanců, proto je důležité i tzv. řízení kariéry (viz. Obr. 3), které spočívá v poskytnutí příležitosti k profesnímu postupu a dalšímu rozvoji kariéry jednotlivce. Organizace tak získává do určité míry stálý přísun talentovaných pracovníků z vnitřních zdrojů podniku.



Obrázek 3 Proces řízení kariéry

Zdroj: upraveno podle [1]

1.4.4 Hodnocení pracovníků

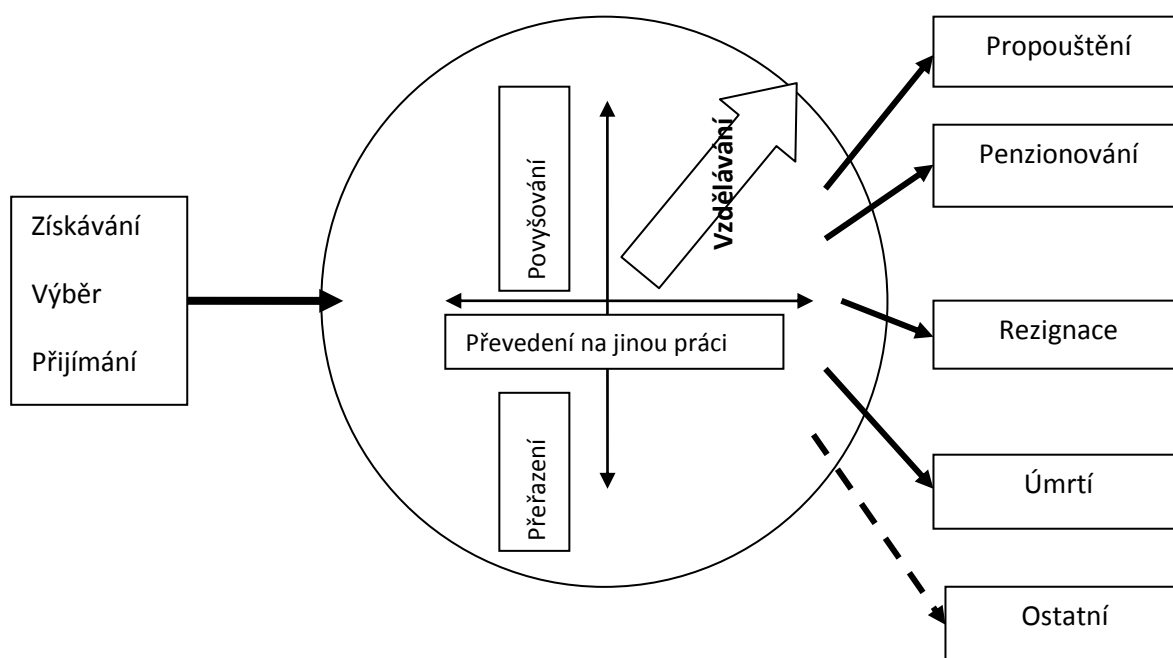
Hodnocení pracovníků spočívá jednak v kontrole plnění zadaného pracovního úkolu, ale také sleduje chování pracovníka na pracovišti, jeho pracovní vztahy se spolupracovníky či zákazníky. Lze rozlišovat dvě podoby hodnocení pracovníků: formální hodnocení, tj. periodické a systematické hodnocení pracovníka – jeho výkonu i chování na pracovišti, při kterém se pořizuje zápis, který se následně zakládá do osobní složky pracovníka a slouží k další personální práci s daným jedincem; a neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení, které ve většině případů provádí přímý nadřízený a bývá součástí každodenního pracovního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným, toto hodnocení se nezaznamenává. Je nutné sdělovat jednotlivým pracovníkům výsledky jejich hodnocení a tyto výsledky s nimi diskutovat. Hodnocení pracovníka je důležité pro včasné rozpoznání případných problémů a návrhy jejich řešení.

1.4.5 Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmísťování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem

optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového a celoorganizačního pracovního výkonu.¹⁵

Při zařazování pracovníka je nutné vzít v úvahu profil pracovníka i povahu pracovního místa. Jedná se o nepřetržitý proces sladování potřeb organizace a počtem a strukturou zaměstnanců. Moderní koncepce ŘLZ upřednostňuje tzv. šití pracovních míst na míru pracovníkovi (tailoring). To znamená, že profil pracovníka, jeho pracovní schopnosti a preference jsou primárním ukazatelem a povaha pracovního místa se přizpůsobí. Cílem je optimální a účelné využití pracovních schopností zaměstnance, tak aby jeho výkon přispíval k plnění podnikových cílů. Rozmísťování pracovníků úzce souvisí s řízením pohybu zaměstnanců uvnitř i vně organizace, tzv. staffing. Staffing lze vysvětlit jako řízení pracovní mobility v organizaci (viz. Obr. č. 4 Formování personálu organizace).



Obrázek 4 Formování personálu organizace

Zdroj: upraveno podle [10]

1.4.6 Odměňování

Řízení odměňování pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů útvaru ŘLZ. Tento úkol se týká především formulování a realizace strategie odměňování pracovníků v organizaci. Vzhledem k tomu, že oblast odměňování pracovníků je obsahově snad nejobsáhlejší kapitolou řízení lidských zdrojů, musí útvar ŘLZ pečlivě zvažovat, kterou metodu odměňování lze

¹⁵ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. s. 235

v organizaci využít. Odměňování musí být transparentní a spravedlivé, musí lidi motivovat a musí fungovat důsledně. Odměňování je jedna z forem, jak si udržet kvalitní zaměstnance. Zároveň je dobré vytvořit takový systém odměňování v organizaci, který by stanovil vhodný poměr mezi peněžním a nepeněžním odměňováním. V poměrech České republiky se stále klade důraz především na peněžní (či naturální) odměňování, avšak moderní pojetí odměňování zahrnuje i nepeněžní odměny či bonusy, ať už v podobě zaměstnaneckých výhod či pochval a povýšení, do odměňování lze zahrnout i další vzdělávání pracovníka hrazené zaměstnavatelem.

M. Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů¹⁶ uvádí ekonomické teorie, které vysvětlují určování úrovně mzdy a platu (viz. Tabulka č. 1).

Tabulka 1 Ekonomické teorie vysvětlující úroveň mezd a platů

Název teorie	Podstata teorie	Praktický význam
Zákon poptávky a nabídky	Při jinak nezměněné situaci, pokud nabídka pracovních sil převyšuje poptávku po nich, se úroveň mezd a platů snižují; jestliže poptávka po pracovních silách převyšuje nabídku, mzdy a platy rostou.	Zdůrazňuje význam faktorů trhu práce při ovlivňování tržních sazeb.
Teorie mzdové efektivnosti	Firmy budou platit více, než činí tržní sazba, protože věří, že vyšší úroveň mezd a platů přispěje ke zvýšení produktivity tím, že motivuje k vyššímu výkonu, přitahuje lepší uchazeče o zaměstnání, snižuje fluktuaci a přesvědčuje pracovníky o tom, že se s nimi slušně zachází. Tato teorie je známá také jako „teorie vysokých mezd“.	Organizace uplatňují teorii mzdové efektivnosti (i když ji tak nenazývají), když formulují takovou politiku odměňování, která z nich dělá bezkonkurenční nebo alespoň nadprůměrné zaměstnavatele na trhu práce.
Teorie lidského kapitálu	Pracovník ovládá určitý soubor dovedností vytvořených vzděláváním a výcvikem, které tvoří určitou „zásobu“ produktivního, výrobního kapitálu.	Pracovníci i zaměstnavatelé považují investování do lidského kapitálu za výhodné. Úroveň mezd a platů by měla nabídnout oběma stranám rozumnou míru návratnosti těchto investic.
Teorie zprostředkovatele/ vykonavatele	Vlastníci firmy (zaměstnavatelé) jsou odděleni od zaměstnanců (vykonavatelů). Tak mohou vzniknout „náklady zprostředkování“, protože vykonavatelé nemusí být tak produktivní jako vlastníci. Ke snížení těchto nákladů zprostředkování musejí vlastníci vypracovat způsoby sledování a kontroly činnosti svých vykonavatelů.	Systém pobídek motivujících a odměňujících přijatelné chování. Tento proces „sladkování, propojování pobídek“ obsahuje odměňování za měřitelné výsledky, které se považují za to, co je v nejlepším zájmu vlastníků.
Snaha vyjednat	Pracovníci usilují o vyjednávání o vztahu mezi tím, co považují za rozumný přínos, a tím, co je zaměstnavatel připraven nabídnout, aby tento přínos získal.	Management musí posoudit, jakou úroveň a jaký typ stimulů musí nabídnout za přínos, který vyžaduje od pracovníků.

Zdroj: [1]

¹⁶ ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. s. 516 -517

Z výše uvedeného vyplývá, že útvar ŘLZ musí při výběru politiky odměňování a stanovování strategie odměňování v organizaci zohledňovat nejen vnitřní prostředí podniku z pohledu podnikových cílů, ale samozřejmě také vnější prostředí podniku včetně platné legislativy.

1.4.7 Vzdělávání

V moderním světě plném informačních technologií, se současnými možnostmi vědy a výzkumu přestalo platit, že člověk si vystačil se vzděláním, které se mu dostalo ve škole či při přípravě na zaměstnání. Tak jak rychle postupuje vývoj nových technologií, tak rychle si musí člověk prohlubovat své znalosti, aby mohl fungovat jako pracovní síla, aby byl zaměstnatelný.

V současné době s vysokou nezaměstnaností platí, že právě lidé s nízkým (základním) vzděláním tvoří většinu dlouhodobě nezaměstnaných.

Naštěstí si většina zaměstnavatelů uvědomuje, že právě vzdělání a rozvoj schopností zaměstnanců je správná cesta ke konkurenceschopnosti podniku, a tím k udržení na trhu. Vzdělávání zaměstnance je tvoří flexibilními a připravenými na případné změny. Jedná se o oblast vzdělávání všeobecného (například jazykové kurzy), oblast vzdělávání odborného a oblast rozvoje osobnosti (například teambuilding). Forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je velké množství, ať už uvnitř organizace nebo mimo organizaci. Nejlepší cestou zajištění řádného vzdělávání pracovníků je kombinace několika forem vzdělávání, které se navzájem doplňují.

1.4.8 Pracovní vztahy

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka.¹⁷ Z tohoto hlediska lze vztahy na pracovišti dělit na formální a neformální. Formální vztahy vyplývají z organizační struktury podniku, jsou dány managementem podniku a sledují plnění podnikových cílů – nadřízený/podřízený, spolupracovníci, zaměstnanec/odborníci, zaměstnanec/zákazník apod. Vztahy neformální vznikají na základě odlišných vazeb, na základě osobních preferencí či zájmů a jdou napříč organizační strukturou. Útvar ŘLZ se zabývá především řízením formálních vztahů na pracovištích. Nicméně všechny tyto vztahy, formální i neformální, musí brát na zřetel při formování pracovních skupin, při stanovování nejrůznějších pravidel, při vytváření systému hodnocení, při umístování nových pracovníků, atd. Zdravé pracovní vztahy vytvářejí zdravé pracovní prostředí. Dobré pracovní vztahy mohou motivovat k lepšímu výkonu, k větší oddanosti podniku či vytvoření a udržení „dobrého jména firmy“.

¹⁷ D. Paukertová a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. s. 196

1.4.9 Péče o pracovníky

Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z myšlenky, že lidské zdroje – zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem, který má organizace k dispozici. O cenné zdroje je nutné řádně pečovat. Péči o pracovníky lze rozdělit do tří skupin:

- a) povinná péče o pracovníky stanovená platnou legislativou,
- b) smluvní péče o pracovníky stanovená kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- c) dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem přístupu zaměstnavatele k personální politice organizace.

Koubek¹⁸ definuje péči o pracovníky takto: Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu;
- pracovního prostředí;
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví;
- personálního rozvoje pracovníků;
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti;
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám;
- péče o životní prostředí.

Péče o pracovníky v organizaci sleduje tři cíle:

- I. celospolečenské cíle – občanská práva, zdraví, sociální smír, stabilitu společnosti;
- II. individuální cíle pracovníka – uspokojování jeho potřeb;
- III. cíle zaměstnavatele – zabezpečení potřebných pracovníků, jejich výkonnost a motivace, rozvoj jejich pracovních schopností, vytváření zdravých pracovních vztahů.

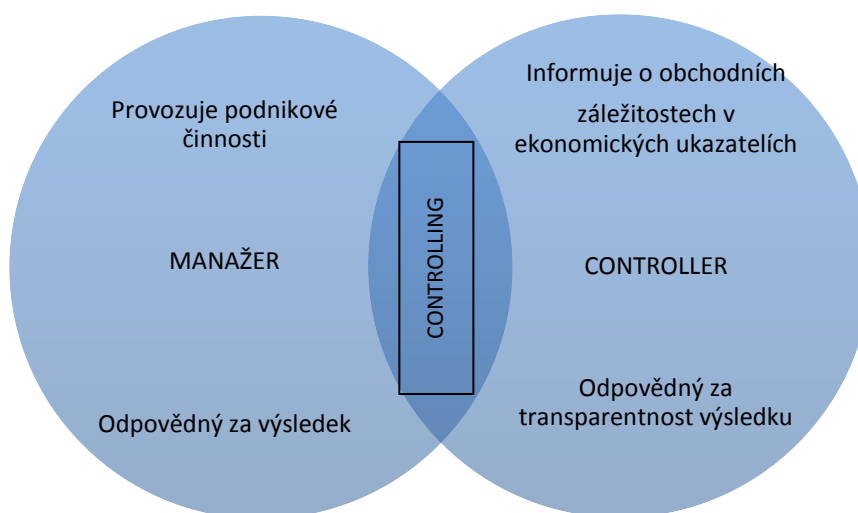
1.4.10 Personální informační systém

Personální informační systém (IS) je nezbytnou podmínkou pro fungování útvaru ŘLZ. Tento personální IS musí obsahovat věrohodné, detailní a aktuální informace o zaměstnancích, pracovních místech, personálních činnostech. Je vhodné, aby obsahoval i informace o vnějším prostředí organizace. Tyto informace jsou důležité při rozhodování a umožňují provádět všechny potřebné činnosti související s plněním úkolů útvaru ŘLZ. Informace jsou v personálním informačním systému používány a archivovány, a nakládání s nimi a jejich uchovávání musí být v souladu s platnou legislativou státu.

¹⁸ J. Koubek. *Řízení lidských zdrojů*. s. 343

1.5 Personální controlling

Personální controlling slouží jako nástroj řízení lidských zdrojů, jehož cílem je zvýšit účinnost personálního řízení a posílit autoritu vedení podniku v personální oblasti. Reissová a Hrach¹⁹ uvádí controlling jako „nástroj řízení, který umožňuje transformovat firemní strategii do každodenní praxe“. Rozlišují funkce, které plní personální controlling a dělí je na registrační (pořízení dat), navigační (korekce na základě zjištěné odchylky), inovační a koordinační. Controlling, který plní funkci inovační a koordinační označují za orientovaný na řízení. K jeho hlavním úkolům patří konkretizace krátkodobých i dlouhodobých cílů řízení lidských zdrojů, získávání a analýza personálních dat a hodnocení výsledků personálního řízení a personálních opatření. Personální controlling se zaměřuje na definování metodiky řízení lidských zdrojů v organizaci. Personální controlling se prolíná všemi ostatními oblastmi řízení, pracuje s plánovanými a skutečnými stavy zaměstnanců a osobních nákladů a posuzuje je ve vztahu k jejich skutečným výkonům. Součástí personálního controllingu je také hodnocení spokojenosti zaměstnanců a řízení vzdělávání zaměstnanců. Neodmyslitelnou součástí controllingu personálního řízení je také kvalitní motivační systém postavený na bázi měřitelných kritérií, která jsou zobrazena ve strategii společnosti a jsou hybnou silou vývoje společnosti. Z výše uvedeného vyplývá, že na pracovníky pracující v oddělení controllingu jsou kladeny odlišné nároky, v závislosti na jejich pracovní náplni a umístění v systému controllingového procesu. Zároveň by bylo chybou slučovat pozici controllera a manažera. Vztah mezi těmito pozicemi názorně ukazuje obr. č. 5.



Obrázek 5 Vztah mezi pozicí manažera a controllera

Zdroj: [11]

¹⁹ REISSOVÁ A., HRACH K. *Personální controlling a řízení personálních procesů*. s. 70

Pro controllingové řízení v oblasti personálního řízení platí mnohá specifika, která jsou dána charakterem tohoto řízení. Jsou-li řízeny procesy v oblasti personálního řízení, je nutné pracovat s ukazateli kvantitativními, ale i kvalitativními, a tyto není snadné jasně identifikovat a měřit, proto je důležitá podrobná metodika, která stanovuje hodnoty kvalitativních ukazatelů pomocí různých stupnic a škál. Mezi kvantitativní ukazatele lze řadit údaje o fluktuaci či nemocnosti, osobní náklady, náklady na vzdělání a rozvoj zaměstnanců apod. Při stanovování kritérií hodnocení v rámci personálního controllingu je nutné vzít v úvahu provázanost personálních procesů a jejich controllingového řízení. Souvislosti a vazby mezi jednotlivými personálními procesy jsou znázorněny v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Provázanost controllingového řízení mezi jednotlivými personálními procesy

Ukazatele	Kritéria	Vazby
ODBORNÉ ZNALOSTI	vize, cíle legislativa, vnitřní předpisy profesní znalosti jazykové znalosti práce na PC	Identifikace potřeb vzdělávání
PRACOVNÍ DOVEDNOSTI	pracovní postupy organizační schopnosti komunikační dovednosti	Identifikace potřeb rozvoje dovedností
PRACOVNÍ CHOVÁNÍ	spolehlivost iniciativa dodržování předpisů	Oceňování zaměstnanců
PRACOVNÍ VÝSLEDKY	rozsah a kvantita rozsah a kvalita	Odměňování zaměstnanců

Zdroj: upraveno podle [19]

Zavádění personálního controllingu do podnikové praxe není jednoduché, ale poskytuje nástroj, který pomáhá řídit nebo alespoň kontrolovat a ověřovat jednotlivé personální procesy, probíhající v organizaci.

1.6 Shrnutí

V této kapitole autorka vymezovala základní pojmy z oblasti managementu, personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Představila vývoj této oblasti z historického hlediska, a uvedla jednotlivé koncepce personálního řízení v časové řadě. Tento historický vývoj byl dán do souvislostí s vývojem managementu jako vědní disciplíny i praktického řízení organizace v rámci technického a technologického rozvoje v průběhu průmyslové revoluce. Dále se soustředila na uvedení jednotlivých cílů a rozdělení úkolů personálního řízení a ŘLZ a vysvětlila jednotlivé personální činnosti, které probíhají v rámci personálního řízení. V poslední podkapitole se autorka soustředila na vymezení pojmu personálního controllingu, jako zpětné vazby, která je nedílnou součástí strategického i taktického personálního plánování v organizaci. V další kapitole se autorka bude věnovat oblasti řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ZDRAVOTNICTVÍ

V kapitole Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví se autorka zaměří na oblast personálního řízení ve zdravotnictví. Zdravotnictví je ekonomické odvětví s mnoha specifickými vlastnostmi. V první řadě není možné jasně oddělit soukromé a veřejné zájmy, protože zdraví se sice výrazným způsobem podílí na kvalitě života jednotlivce, ale zároveň ovlivňuje ekonomický produkt společnosti. Jen zdravý jedinec je schopen pracovat a vytvářet ekonomický zisk. Naopak nemocný jedinec je nucen čerpat zdravotní péči hrazenou z veřejného zdravotního pojištění. I z těchto důvodů je zdravotnictví ekonomický obor se státním dozorem a silnou státní regulací, což způsobuje absenci klasického tržního mechanismu. Souček a Burian²⁰ definují hlavní cíl zdravotnictví jako poskytování optimální péče co nejširšímu okruhu pacientů. Hlavní faktory, které ovlivňují řízení a strukturu organizací ve zdravotnictví jsou specifické poslání zdravotnictví, specifika zdravotnických profesí, specifika rozsahu činností a specifika objektu činnosti. Specifikem tohoto sektoru je i skutečnost, že odběratel zdravotní péče (služby) není vždy totožný s plátcem a dodavatel zdravotní péče (služby) tento fakt musí přijmout z podstaty věci – veřejného zdravotního pojištění. Tato skutečnost souvisí s nerovným postavením účastníků na straně nabídky a na straně poptávky.

2.1 Základní pojmy zdravotnictví

Zdravotnictví se řadí do terciárního ekonomického sektoru – sektoru služeb. Sektor služeb označovaný z hlediska národního hospodářství jako terciární sektor, zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, jejichž podstatou je poskytování služeb, tedy poskytování práce, znalostí, finančních prostředků, infrastruktury, výrobků nebo jejich vzájemná kombinace.²¹

Zdravotnictví lze popsat jako systémový soubor opatření, která umožňují léčit nemocné či zraněné a preventivně působit na zdravé jedince. Zdravotnictví lze chápat i jako veřejnou službu zajišťující zdravotní péči občanům státu pomocí státních a soukromých subjektů.

Zdravotní péče je chápána jako aktivita směřující k léčení nebo k předcházení chorob a úrazů. Zdravotní péči lze dělit na primární, sekundární a terciární zdravotní péči. Primární zdravotní péče je péče poskytovaná ambulantně v ordinaci lékaře nebo v domácím prostředí odborným zdravotnickým personálem. Sekundární péče je péče poskytovaná u specializovaných lékařů nebo na specializovaných odděleních nemocnic. Terciární zdravotní péče je poskytována

²⁰ SOUČEK Z. BURIAN J. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. s. 21

²¹ ManagementMania.com (Business encyklopedie) *Sektor služeb (terciární sektor)* : <https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor>

výhradně na vysoce specializovaných odděleních velkých nemocnic, jedná se o unikátní diagnostické a léčebné zákroky, které není možné provádět v jiných zařízeních.

Poskytovatelem zdravotní péče může být ekonomický subjekt za podmínek stanovených platnou legislativou (soukromý lékař, nestátní zdravotnické zařízení, státní zdravotnické zařízení).

Odběratelem zdravotní péče se rozumí klient zdravotnického zařízení nebo pojištěnec účastný ve veřejném zdravotním pojištění.

Plátcem může být klient osobně nebo zdravotní pojišťovna, hradící zdravotní péči za svého pojištěnce v rámci veřejného zdravotního pojištění.

Zdravotnické zařízení (ZZ) lze popsat jako ekonomický subjekt poskytující zdravotní péči na základě platné legislativy. Zdravotnická zařízení lze rozdělit podle vlastníka na zdravotnická zařízení státní, zdravotnická zařízení krajská či obecní, zdravotnická zařízení církevní, zdravotnická zařízení vlastněná nadací a zdravotnická zařízení ve vlastnictví jiného soukromého subjektu.

Nestátním zdravotnickým zařízením se rozumí ZZ, které nevlastní stát. Nestátní zdravotnické zařízení lze provozovat na základě rozhodnutí o registraci krajského úřadu příslušného podle místa provozování ZZ. Podmínky registrace ZZ obsahují požadavky na odbornou způsobilost provozovatele i na odbornost personálu. Ministerstvo zdravotnictví (MZd) stanovuje vyhláškami hygienické požadavky na provoz ZZ a technické a věcné požadavky na vybavení ZZ.

2.2 Lidské zdroje ve zdravotnictví

Důležitým faktorem v provozování ZZ je personální zajištění poskytovaných služeb. Už pro získání registrace pro provozování ZZ je povinnost zajistit lékařský a nelékařský personál s příslušnou odborností. I v případě poskytování dalších souvisejících ubytovacích a stravovacích služeb jsou nároky na personál velké. Zaměstnanci musí být ochotní a trpěliví, přívětiví a vstřícní a v neposlední řadě i kreativní a přizpůsobivý, protože provozování zdravotnického zařízení je sice na jedné straně svázáno mnoha nařízeními, ale na druhou stranu je to služba lidem, kteří mají různé potřeby a přání a úkolem personálu je tyto potřeby a přání (pokud možno) naplnit.

Odborná způsobilost, kompetence a vzdělávání lékařských a nelékařských zdravotnických pracovníků je stanovena platnými zákony a podzákonnými předpisy. V žádném jiném oboru

poskytování služeb není tolik legislativních úprav a regulací jako právě ve zdravotnictví. Mezi právní normy²² upravující požadavky na lidské zdroje ve zdravotnictví patří:

č. 220/1991 Sb. Zákon o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře ve znění zák. č. 160/1992 Sb., zák. č. 285/2002 Sb., zák. č. 111/2007 Sb., zák. č. 189/2008 Sb. a zák. č. 375/2011 Sb.

č. 95/2004 Sb. Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta ve znění zák. č. 125/2005 Sb., zák. č. 124/2008 Sb., zák. č. 189/2008 Sb., zák. č. 227/2009 Sb., zák. č. 346/2011 Sb. a zák. č. 375/2011 Sb.

č.185/2009 Sb. Vyhláška o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů, ve znění vyhlášky č. 361/2010 Sb.

č. 186/2009 Sb. Vyhláška o stanovení postupu při vyhlášení výběrového řízení na rezidenční místo, průběhu výběrového řízení na rezidenční místo a základních kritériích výběru rezidenta (o rezidenčních místech)

č. 187/2009 Sb. Vyhláška o minimálních požadavcích na studijní programy všeobecné lékařství, zubní lékařství, farmacie a na vzdělávací program všeobecné praktické lékařství

č. 188/2009 Sb. Vyhláška o atestační zkoušce, aprobační zkoušce a závěrečné zkoušce certifikovaného kurzu a o postupu ověření znalosti českého jazyka pohovorem lékařů, zubních lékařů a farmaceutů (o zkouškách lékařů, zubních lékařů a farmaceutů)

č. 271/2012 Sb. Vyhláška o stanovení seznamu nemocí, stavů nebo vad, které vylučují nebo omezují zdravotní způsobilost k výkonu povolání lékaře, zubního lékaře, farmaceuta, nelékařského zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka, obsahu lékařských prohlídek a náležitostech lékařského posudku (vyhláška o zdravotní způsobilosti zdravotnického pracovníka a jiného odborného pracovníka).

č. 96/2004 Sb. Zákon 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 (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních) ve znění zák. č. 125/2005 Sb., zák. č. 111/2007 Sb., zák. č. 124/2008 Sb., zák. č. 189/2008 Sb., zák. č. 227/2009 Sb., zák. č. 105/2011 Sb., zák. č. 346/2011 Sb. a zák. č. 375/2011 Sb.

²² Ministerstvo zdravotnictví ČR. *Legislativa: pracovníci ve zdravotnictví*.
http://www.mzcr.cz/Legislativa/obsah/pracovnici-ve-zdravotnictvi_1792_11.html

č. 423/2004 Sb. Vyhláška, kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků, ve znění vyhl. č. 321/2008 Sb. a vyhl. č. 4/2010 Sb.

č. 39/2005 Sb. Vyhláška, kterou se stanoví minimální požadavky na studijní programy k získání odborné způsobilosti k výkonu nelékařského zdravotnického povolání, ve znění vyhl. č. 129/2010 Sb.

č. 275/2007 Sb. Sdělení Ministerstva zdravotnictví o vyhlášení dokladů osvědčujících nabytá práva o dosažené kvalifikaci lékaře, zubního lékaře, farmaceuta, všeobecné sestry a porodní asistentky, udělovaných na území členských států Evropské unie a seznamu diplomů, osvědčení a jiných dokladů o dosažené kvalifikaci lékařů, zubních lékařů, farmaceutů, všeobecných sester a porodních asistentek, udělovaných na území členských států Evropské unie a institucí a orgánů, které je vydávají.

č. 189/2009 Sb. Vyhláška o atestační zkoušce, zkoušce k vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, závěrečné zkoušce akreditovaných kvalifikačních kurzů a aprobační zkoušce a o postupu při ověření znalosti českého jazyka (vyhláška o zkouškách podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních).

č. 31/2010 Sb. Nařízení vlády o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí.

č. 55/2011 Sb. Vyhláška o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

Náročné požadavky na úspěšnost vyžaduje neustálé sebevzdělávání, získávání nových vědomostí a zkušeností. Významnou úlohu v oblasti lidských zdrojů ve zdravotnictví sehrává respektování etiky. Profesní etika je zaměřena na nejrůznější pomáhající profese, které se vyznačují prací s lidmi, pomocí lidem. Etika se věnuje etickým normám, hodnotám, dodržováním povinností a představuje standard chování v konkrétní profesi. Etické principy²³ ve zdravotnictví čerpají z etiky Hippokratovy.

- **Princip neškození**, který zakazuje ubližovat, poškodit nebo usmrтит jiné a je podporou biblického příkazu „nezabiješ“. K tomuto principu se řadí i ochrana informací, kdy únik informací může poškodit pacienta.

²³ ČLK. *Etický kodex České lékařské komory*. <http://www.clk.cz/oldweb/zakpred/predpis10.html>

- **Princip „dobro činit“ = princip prospěšnosti**, který představuje pozitivní dimenze neškození, usiluje o tělesnou, duševní pohodu a veškerý prospěch pro nemocného. Konat dobro.
- **Princip spravedlnosti**, který se zaměřuje na rozdělování zdrojů pro nemocné. Princip vyžaduje rovné jednání s lidmi nacházející se v podobné situaci.
- **Princip respektu k autonomii**, kdy pacient má právo rozhodovat o sobě sám, o náboženství, o chování a jednání podle etických zásad. Pacient, který je v nerovném postavení ke zdravotnickému personálu, protože mu chybí odborné vzdělání a informace, které lékaři a sestry mají, přichází v okamžiku tísně, s pocitem bolesti či úzkosti, a dostává se tak do role psychologicky i společensky podřízeného, je kromě etického kodexu chráněn dalšími legislativními opatřeními. Mezi nejvýznamnější patří Listina základních práv a svobod a Úmluva o lidských právech a biomedicině.

Nelze neuvést i principy²⁴ související s etikou všedního dne:

- **Pravdomluvnost**, která představuje závazek říkat pravdu, nepodvádět a nelhat.
- **Věrnost a poctivost**, kdy se očekává dodržování závazků a slibů.
- **Důvěryhodnost** pramení z předpokladu, že je zdravotník pravdomluvný a věrný svým závazkům.
- **Mlčenlivost**. Povinná mlčenlivost je uložena zákonem č. 28/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, ve znění pozdějších. V případě nedodržení povinnosti mlčenlivosti se jedná o porušení trestního zákona.

2.3 Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví

Jeden z hlavních znaků, který odlišuje koncepty ŘLZ od ostatních personálních koncepcí, je dlouhodobý přístup k řešení personálních otázek. Organizace vytvoří strategický plán zaměřený na řízení lidských zdrojů, který bývá součástí celkového strategického plánu organizace. Při vytváření strategických plánů musí mít management vizi, tzn. představu budoucnosti, kam chce firma směřovat svou činnost, svůj rozvoj. V případě organizací působících ve zdravotnictví bývá takovou vizí plán stát se poskytovatelem určujícím trendy v oblasti zdravotní péče. Hlavním posláním ZZ je totiž vyléčit, zlepšit nebo alespoň udržet stav nemocných, poskytovat odbornou a kvalitní péči. Mezi strategické oblasti ve zdravotnictví patří: poskytování péče, smluvní vztahy s pojišťovny, vývoj legislativy, personální oblast, kvalitní IS a v neposlední řadě i rozvoj dalších služeb spojených s poskytováním zdravotní péče. V rámci strategického řízení zdravotnických zařízení pak sehrává významnou roli personální řízení, protože lidské zdroje

²⁴ BUŽGOVÁ, R. *Etika ve zdravotnictví*. 2008. s. 57

představují jeden ze základních vstupních faktorů při poskytování zdravotní péče. V současnosti je kladen důraz na koncepční řízení lidských zdrojů – pracovník zdravotnického zařízení je prostředkem k dosahování vytýčených cílů a stanovené strategie. Není sporu o tom, jak uvádí Kohn, Corrigan a Donaldson²⁵, že se zároveň jedná o nejsložitěji říditelný zdroj, který je zároveň nejnáchylnější k selhání, neboť všechny aspekty jeho řízení od plánování až po vedení a kontrolní činnost jsou ovlivněny variabilitou lidského faktoru a nutností spolupráce vedoucích pracovníků na mnoha úrovních.

Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví má svá specifika v porovnání s jinými obory lidské činnosti, a to zejména ve velmi detailním vymezení legislativou. Nejen v oblasti odbornosti a kompetencí zdravotnických pracovníků (viz. kapitola 2.2.) , ale vzhledem k povaze zdravotnických zařízení v pozici zaměstnavatele (většinou příspěvkové organizace), je i odměňování pracovníků regulováno zákonem. ŘLZ ve zdravotnictví musí ve své práci zohlednit i vysokou prestiž tohoto oboru. Z výzkumu²⁶, který v letech 2004 – 2007 provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění, vyplývá, že v žebříčku prestiže vybraných profesí povolání lékaře dlouhodobě zaujímá 1. místo. Pracovníci ve zdravotnictví mají také vysokou intelektuální kapacitu, protože zdravotnictví je jeden z oborů s nejvyšším počtem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Na druhou stranu se práce ve zdravotnictví vyznačuje nepravidelnou pracovní dobou a velkou mírou osobní zodpovědnosti, což má za následek únavu pracovníků a může vést k syndromu vyhoření. Povolání lékaře či nelékařského zdravotnického pracovníka je pomáhající profese a proto je vysoce důležitá i vnitřní motivace pracovníka. Z těchto důvodů management společnosti včetně ŘLZ musí mít na paměti všechny tyto faktory při výběru stylu řízení. Z hlediska řízení je také důležité si uvědomit další rozdíl ve vedení zdravotnického personálu oproti jiným profesím, a to je skutečnost, že ve zdravotnictví má pracovník jiného nadřazeného po odborné stránce a jiného nadřazeného po organizační stránce.

Souček a Burian²⁷ uvádí několik znaků typických pro ŘLZ ve zdravotnictví:

- výsledky práce zdravotníků jsou často těžko hodnotitelné, chybí normy výkonu a spotřeby;
- míra vkládaných zdrojů často neodpovídá míře přínosnosti pro společnost;
- velmi negativně se projevují důsledky špatných rozhodnutí;
- existují specifické požadavky na vzdělání pracovníků ve zdravotnictví i na jejich osobnostní charakteristiky.

²⁵ KOHN LT, CORRIGAN JM, DONALDSON MS. *To err is human: Building a Safer Health System* 287 s.

²⁶ ŠKODOVÁ M. *Prestiž povolání. Tisková zpráva CVVM*. http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content

²⁷ SOUČEK Z. BURIAN J. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. s. 22

Personální řízení ve zdravotnictví je snaha především o:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků ZZ;
- optimální využití pracovních sil ve ZZ (pracovní doba, kvalifikace apod.);
- personální a sociální rozvoj pracovníků zdravotnického zařízení;
- vytváření systému hodnocení postavenému na faktorech rozhodujících pro úspěch zdravotnického zařízení;
- odměňování k vytváření postojů a chování, které odpovídá poslání a strategii ZZ;
- styl řízení používaný managementem, který je v souladu se strategií a posláním ZZ.

2.4 Shrnutí

Ve druhé kapitole byla popsána problematika lidských zdrojů ve zdravotnictví. Oblast řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví je velmi specifická oblast, neboť je z velké míry regulována platnou legislativou. Jak bylo uvedeno v subkapitole 2. 2., zákony a nařízení upravují nejen potřebnou odbornost pracovníků ve zdravotnictví, ale obsahují i ustanovení týkající se dalšího vzdělávání, pracovní doby a odměny za práci, počtu pracovníků na jednotlivých pracovištích, vybavení těchto pracovišť atd. Autorka se v této kapitole zabývala i významem profesní etiky pracovníků ve zdravotnictví. Management zdravotnického zařízení musí při řízení lidských zdrojů zvolit takový systém řízení lidských zdrojů, který zohledňuje specifické faktory tohoto oboru. V závěru je nutné připomenout, že zdravotnická zařízení nezaměstnávají jen lékaře a ostatní zdravotnické pracovníky a pracovníky s odbornou způsobilostí. Vzhledem ke skutečnosti, že zdravotnická zařízení, obzvlášť lůžková (nemocnice, sanatoria, lázně) provozují i další aktivity (např. ubytování, stravování, administrativa, opravy a údržba apod.), je potřeba zaměstnávat i pracovníky nezdravotnických profesí. Struktura lidských zdrojů ve zdravotnictví je tedy velmi rozmanitá a management ŘLZ ve zdravotnictví musí zajistit soulad mezi touto strukturou a počtem pracovníků organizace tak, aby byly efektivně plněny strategické cíle organizace.

3 METODIKA

Teoretická část práce byla zpracována pomocí literární rešerše. Autorka na základě poznatků získaných od jiných autorů sepsala základní pojmy týkající se problematiky řízení lidských zdrojů se zaměřením na řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví. Následně byl na základě analýzy odborné literatury proveden rozbor jednotlivých personálních činností a uvedena specifika personální práce ve zdravotnictví. Zdroje literatury jsou uvedeny na konci práce.

Pro praktickou část bakalářské práce byly autorce pracovníky vybrané společnosti poskytnuty organizační řád, organizační struktura a popisy jednotlivých pracovních pozic. Tyto dokumenty autorce pomohly pochopit strukturu organizace a její fungování. Další informace autorka získala pomocí strukturovaného dotazníku, který obsahuje otevřené otázky a individuálního rozhovoru s pracovníky managementu vybrané společnosti. Strukturovaný dotazník (viz. Příloha A) byl sestaven na základě vzoru dotazníku k oblasti řízení lidských zdrojů z odborné literatury zabývající se interním auditem organizace²⁸. Pomocí dotazníku bylo možné získat prvotní informace od odpovědných pracovníků managementu. Výhodou dotazníkového šetření je skutečnost, že strukturované dotazy, které většinou dotazník obsahuje, přinášejí objektivnější výsledky²⁹. Dotazovaní mají větší čas a klid na vyplnění otázek a mohou si své odpovědi rozmyslet. Takto získané informace pak poskytují strukturu rozhovoru, tj. usměrňují proces rozhovoru.

Rozhovor je jednou ze základních technik sběru informací, může probíhat přímo s vybranou osobou nebo prostřednictvím telefonu či emailu. Výhodou přímého rozhovoru je fakt, že tazatel může doplnit informace o poznatky získané vlastním pozorováním.

Základním pravidlem při vedení rozhovoru je informační hodnota otázek, otázky musí být jasně formulovány. Rovněž musí tázaný otázkám porozumět, aby na ně mohl odpovědět. Nejednoznačný výklad otázky vede k nepřesným nebo chybným odpovědím. Nelze opomenout zařadit otázky, jejichž zodpovězení vede ke správným nebo přesnějším výsledkům a závěrům. Také je důležité zvažovat i psychologické faktory, neboť dotazovaní mohou mít tendenci odpovídat způsobem, který sami považují za správný či vhodný.

Při přímých rozhovorech s odpovědnými pracovníky managementu autorka používala několik druhů otázek. Jednalo se o otázky s otevřeným koncem, tedy takové, na které nelze odpovědět stručným ANO/NE, dále otázky jdoucí do hloubky, které se používají pro získání dalších podrobností a také ověřovací otázky pro ověření správného porozumění odpovědím pracovníků

²⁸ DVOŘÁČEK J. *Audit podniku a jeho operací*. s. 40

²⁹ SVĚTLÍK J. *Marketing školy*. S. 155

managementu. Konkretizující otázky v případě, kdy bylo potřeba vyjasnit nějakou skutečnost, autorka pokládala vybraným pracovníkům pomocí telefonu a emailu.

Získané informace byly následně použity k systémové analýze řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Systémová analýza zkoumá systémy s cílem je pochopit, vysvětlit, zvládnout, zlepšit a zdokonalit.³⁰ V závěru práce byly metodou syntézy shrnuty získané poznatky, komparovány s teorií řízení lidských zdrojů a v případě identifikování problémů navrhnutá opatření k odstranění těchto nedostatků.

³⁰ SYNEK J., SEDLÁČKOVÁ H., VÁVROVÁ H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. s. 21

4 ANALÝZA A SYNTÉZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení. Následnou syntézou zjištěných poznatků budou identifikovány případné problémy a navrhnutá opatření k nápravě těchto nedostatků.

Vybraným zdravotnickým zařízením je soukromá firma Home Care Services & Supplies, s.r.o. (HCSS) zabývající se poskytováním domácí péče. Poskytování domácí péče je řazeno do primární zdravotní péče a může být hrazeno z veřejného zdravotního pojištění. Lidé se po staletí léčili pouze v kruhu rodiny, teprve poslední desetiletí přenesla léčbu do ústavů, mimo domov. Dnešní doba však stále více umožňuje dalším a dalším pacientům léčit se doma, kde se o ně starají kvalifikované zdravotní sestry.

Pokroky v medicíně sebou přinášejí nové léky, nové pomůcky, nové přístroje a nové metody (např. laparoskopie). Dnes může probíhat doma i léčba, která dříve byla bez pobytu na nemocničním lůžku jen těžko myslitelná.

Řada výzkumů prokazuje, že pobyt v domácím prostředí urychluje hojení a celkové zotavení. Příčinu vědci vidí mimo jiné v menší produkci tzv. „stresových“ hormonů, které zpomalují hojení ran a „nabírání nových sil“.

4.1 Představení organizace Home Care Services & Supplies, s.r.o.

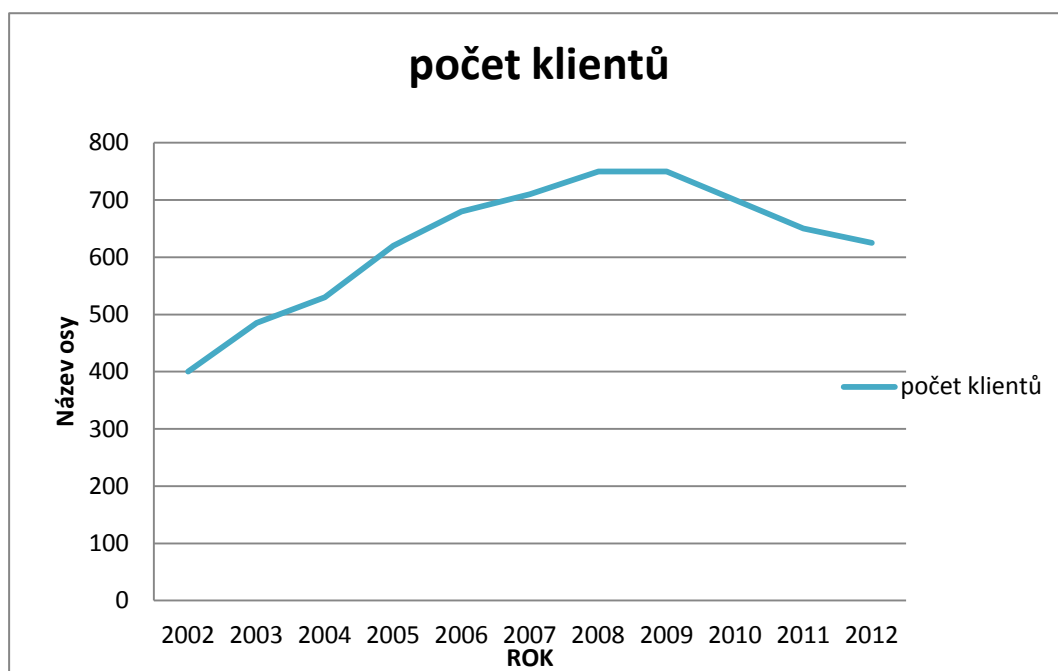
Společnost Home Care Services & Supplies, s.r.o. je společnost s právní formou společnosti s ručením omezeným. Předmětem podnikání je provozování nestátního zdravotnického zařízení – zdravotnická péče ošetrovatelského typu poskytovaná v domácnostech. Vlastní kapitál společnosti je plně splacen ve výši 1.000.000,- Kč. Roční obrat činí 54 mil. Kč. Počet zaměstnanců společnosti je 80 osob v trvalém pracovním poměru.

Nestátní zdravotnické zařízení poskytuje zdravotní péči přímo v domácnostech pacientů. Vzniklo v roce 1997 původně spojením dvou malých "agentur" domácí péče, které poskytovaly péči již několik let.

HCSS se stará o pacienty na území celého hlavního města Prahy a bývalého okresu Praha – západ. V červnu 2001 bylo otevřeno první mimopražské pracoviště v Ústí nad Labem a od 1. 10. 2001 pak pracoviště v Jihlavě. Od 1. 2. 2002 pracuje královéhradecká pobočka a 1. 7. 2003 se přidalo středočeské centrum v Kladně.

Až na drobné lokální výjimky má společnost uzavřeny smlouvy o hrazení péče se všemi významnými zdravotními pojišťovnami. Úzce spolupracuje s více než tisícovkou lékařů (z toho je přes 700 praktických a přes 300 specialistů, zejména z velkých nemocnic).

V roce 2002 sestřičky společnosti HCSS denně navštívily přes 400 pacientů, v roce 2008 již přes 750 pacientů. Vývoj počtu klientů ukazuje graf na obrázku č. 6. Po počátečním nárůstu došlo v roce 2009 k mírnému poklesu počtu klientů z několika důvodů. Jedním z důvodů tohoto poklesu je problém ve smluvních vztazích s Všeobecnou zdravotní pojišťovnou (VZP), kdy došlo k omezení péče o pojištěnce VZP. Naopak počet klientů z řad pojištěnců zaměstnaneckých pojišťoven vzrostl o 100%.



Obrázek 6 Graf – vývoj počtu klientů

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitřních podkladů společnosti HCSS

Ve vyspělých zemích je domácí zdravotní péče (neboli Home Care) považována za systém zdravotní péče, který:

- udržuje rodinu pohromadě i v době nemoci. Léčení v nemocnici či v Léčebně dlouhodobě nemocných (LDN) se omezuje pouze na případy, kdy léčba doma není možná;
- zlepšuje psychický stav nemocných, vylučuje hospitalismus, urychluje hojení a umožňuje trvalou podporu rodiny;
- snižuje náklady na zdravotní péči (mimo jiné i díky rychlejšímu uzdravení).

Významnou část domácí zdravotní péče využívají pacienti, kteří jsou propouštěni z nemocnice domů, ale vyžadují ještě nějakou dobu péči zdravotní sestry. Nemocnice si v takovém případě vyžádá domácí péči pro svého pacienta u zařízení, které disponuje dostatečným počtem vyškolených sester a je schopno zajistit kvalitní zdravotní péči.

4.2 Organizační struktura

Rozpětí řízení je objektivně existující vztah mezi vedoucím a jeho podřízenými. Optimální rozpětí řízení je počet podřízených, které je vedoucí schopen řídit. Manažer je schopen řídit jen omezený počet osob. Tyto vztahy jsou základem organizační struktury podniku. Jednou z metod posouzení rozpětí řízení je analýza informačních toků (měření počtem informací zpracovávaných v daném útvaru). Na rozpětí řízení působí několik vlivů:

I. vedoucí

- jeho morální úroveň a erudice;
- jeho pravomoci;
- jeho schopnost jasně vymezit úkoly pro podřízené;
- jeho schopnost komunikace s podřízenými;
- použitý styl řízení;
- počet kontaktů vedoucího a požadavky na koordinaci.

II. podřízení

- druh a složitost jejich práce, opakovatelnost, rozmanitost;
- jejich úroveň (kvalita);
- jejich motivace;
- jejich disciplinovanost;
- jejich prostorové vyřízení.

III. podnik a podnikové činnosti

- úroveň horizontálních a vertikálních vztahů;
- charakter útvarů podniku;
- role štábních útvarů;
- stupeň řízení;
- charakter úkolů, které mají být řešeny, strategie firmy;
- úroveň používaných technických prostředků;
- úroveň top managementu.

Stupně řízení tvoří organizační úrovně. Mezi faktory ovlivňující počet stupňů řízení patří velikost podniku (vyjádřená počtem zaměstnanců), charakter produkce, typ výroby, centralizace

nebo decentralizace v řízení podniku, umístění podniku a v neposlední řadě schopnosti vrcholového managementu. Vysoký počet organizačních úrovní přináší svá negativa: rostou koordinační problémy, stěžuje se kontrola, zhoršuje se komunikace, vytváří se zbytečné funkce, což má za následek zvýšení nákladů.

Společnost HCSS má divizní organizační strukturu (viz. Příloha B), tzn., že společnost je horizontálně rozdělena na jednotlivé divize – úseky, které fungují samostatně, mají blízko k zákazníkovi a mohou rychle a pružně reagovat na měnící se situaci na trhu.

4.3 Personální řízení a personální činnost

Společnost HCSS klade velký důraz na personální řízení v organizaci, což se odráží ve stanovení hlavních strategických cílů v personální oblasti. Cílem personální strategie je řízení pracovníků společnosti tak, aby se co největší měrou podíleli na zvyšování produktivity a kvality společnosti. Základními úkoly personální strategie je aktuální a fungující systém řízení firmy a efektivní, produktivní a zaškolení pracovníci, kteří jsou přínosem nejen pro společnost, ale i její kolektiv. Personální strategie pro Top management společnosti obsahuje tyto oblasti:

- zvyšování právního povědomí (legislativa ve zdravotnictví, zákoník práce);
- zvyšování odbornosti;
- zvyšování kvalifikace v oblasti vedení pracovníků (výběr, motivace, hodnocení pracovníků a syndrom vyhoření);
- zvyšování dovednosti v ICT a IS.

Personální strategie pro zdravotnický personál společnosti se soustředí především na tyto oblasti:

- zvyšování odbornosti;
- zvyšování efektivity práce;
- zvyšování motivace a zodpovědnosti;
- předcházení syndromu vyhoření;
- předcházení patologických vazeb na klienty.

V rámci taktických plánů společnosti, které navazují na strategické plány, je podrobněji stanoveno jakými způsoby zajistit plnění hlavních úkolů personální strategie společnosti (viz. Tabulka č. 3. Taktické plánování pro personální oblast společnosti HCSS spol. s r.o.).

Tabulka 3 Taktické plány pro personální oblast

STRATEGICKÉ OBLASTI	TOP MANAGEMENT	ZDRAVOTNICKÝ PERSONÁL
zvyšování právního povědomí	- školení managementu - zavedení systému sledování vývoje legislativy	
zvyšování odbornosti	- motivační složka pro pracovníky v podobě hrazených kurzů - dostupnost odborné literatury ve společnosti - stáže v předních ZZ	- motivační složka pro pracovníky ve formě hrazených kurzů - dostupnost odborné literatury ve společnosti - stáže v předních ZZ
zvyšování kvalifikace v oblasti vedení pracovníků	- odborná školení pracovníků	
zvyšování dovedností v ICT a IS	- odborná školení pracovníků	
zvyšování efektivity práce		- zajištění kvalitních komunikačních prostředků - velká provázanost se zvyšováním odbornosti
zvyšování motivace a zodpovědnosti		- udržování a případná inovace systému odměňování - inovace směrnic dle legislativní úpravy
předcházení syndromu vyhoření		- plánování řádné dovolené - úzká vazba a komunikace s managementem - zpravodaj společnosti (zveřejnění úspěchů jednotlivců)
předcházení patologických vazeb na klienty		- řízená obměna pracovníků v domácnostech

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitřních podkladů společnosti HCSS

V rámci řízení lidských zdrojů se společnost snaží plnit stanovené cíle strategického a taktického plánu v personální oblasti.

4.3.1 Personální řízení

Personální řízení ve společnosti HCSS je rozděleno na dvě linie, část personálního řízení zajišťuje ekonomicko-personální úsek a část personálního řízení je delegována na manažerky oblastních divizí. Struktura zaměstnanců je uvedena v tabulce č. 4.

Tabulka 4 Struktura zaměstnanců k 30. 11. 2012

jednatel – ředitel společnosti	1
regionální ředitelé	3
ekonomický ředitel	1
ekonomicko-personální úsek	4
oblastní manažerky	14
zdravotní sestry v pracovním poměru	57
zdravotní sestry na Dohodu o pracovní činnosti	41
zdravotní sestry na Dohodu o provedení práce	171

Zdroj: vlastní zpracování podle personálních výkazů společnosti HCSS

Protože HCSS poskytuje odbornou zdravotní péči, je samozřejmé, že zdravotnický tým tvoří výlučně zkušené a kvalifikované zdravotní sestry. HCSS jich v současné době zaměstnává přes 250 a všechny splňují základní podmínku - tou je nejméně 3 roky praxe na lůžkovém oddělení a podmínky dle zákona č. 96/2004 Sb. Velmi důležitou roli při výběru sestřiček hraje jejich přístup k pacientům, samostatnost, pečlivost a spolehlivost. Pokud se teprve po přijetí ukáže, že nová sestřička nespĺňuje stoprocentně požadavky HCSS, je z týmu vyřazena.

Rovněž na vedoucích pozicích společnosti jsou zdravotní sestry - manažerky. V roce 2013 řídí tým zdravotních sester celkem 14 manažerek. Mají rozsáhlé zkušenosti jak z oblasti praktické ošetrovatelské péče, tak i z vedení zdravotnického týmu.

Trvale zajistit co nejvyšší kvalitu zdravotní péče o pacienta je prvořadým zájmem HCSS:

- velká pozornost je věnována již výběru zdravotních sester. Musí splňovat nejen podmínky praxe, bezúhonnosti, apod. Velký význam je přikládán jejich vztahu k pacientům, ochotě a pracovitosti, samostatnosti a praktickým zkušenostem;
- každá sestra má po nástupu založenu dokumentaci o jejím vzdělávání (Index), kam se zaznamenávají všechny kurzy, školení a stáže na odborných odděleních nemocnic;
- v rámci péče o odborný růst personálu HCSS připravuje vlastní semináře, vypracovává tzv. Standardy (tj. přesné návody, jak se určitý druh péče musí provádět) a organizuje další

vzdělávání sester ve spolupráci se vzdělávacími organizacemi (např. Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví) nebo klinickými pracovišti (např. Centrum pro léčbu bolesti Fakultní nemocnice Bulovka, Onkologická klinika Všeobecné fakultní nemocnice, AIDS Centrum Fakultní nemocnice Bulovka, apod.);

- protože i přes veškerá opatření, která HCSS činí, může dojít k situaci, která se pacientovi nelíbí, je zaveden systém řešení stížností, který brání tomu, aby jakákoliv připomínka zůstala nevyřešena. Proto je v zájmu každého pacienta, aby se obracel na vedení HCSS s každou připomínkou či stížností, aby péče mohla být opravdu co nejlepší.

4.3.2 Analýza práce a vytvoření pracovních úkolů

Analýzu práce a vytvoření pracovních úkolů má ve společnosti HCSS v kompetenci ekonomicko-personální úsek ve spolupráci s top managementem společnosti. Společně definují pracovní činnosti a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti, specifikují pracovní místa a vytvářejí popisy těchto pracovních míst.

Popis pracovního místa/činnosti vždy obsahuje nejen stanovení hlavních úkolů včetně termínů závazných pro opakující se činnosti (např. zpracování podkladů pro IS či kontrola poukazů na zdravotní péči), pravomocí a odpovědnosti, ale jsou v nich specifikovány i požadavky na osobní vlastnosti a vzdělání zaměstnance (viz. příloha C Popis pracovní činnosti – manažer/ka domácí péče)

4.3.3 Personální plánování

Personální plánování slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.³¹

Druhy personálních plánů:

→ plány získávání a výběru pracovníků

Krátkodobé personální plánování týkající se získávání a výběru pracovníků ve společnosti HCSS operativně zajišťují oblastní manažerky, které mají nejpřesnější informace o okamžitých potřebách společnosti, neboť v jejich kompetenci je vybírání, přijímání a propouštění zdravotních sester, zadávání a kontrola pracovních úkolů, rovnoměrné rozdělení práce a optimální pracovní vytiženost členů týmu. Znají proto dobře situaci a mohou nejlépe rozhodnout kolik zdravotních sester je potřeba k zajištění požadované péče. Hlavní pracovní

³¹ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 93

poměry a dohody jsou využívány tak, aby bylo snadné pružně reagovat na výkyvy objemu poskytované péče.

→ plány vzdělávání pracovníků

Jedná se o střednědobé personální plánování, korespondující s měnícími se požadavky na kvalifikaci jednotlivých pracovníků. Tyto plány zajišťuje ve společnosti HCSS úsek řízení lidských zdrojů. V oblasti zdravotnictví je další vzdělávání pracovníků obzvláště důležité a nutné, a v mnoha oblastech dokonce přikazované legislativou.

→ plány hodnocení a plány odměňování

Plány hodnocení pracovního výkonu pracovníků zavádí řád a systém do důležité personální činnosti odměňování pracovníků. Úsek řízení lidských zdrojů ve spolupráci s top managementem společnosti HCSS vytváří a aktualizuje plány hodnocení a odměňování obsahující časový rozvrh, obsah, metody a procedury hodnocení pracovníků společnosti a jejich odměňování.

→ plány propouštění zaměstnanců

Plány propouštění zaměstnanců jsou ekonomicko-personálním úsekem zpracované postupy, ve kterých jsou jasně definovaná kritéria procesů při ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnavatele i ze strany zaměstnance. Tyto procesy musí zahrnovat legislativní náležitosti i odrážet provozní potřeby společnosti. Zvláštní kapitolu tvoří plán penzionování zaměstnanců.

4.3.4 Přijímání zaměstnanců

Samotnou zdravotní péči zajišťuje tým několika desítek zkušených zdravotních sester. Ty procházejí vždy konkurzním řízením a přijímacími pohovory a jsou přijímány na základě splnění náročných požadavků. Základním požadavkem pro práci zdravotní sestry pro domácí péči je splnění zákonných požadavků dle zákona č.96/2004 Sb. *Zákon 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 (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)*, tzn. odborné studium na vysoké nebo vyšší odborné škole zdravotního zaměření a minimálně 3 roky praxe pod odborným dohledem. Další podmínkou je tříletá praxe na lůžkovém oddělení zdravotnického zařízení. Pro práci zdravotní sestry domácí péče jsou důležité i osobní vlastnosti jako pečlivost, vstřícnost, chápavost či odhodlání pečovat o nemocné. Zdravotní sestřičky také musí dodržovat profesní pravidla související s etikou a podnikovou kulturou firmy.

Přijímání nových zdravotních sester mají v kompetenci oblastní manažerky. Nábor nových zaměstnankyň probíhá dvojím způsobem: manažerky oslovují vhodné kandidátky přímo (při své práci se s nimi setkávají v nemocnicích a ordinacích) nebo vyhlásí konkurzní řízení. V obou případech je prvním krokem zájemců o práci ve společnosti zaslání životopisu. Do další fáze postupují zájemci s odpovídajícím vzděláním (viz. výše). Následuje vyplnění dotazníku, který pro potřeby společnosti HCSS zpracoval personální úsek. Dotazník je velmi podrobný a kromě údajů o zájemci, informacích o jeho dosavadní praxi, vzdělání a zájmech, zjišťuje názor zájemce na bývalé i současné zaměstnavatele, představu kariérního postupu i zjišťuje požadavky na budoucí zaměstnání. (viz. Příloha D Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání u HCSS). Dalším krokem je pohovor s manažerkou, která je přímou nadřízenou zdravotních sester a zodpovědná za svůj tým. Tato manažerka poté rozhodne o přijetí či nepřijetí zájemkyně o práci ve společnosti. V případě přijetí do pracovního poměru, v rámci adaptace, manažerka přidělí nové zaměstnankyni patrona – zkušenější kolegyni, která ji seznámí s pracovními postupy.

Poskytování služeb domácí péče ve zdravotnictví je velmi specifický typ podnikání, s klientelou s různorodými požadavky a potřebami. Těžko se odhaduje dopředu, kolik klientů bude tyto služby využívat, a je nutné řešit operativně poptávku po službách společnosti HCSS. Proto se každá manažerka snaží mít „v rezervě“ zdravotní sestry, které může povolát v případě potřeby. Tyto sestřičky pracují podle počtu odpracovaných hodin na dohodu o provedení práce (do 300 hodin za rok) nebo na dohodu o pracovní činnosti (do 20 hodin týdně). Většinou jsou v této skupině sestry na rodičovské dovolené či v důchodovém věku. I ty musely projít výběrovým řízením.

4.3.5 Mobilita zaměstnanců

Mobilita zaměstnanců neboli pohyb zaměstnanců může probíhat uvnitř nebo vně organizace. Mobilita uvnitř organizace je povyšování pracovníků, převádění na jinou práci (pracoviště) nebo na jinou funkci. Příklad povýšení pracovníka je mobilita vertikální, v případě převádění na jinou práci se jedná o mobilitu horizontální.

Vnější mobilita má svou pasivní a aktivní stránku. Aktivní stránku tvoří procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Pasivní stránku mobility pak tvoří propouštění a penzionování pracovníků či jejich úmrtí. Tato forma mobility existuje u všech firem se zaměstnanci.

I u společnosti HCSS dochází k pohybu pracovníků v rámci vnitřní mobility zaměstnanců. Vertikální mobilitou můžeme označit povýšení zdravotní sestry na pozici manažerky oblastní divize. V rámci vzdělávání jsou perspektivní pracovnice v průběhu svého pracovního poměru školeny a připravovány na možnost postupu na vyšší pozici. Horizontální mobilita uvnitř

organizace nastává v případě potřeby přeřazení zaměstnance z jedné divize do druhé, jedná se o tak zvanou geografickou mobilitu.

Horizontální pohyb zaměstnanců na pozici klíčových pracovníků je ve společnosti HCSS nežádoucí. Týká se to, vyjma ředitele společnosti, především pracovníků ekonomicko-personálního úseku a administrátora domácí péče, kteří mají komplexní informace o fungování společnosti.

4.3.6 Řízení pracovního výkonu

Organizaci péče v terénu, předávání informací a řešení vzniklých problémů zajišťují vedoucí sestry - manažerky a administrátor na centrálním dispečinku v Praze. Pro komunikaci v terénu jsou sestry vybaveny mobilními telefony vlastní virtuální privátní sítě a jsou tedy téměř vždy k dosažení. Pro komunikaci pacientů se službu konající sestrou mimo pracovní dobu a o sobotách, nedělích a svátcích slouží mobilní telefon. Pro práci v terénu jsou sestry vybaveny speciálními brašnami, které mají standardní vybavení vyhovující hygienickým požadavkům a požadavkům práce v terénu. Kvalita péče je zvyšována prostřednictvím standardů a kontrolou jejich dodržování.

Ke komunikaci mezi jednotlivými středisky (divizemi) a centrálním vedením firmy je využíván firemní informační systém. Do tohoto informačního systému jsou zadávány všechny důležité a potřebné informace, které jsou přístupné vybraným osobám pro další zpracování. Informace jsou ekonomického, organizačního a personálního charakteru, slouží k vyúčtování mezd či zdravotní péče, zpracování účetnictví, k vyúčtování skladových zásob apod. Všichni zaměstnanci s přístupem do IS mají přesný rozpis podkladů, které musí odevzdat do IS a činností, které musí vykonat v rámci zpracování dat.

V rámci outsourcingu má společnost HCSS zpracovávány mzdy.

4.3.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků pomáhá nadřízenému při přijímání nápravných opatření v případě slabého výkonu, při podpoře uspokojivého pracovního výkonu, je rozhodujícím faktorem při rozhodování o dalším vzdělávání pracovníka nebo jeho převedení na jinou pracovní pozici, slouží i jako podklad pro finanční ohodnocení. Hodnocení pracovníků lze rozdělit na kvalitativní hodnocení (provádí se v případech přímého kontaktu pracovníka se zákazníkem, kdy se hodnotí chování, vzhled, přístup, komunikace se zákazníkem např. v pohostinství, v obchodě) a výkonnostní hodnocení, kdy se hodnotí měřitelné výstupy (výsledky práce se hodnotí podle norem, standardů či plánů).

Metody hodnocení pracovníků jsou tři:

- porovnání plánů a skutečných výstupů;
- hodnocení podle dosažení specifického cíle;
- hodnocení podle kvantifikovaných výstupů (počet reklamací, velikost tržeb, dodržování pracovní doby).

Při hodnocení pracovníků využívá společnost HCSS kombinaci uvedených metod. Vzhledem k podnikatelské činnosti využívá kvalitativní i výkonnostní hodnocení pracovníků. Vedoucí pracovníci vyhodnocují nejenom výši tržeb nebo počet reklamací na poskytnuté služby, ale zároveň hodnotí pracovníky i z hlediska kvalitativního, kdy sledují jejich chování na pracovišti, komunikaci se zákazníky a jejich přístup k nim. Důležitý je i vzhled pracovníka (upravenost, čistota), protože většina z nich se celý den pohybuje mezi klienty.

System hodnocení pracovníků ve společnosti HCSS je nastaven na hodnocení přímým nadřízeným. Probíhá metodou hodnocení na základě norem a standardů stanovených vedením společnosti.

Odměňování pracovníků probíhá v několika rovinách. Pracovníkům ze zákona náleží odměna za odvedenou práci v podobě peněžního nebo naturálního plnění. Odměňování však netvoří pouze mzda, ale i hmotné služby v podobě sociálního či zdravotního pojištění nebo podnikové výhody (notebook, mobilní telefon).

Typy odměňování: tarifní odměňování (pevná peněžní částka podle mzdového tarifu a tarifní třídy) a výkonné odměňování (úkolová mzda, provize, kolektivní odměny).

Odměňování pracovníků ve společnosti HCSS závisí na pracovním výkonu jednotlivce. K základnímu platu (průměrný plat v roce 2011 byl ve výši 21.264,- Kč) je vyplácena měsíční odměna stanovená dle hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným. Lze namítat, že takovéto hodnocení může mít subjektivní charakter, ale odvíjí se od norem, se kterými jsou zaměstnanci dopředu seznámeni.

Manažerky oblastních divizí a management mají v rámci odměňování nárok na příspěvek 2000 Kč na penzijní připojištění.

K zaměstnaneckým bonusům patří i služební mobilní telefon nebo měsíční jízdenka MHD pro zaměstnance v Praze, Hradci Králové a Ústí nad Labem.

4.3.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Úroveň a kvalitu péče podporuje systém dalšího vzdělávání prostřednictvím přednášek, školení nebo speciálních kurzů a stáží v nemocnicích. Sestřičky jsou tak schopny pečovat i o pacienty, kteří vyžadují náročné či specializované ošetřování (např. léčba bolesti, onkologická péče, aplikace složitých infuzí pumpou, atd.). Sestry se musí neustále vzdělávat v nejnovějších trendech ve zdravotnictví, aby byly připravené na požadavky lékařů a klientů domácí péče, neboť seznam diagnóz, při kterých je možná domácí péče se rozšiřuje.

Perspektivní zaměstnankyně se zúčastňují stáží na vedení firmy, kde se připravují na pozici manažerky. Pro společnost je tato forma vzdělávání důležitá pro úspěšné personální plánování, kdy v případě potřeby náhrady či zástupu za manažerku vystačí s vlastními zdroji a nemusí na tyto důležité pozice hledat pracovníky vně firmy.

Jedenkrát ročně se pro manažerky koná internátní školení krizového managementu.

Jednou týdně se manažerky účastní porady na pražské centrále, kde se s vedením firmy navzájem informují o úspěších, problémech, plánech a dalších záležitostech.

Jedenkrát měsíčně společnost HCSS realizuje pro regionální ředitele školení v oblasti práva.

Zaměstnanci společnosti se také účastní akcí v rámci teambuildingu, což je forma zážitkového vzdělávání, které slouží k poznávání kolegů, předávání zkušeností a hodnocení pracovních výkonů v týmech.

4.3.9 Pracovní vztahy, kolektivní vyjednávání

Společnost HCSS nemá odborovou organizaci, kolektivní vyjednávání neprobíhá.

Pracovní vztahy v organizaci mohou být formálního a neformálního charakteru.

Formální vztahy v organizaci jsou uspořádáním pracovních skupin, dle plánů managementu pro efektivní vykonávání svěřených úkolů a plnění cílů podniku.

Neformální vztahy v organizaci jsou naproti tomu založené na přátelství či společných zájmech, vznikají spontánně, a jsou zcela mimo kontrolu managementu. Tyto neformální vztahy ve většině případů vytváří příjemnější pracovní prostředí.

4.3.10 Pracovní podmínky

Jedním z úkolů personálního oddělení je vytvářet vhodné pracovní podmínky, včetně programu na ochranu zdraví pracovníků. Programy ochrany zdraví se zabývají prevencí poškození zdraví pracovníků v důsledku pracovních podmínek. Zvláště ohrožení na zdraví jsou

pracovníci poskytující služby v oboru zdravotnictví. Denně pracují s nemocnými lidmi, s nebezpečným bioodpadem, u poskytovatelů domácí péče hrozí i nebezpečí dopravní nehody plynoucí z přesunů mezi klienty.

Společnost HCSS se snaží chránit zdraví svých zaměstnanců. Organizuje školení, kde se zaměstnanci dozvídají o možnostech ochrany zdraví při práci ve zdravotnictví. (viz. Příloha E Školení pro zaměstnance z bezpečnosti práce a požární ochrany). Při přijetí zaměstnanci přebírají přesný popis práce včetně bodů ochrany zdraví a jsou jim poskytovány veškeré pracovní ochranné pomůcky. V rámci ochrany zdraví společnost přispívá svým zaměstnancům na očkování proti ohrožujícím nemocem (např. chřipka, žloutenka atd.) – chrání tak své zaměstnance i klienty.

Zaměstnanci – zdravotní sestry společnosti HCSS pracují v třísměnném provozu (péči o klienty je nutné zajistit 24 hodin denně, 7 dní v týdnu). Dle zákoníku práce jim náleží příplatky za práci o víkendech, v noci a o svátcích.

Zaměstnanci – zdravotní sestry společnosti HCSS pracují v domácnostech svých klientů a nemají tudíž své stálé pracovní místo. Pro usnadnění práce společnost poskytuje svým pracovníkům mobilní telefon pro snadnou komunikaci s manažerkou, popř. administrátorem a speciální brašny, které mají standardní vybavení vyhovující hygienickým požadavkům a požadavkům práce v terénu.

4.4 Personální controlling

Personálním controllingem lze označit vytýčení personálních strategických cílů a dohled nad jejich dodržováním, upozornění na odchylky od těchto cílů. Také se dá říci, že jde o sledování efektivity a zavádění racionalizace práce v organizaci.

Personální oddělení vytváří v rámci personálních cílů standardy, jejich plnění sleduje. Metody sledování těchto standardů mohou být: rozbor statistických dat, dotazování zaměstnanců, vytvoření vlastních hodnotících pravidel, poměrové ukazatele, sledování fluktuace zaměstnanců atd.

Mezi personální standardy společnosti HCSS patří:

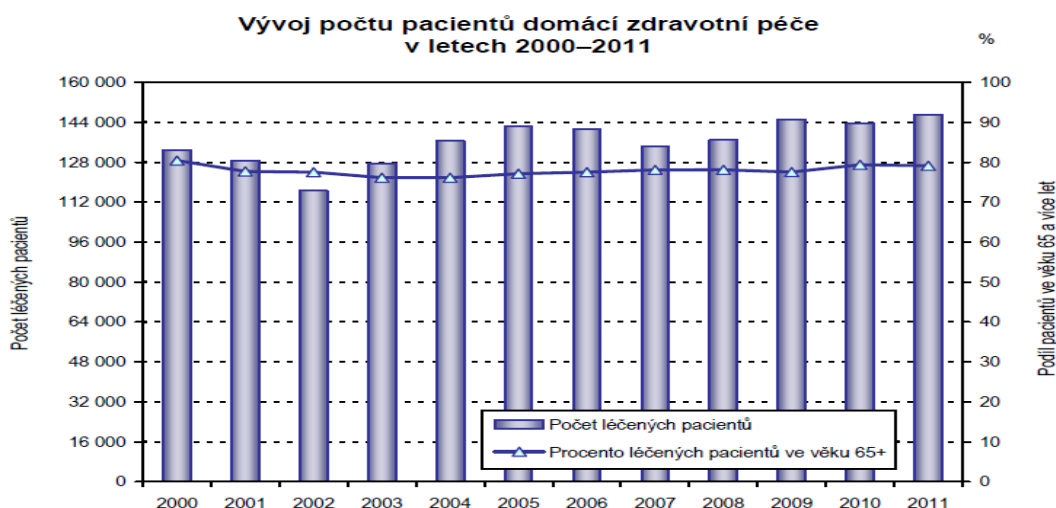
- 1x měsíčně porada vedení společnosti;
- 1x týdně porada manažerek s vedením společnosti;
- 90% pracovních míst na manažerské pozici obsadit z vlastních zdrojů;

- Každá nově přijatá zdravotní sestra dostane v rámci adaptačního programu svého patrona na dobu minimálně 2 týdnů;
- zpracovávání informací v podnikovém IS, který umožňuje kontrolu a porovnávání výstupů dle požadavků managementu a stanovených podnikových standardů.

4.5 Shrnutí

V této kapitola bylo představeno vybrané zdravotnické zařízení - Home Care Services & Supplies, s.r.o a následně provedena analýza procesu řízení lidských zdrojů a jednotlivých personálních činnosti probíhajících ve společnosti Home Care Services & Supplies, s.r.o.

Společnost HCSS je perspektivní rozvíjející se firma s velkým potenciálem i v dobách ekonomické krize. I proto musí její vedení věnovat velkou pozornost personální práci. Neboť lidské zdroje jsou nejcennějším statkem firmy a v případě společnosti podnikající ve službách nepostradatelným. Podle informací Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR ke konci roku 2011 poskytovalo v České republice služby domácí zdravotní péče 472 pracovišť s více než 3.000 odbornými zdravotnickými pracovníky. Služeb domácí péče využilo 147 tis. pacientů. 4/5 osob z tohoto počtu byli lidé ve věku 65 a více let. (viz. Obr. č. 5 Vývoj počtu pacientů domácí zdravotní péče v letech 2000 – 2011). V průběhu roku pracovníci domácí zdravotní péče uskutečnili u pacientů celkem 5,9 mil. návštěv, což představovalo v průměru 40 návštěv na 1 pacienta. Celkem bylo provedeno 11,6 mil. výkonů, z nichž 94% bylo hrazeno z veřejného zdravotního pojištění.



Obrázek 7 Vývoj počtu pacientů domácí zdravotní péče v letech 2000 – 2011

Zdroj:[28]

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola bude věnována konečnému shrnutí a vyhodnocení výsledků jednotlivých personálních činností ve společnosti Home Care Services & Supplies, s.r.o.

V personální činnosti věnované **analýze práce a vytvoření pracovních úkolů** nebyly shledány žádné vážné nedostatky. Vedení společnosti a její odpovědní pracovníci mají přehled o personální struktuře organizace, rozvíjejí personální procesy a vedou potřebnou administrativu o zaměstnancích. Pro každou pracovní pozici v organizaci je vytvořen přesný popis práce, obsahující stanovení hlavních úkolů, povinností, pravomocí a odpovědností související s danou pracovní pozicí.

Personální plánování v organizaci neobsahuje žádné výrazné nedostatky. Společnost má vypracované strategické a taktické plány v personální oblasti, které korespondují s posláním a vizemi společnosti HCSS.

Dále oblastí k zhodnocení je **přijímání zaměstnanců**. Pro poskytování zdravotní péče je nejdůležitější odborný zdravotnický personál splňující požadavky platné legislativy ve zdravotnictví. Společnost HCSS v rámci přijímacího řízení používá „Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání“ (viz. Příloha D), který je velmi podrobný a poskytuje pracovníkům odpovědným za přijímání nových pracovníků potřebné informace o uchazeči. Autorka doporučuje upravit tento dotazník do stručnější podoby dotazníku, který by obsahoval jen základní údaje o uchazeči, potřebné k jeho identifikaci a k ověření potřebné kvalifikace, popř. k možnosti vyžádat si reference. Dotazník v současné podobě je příliš obsáhlý a v rozporu s etikou (když zjišťuje rodinnou či ekonomickou situaci, zdravotní stav nebo plány do budoucna) a by bylo vhodnější další informace, např. názor na posledního zaměstnavatele, získat u osobního pohovoru v rámci užšího kola přijímacího řízení. Takto široce pojatý dotazník nezajistí správné a pravdivé informace o uchazeči, protože „papír snese všechno“. Lze navrhnout metodu strukturovaného pohovoru, který vede odpovědný pracovník společnosti HCSS na základě připraveného souboru otázek (využití stávajícího dotazníku) s uchazečem o zaměstnání, který byl již v prvním kole vyhodnocen jako potencionálně vyhovující. Tento pohovor vedený v klidném prostředí umožní oběma stranám, tedy zaměstnavateli i uchazeči, získat správné a pravdivé informace důstojným způsobem.

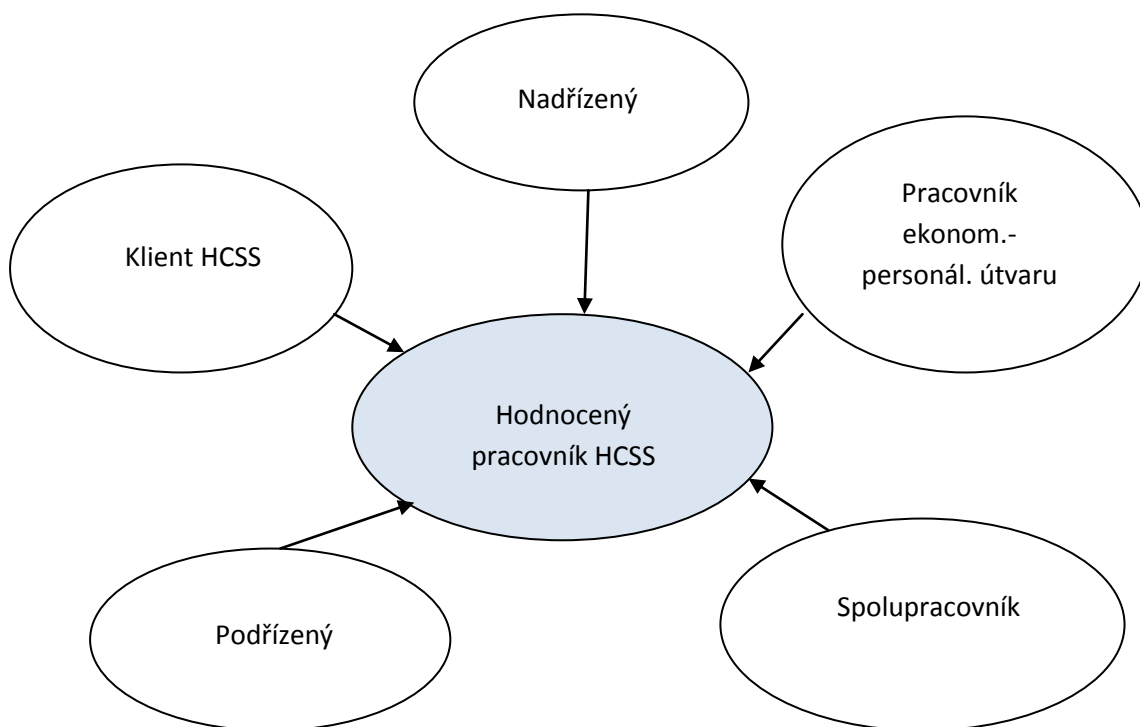
V oblasti řízení **mobility zaměstnanců** nebyly shledány významné nedostatky, naopak analýza ukázala, že společnost HCSS má zpracován systém řízení kariéry zaměstnanců, kdy umožňuje další vzdělávání zaměstnanců a perspektivní pracovníky připravuje na možnost postupu na vyšší pozici.

K řízení pracovního výkonu nemá autorka žádné doporučení na zlepšení. Komunikaci mezi oblastními manažerkami a administrátorem, stejně jako mezi nadřízenými a podřízenými zajišťuje virtuální privátní síť. Kvalita péče je zajišťována prostřednictvím standardů a kontrolou jejich dodržování, výběrem kvalitních a vzdělaných zdravotních sester a systémem řešení stížností, který brání tomu, aby jakákoli připomínka zůstala nevyřešena.

Systém **hodnocení pracovníků** ve společnosti HCSS je nastaven na hodnocení přímým nadřízeným na základě norem, se kterými jsou zaměstnanci dopředu seznámeni. Zároveň má společnost zaveden systém řešení stížností ze strany klientů. Autorka doporučuje společnosti HCSS využívat při hodnocení zaměstnanců metodu 360° zpětné vazby.

Metoda 360° zpětné vazby je nový přístup ve způsobu hodnocení pracovníků a zvyšování objektivitu a efektivnosti tohoto hodnocení, a tím i zvýšení pocitu spravedlnosti hodnoceného. Metoda spočívá v rozšíření zdrojů pro získání informací o hodnoceném pracovníkovi. Řešením je přenést spoluúčast na hodnocení na další subjekty, které mohou posoudit jednotlivé aspekty chování hodnoceného. Těmito subjekty mohou být spolupracovníci, nadřízení, podřízení, zákazníci, pokud s nimi přichází hodnocený do styku nebo externí partneři. Zkušenosti s uplatňováním této metody prokazují, že pokud se jí podaří úspěšně v organizaci implementovat, zvyšuje se kvalita podkladů pro hodnocení. Spolupracovníci často dokážou charakterizovat pracovní výkon a chování přesněji než nadřízený a hodnocení přímých podřízených přináší často cennější poznatky o způsobu řízení a zadávání úkolů, než je schopen nadřízený.³² Metoda je názorně zobrazena na obr. č. 6 Zpětná vazba 360° v hodnocení pracovníka.

³² KLEIBL J. DVOŘÁKOVÁ Z. ŠUBRT B. *Řízení lidských zdrojů*. s. 149-150



Obrázek 8 Zpětná vazba 360° v hodnocení pracovníka

Zdroj: vlastní zpracování podle [7]

V oblasti **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** nebyly shledány žádné nedostatky. Odborné vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví je upraveno platnou legislativou, ale společnost HCSS své zaměstnance vzdělává i v jiných oblastech. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v souladu se strategickými cíli společnosti HCSS.

Vytváření vhodných **pracovních podmínek**, včetně programu na ochranu zdraví pracovníků, je jedním z úkolů personálního oddělení. Tento úkol vykonávají zodpovědní pracovníci společnosti HCSS bez větších problémů. Společnost HCSS má vytvořený systém ochrany zdraví a bezpečnosti práce, zároveň má vytvořenou strategii zabránění syndromu vyhoření a předcházení patologických vazeb na klienty.

Poslední činností, která bude zmíněna je **personální controlling**, který společnost HCSS používá jako efektivní nástroj k řízení procesů v personální oblasti. Odpovědní pracovníci pomocí podnikového informačního systému hodnotí dostupné informace a pomocí systému kontrolních mechanismů ověřují dodržování strategických cílů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza funkčnosti řízení lidských zdrojů ve vybraném zdravotnickém zařízení, komparace s teorií řízení lidských zdrojů a následná syntéza zjištěných poznatků, která vedla k identifikaci případných nedostatků. Vybraným zdravotnickým zařízením pro tuto práci je společnost Home Care Services & Supplies, s.r.o., provozující nestátní zdravotnické zařízení, poskytující domácí zdravotní péči v Praze, Středočeském kraji, Ústeckém kraji, Královehradeckém kraji a kraji Vysocina.

V první kapitole byly vymezeny důležité pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Dále byly stanoveny cíle řízení lidských zdrojů v organizaci a stručným výčtem personálních činností, kterými byly vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy a péče o pracovníky, uvedeny hlavní úkoly jednotlivých částí personálního řízení. V navazující kapitole byly stanoveny hlavní specifické faktory lidských zdrojů a jejich řízení ve zdravotnictví.

V kapitole 4 byla představena vybraná organizace a provedena analýza řízení lidských zdrojů v této organizaci, v porovnání s teoretickými poznatky v prvních dvou kapitolách. V návaznosti na provedenou analýzu byly identifikovány nedostatky v procesu přijímání nových zaměstnanců a v procesu hodnocení zaměstnanců a následně navrženy změny. V procesu přijímání nových pracovníků autorka navrhuje změnit dotazníkové šetření na strukturovaný řízený pohovor. Doporučená změna by mohla přispět ke zlepšení výběru nových pracovníků a z etického hlediska vylepšit jméno společnosti v očích potencionálních zaměstnanců. Druhé doporučení se týká hodnocení zaměstnanců, kdy autorka navrhla zavedení metody 360° zpětné vazby. Tato metoda rozšiřuje počet hodnotících subjektů, zlepšuje objektivitu hodnocení a navozuje pocit spravedlnosti u hodnoceného.

Ze získaných poznatků vyplývá důležitost řízení lidských zdrojů v organizaci. Pro společnost působící ve zdravotnictví jsou vzdělaní a odborně fundovaní zaměstnanci základem úspěchu. O tyto zaměstnance je však nutné řádně pečovat v mnoha zmíněných ohledech. Personální řízení se stalo každodenní součástí práce manažerů na všech podnikových úrovních. Jen společnost starající se o uspokojení potřeb svých zaměstnanců může uspokojit potřeby svoje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

- [1] ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BUŽGOVÁ, Radka. *Etika ve zdravotnictví*. 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně filozofická fakulta, 2008. 151 s. ISBN 978-80-7368-501-0.
- [3] DĚDINA J., ODCHÁZEL J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- [4] DVOŘÁČEK J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6
- [5] FOOT M., HOOK C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- [6] INGHAM, J. *Strategic human capital management: creating value through people*. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 374 s. ISBN 978-0-7506-8134-6
- [7] KLEIBL J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. xvii, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [8] KOHN L.T., CORRIGAN J.M., DONALDSON M.S. (Editors). *To err is human: Building a Safer Health System. Committee on Quality of Health Care in America, Institute of Medicine*. National Academies Press, 2000. ISBN 978-0-309-06837-6
- [9] KOUBEK J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a dopl. vydání. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- [10] KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [11] MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9
- [12] PAUKNEROVÁ D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3
- [13] PITRA Z. *Základy managementu*. Příbram: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7
- [14] SOUČEK, Z., BURIAN, J. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 196 s. ISBN 80-86946-18-5
- [15] SVĚTLÍK J. *Marketing školy*. 1. Vydání. Zlín: EKKA, 1996. 384 s. ISBN 80-902200-8-8

[16] SYNEK M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

[17] VEBER J. a kol. *Management: základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

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

Časopisecké zdroje:

[19] REISSOVÁ A., HRACH K. *Personální controlling a řízení personálních procesů*. E + M Ekonomie a management. 2011, č. 1/2011, s. 70-82

Internetové zdroje:

[20] BUREŠ V. *Znalostní management a znalostní ekonomika*, [on line] 2008. [cit. 28. 2. 2013]. Dostupné na: http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresvl1/SZM/ZS_ZE.pdf

[21] ČESKÁ LÉKAŘSKÁ KOMORA. *Etický kodex: stavovský předpis č. 10 České lékařské komory*. [On line] 1. 1. 1996. [cit. 4. 3. 2013] Dostupné na: <http://www.clk.cz/oldweb/zakpred/predpis10.html>.

[22] HOME CARE SERVICES & SUPPLIES, s.r.o. Webové stránky. On line. [cit. 15. 1. 2013] Dostupné na: <http://www.homecare.cz/>

[23] MANAGEMENTMANIA.COM (Business encyklopedie) *Sektor služeb (terciární sektor)*. [On line] 13. 11. 2012 [cit. 15. 1. 2013]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor>

[24] MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR. *Legislativa: pracovníci ve zdravotnictví*. [On line] 2013 [cit. 3. 3. 2013]. Dostupné na: http://www.mzcr.cz/Legislativa/obsah/pracovnici-ve-zdravotnictvi_1792_11.html

[25] SYNEK J., SEDLÁČKOVÁ H., VÁVROVÁ H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta podnikohospodářská. [On line] 2002 [cit. 15. 4. 2013]. Dostupné na: <http://fph.vse.cz/att/dp.pdf>

[26] ŠKODOVÁ M. *Prestiž povolání*. Tisková zpráva CVVM. Praha: Sociologický ústav AV ČR. [Online] 28. 6. 2007. [cit. 27. 3. 2013] Dostupné na: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3431/f3/100704s_eu70628.pdf

[27] VÁCLAVÍK, V. *Otevřené vyučování*. [On line] 1. 2. 2012. [cit. 4. 3.2013] Dostupné na: <http://www.otevrene-vyucovani.cz/ov/vychodiska/masl.jpg>

[28] ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR. *Domácí zdravotní péče v České republice*. [On line] 2011. [cit. 7. 4. 2013] Dostupné na: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/domaci-zdravotni-pece-ceske-republice-roce-2011>

[29] ZÁKON č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů*. [On line] 2012. [cit. 14. 3. 2013] Dostupné na: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Dotazník k oblasti řízení lidských zdrojů
- Příloha B Organizační struktura společnosti HCSS
- Příloha C Popis pracovní činnosti – manažer/ka domácí péče
- Příloha D Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání ve společnosti HCSS
- Příloha E Školení pro zaměstnance z bezpečnosti práce a požární ochrany

Příloha A - Dotazník k oblasti řízení lidských zdrojů

Kdo vymezuje a definuje požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců potřebné pro plnění pracovních úkolů v rámci jednotlivých útvarů?
Mají jednotlivé útvary stanoveny své cíle, které jsou odvozeny od cíle podniku?
Jakým způsobem seznamuje vedení podniku zaměstnance s cíli podniku?
Je jasně písemně definována působnost útvarů, pravomoci a odpovědnost vedoucích pracovníků v podniku?
Schází se vedení útvaru se zaměstnanci ke zhodnocení pracovního výkonu a hledání cest k jeho zdokonalení?
Jak je v hodnocení pracovníků přihlíženo k plnění Etického kodexu?
Kdo se zabývá porušováním Etického kodexu ze strany zaměstnanců?
Jak je zabezpečen systém vzdělávání pracovníků konkrétního útvaru? Odpovídá systém vzdělávání potřebám konkrétního útvaru?
Kdo zabezpečuje, že systém vzdělávání pracovníků jednotlivých útvarů odpovídá potřebám útvaru?
Jaká je fluktuace pracovníků konkrétního útvaru ve srovnání s podnikem jako celkem?
Má podnik vyvinut motivační systém, který přispívá ke stabilizaci pracovníků?
Jsou dodržovány a rozvíjeny pracovní vztahy tak, že žádné operace a procesy nejsou přerušovány?
Jak je zabráněno přerušení služeb, které jsou poskytovány zákazníkům?
Nedochází k vyhoceným debatám se zaměstnanci, které jsou nákladné a mají negativní dopad na image a pověst organizace?
Je politika podniku v oblasti pracovních vztahů odsouhlasena a je dodržována?

Realizují se pracovní jednání a vyjednávání v souladu s požadavky platné legislativy?
Existuje důvěra a angažovanost zaměstnanců jako způsob efektivního řízení změn v podniku?
Je podnik schopen rychle identifikovat a bez odkladu napravovat potenciální pracovní problémy?
Má podnik schválenou, autorizovanou a zdokumentovanou politiku pro oblast pracovních vztahů?
Jsou jasně vymezeny základy pro komunikaci s pracovníky a jejich zástupci? Vědí o nich zaměstnanci?
Má podnik zaměstnance s potřebnou zkušeností a kvalifikací, kteří jsou důvěrně obeznámeni s pracovním vyjednáváním a dalšími příbuznými technikami, a jsou tyto zaměstnanci využíváni v oblasti jednání v pracovních vztazích?
Jsou zaměstnanci, případně jejich oficiální představitelé, zapojováni do rozvoje podniku a realizace navrhovaných velkých změn?
Jak je zabezpečeno, že pověst podniku na veřejnosti je chráněna proti jakýmkoliv pracovním sporům?
Jaké postupy jsou stanoveny pro vyjednávání (např. o výši mezd) a jak jsou tyto postupy dodržovány?
Jsou přijata opatření pro komunikaci stanovisek zaměstnanců managementu (např. mítinky se zaměstnanci)?
Je zpracován a odsouhlasen dokument zabývající se bezpečností a hygienou práce v rámci podniku? Je tento dokument průběžně aktualizován?
Jaké procesy zabezpečují, že zaměstnanci znají všechna rizika svého pracoviště a že správně používají ochranné pomůcky a zařízení pro svou ochranu?

Příloha B - Organizační struktura společnosti HCSS

