

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA ZDRAVOTNICKÝCH STUDIÍ

STUDIJNÍ OPORA předmětu **MANKP**
(Management a ekonomika ve zdravotnictví)

Autor: Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.

OBSAH:

OBSAH:	2
CÍL STUDIJNÍ OPORY:	4
PŘEDPOKLADY:	4
Kapitola 1 Management	5
1.1 Význam managementu	5
1.2 Manažeři a jejich členění	6
1.2.1 Role manažerů	6
1.2.2 Manažerské vlastnosti a dovednosti	2
1.3 Styly řízení	3
1.4 Vývoj teorie řízení	4
Kapitola 2 Plánování	8
2.1 Podstata plánování	8
2.2 Druhy plánů	9
2.3 Analýza prostředí	10
2.4 SWOT analýza	12
2.5 Vytváření scénářů budoucího vývoje	12
2.6 Organizační cíle	14
2.7 Řízení podle cílů (MBO - Management By Objectives)	14
2.3 Time management	15
Kapitola 3 Organizování	17
3.1 Podstata organizování	17
3.1.1 Organizační struktury a jejich druhy	18
3.1.1.1 Druhy organizačních struktur	18
3.1.2 Optimalizace organizační struktury a pracovních míst	19
Kapitola 4 Kontrola	22
4.1 Význam kontroly	22
4.2 Proces kontroly	23
4.3 Druhy kontroly	23
4.4 Hodnocení v kontrolním procesu	24
Kapitola 5 Management kvality	27
5.1 Kvalita	27
5.2 TQM – Total Quality Management	28
5.3 Kvalita zdravotnictví	30
5.3.1 Systém kvality ve zdravotnictví	30
5.3.2 Řízení kvality ve zdravotnictví	30
5.3.3 Klíčové determinanty implementace systému kvality zdravotnických služeb	31
5.3.4 Základní postupy při zavádění managementu kvality	32
5.3.5 Determinanty funkcionálního modelu řízení kvality	32
5.4 Ochrana spotřebitele	34
Kapitola 6 Personální management, personální plánování	36
6.1 Personální management a jeho úloha	36
6.2 Personální plánování a trh práce	38
6.3 Organizace personálního útvaru	40
6.4 Charakteristiky lidských zdrojů a jejich kompetence	41
6.5 Kvalita a řízení lidských zdrojů	42
Kapitola 7 Získávání a výběr zaměstnanců, výběrové řízení, analýza pracovního místa	44
7.1 Získávání pracovníků	44
7.2 Výběrové řízení	46
3.2.1 Obsah a metody výběrového řízení	47
3.2.2 Příprava uchazeče na výběrové řízení	48

Kapitola 8 Výcvik a rozvoj zaměstnanců, plánování kariéry	50
8.1 Rozvoj pracovníků	50
8.2 Orientace a adaptace	51
8.3 Výcvik zaměstnanců	52
8.3.1 Metody výcviku	53
8.4 Plánování kariéry	54
Kapitola 9 Vedení porad, prezentační dovednosti.....	57
10.1 Význam porad	57
10.2 Efektivní porady	58
10.3 Přínosy a nedostatky porad	59
10.4 Prezentace	60
10.5 Naslouchání	62
ZÁVĚR:	64
POUŽITÉ ZDROJE:	65

CÍL STUDIJNÍ OPORY:

Studijní opora je určena pro studenty oboru Radiologický asistent Fakulty zdravotnických studií ZČU v Plzni. Cílem této studijní opory je poskytnout studentům základní materiály a podklady pro studium předmětu Management a ekonomika ve zdravotnictví. Cílem tohoto předmětu je přiblížit studentům základní principy managementu s důrazem na řízení kvality a personálu, které budou používat v rámci zdravotnické praxe. Dalším cílem je seznámit studenty s prací v týmu, vedením porad, motivací a komunikací.

PŘEDPOKLADY:

Pro zvládnutí problematiky tohoto předmětu nejsou vyžadovány žádné speciální vstupní znalosti či dovednosti.

Kapitola 1 Management

- *Kapitola je zaměřena na seznámení s podstatou managementu a jeho využitím v praxi. Jsou zde zmapovány základní manažerské činnosti, role manažera, styly řízení a zachycen vývoj managementu. Čas studia kapitoly je 30 minut.*



Vstupní otázky:

- 1/ Co si představíte pod pojmy management a manažer?
- 2/ Jaké vlastnosti a dovednosti by měl mít správný manažer?
- 3/ Na jakých pozicích se ve zdravotnictví setkáte s managementem? Uveďte konkrétní příklady.
- 4/ Proč není možné pohlížet na člověka v pracovním procesu jako na stroj?
- 5/ S jakými pozitivy či negativy jste se u manažerů setkali, popř. o jakých pozitivích či negativích manažerů jste slyšeli?
- 6/ Znáte nějakou osobu, která by mohla být vzorem pro ostatní manažery? Uveďte odůvodnění.
- 7/ Proč je důležité zabývat se managementem v oblasti zdravotnictví?
- 8/ Jak by fungovalo vaše pracoviště bez činnosti manažerů?



1.1 Význam managementu

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. (Aldag – Stearns, 1987, upraveno)

V rámci managementu dochází všeobecně k řízení jednotlivých činností i lidí. Management zahrnuje více aktivit, které jsou vzájemně propojené, jsou vykonávány v souladu s firemními normami a směřují k naplnění cílů dané organizace.

Management vyjadřuje soubor trvale prováděných rozhodnutí a procesních činností, které manažeři vykonávají při plánování, organizování, vedení a kontrole. Celý proces řízení vede k dosažení stanovených cílů organizace.

Plánování = manažerská funkce, která zahrnuje proces definování cílů, formulování strategií pro dosažení daných cílů a zpracování plánů pro koordinaci jednotlivých činností.

Organizování = manažerská funkce, která zahrnuje stanovení úkolů, určení, kdo je bude plnit, jak budou uspořádány do skupin, kdo bude komu předávat zprávy, kde se bude rozhodovat.

Vedení = manažerská funkce, jejímž obsahem je motivování podřízených, ovlivňování jednotlivců nebo týmů, výběr nejvhodnějších komunikačních cest a zvládání problémů, způsobených chováním zaměstnanců.

Kontrola = manažerská funkce, jejímž obsahem je monitorování skutečné výkonnosti, její srovnání se standardy, v případě potřeby i hledání nápravných opatření.

(Bělohávek, ...)

1.2 Manažeři a jejich členění

Hlavní osoby, které vykonávají manažerské činnosti, jsou manažeři. Jedná se o řídící pracovníky (vedoucí pracovníky), jejichž úkolem je zajištění podnikových cílů prostřednictvím dosažení cílů jim svěřených podnikových úseků. Manažeři jsou vždy odpovědní za výsledky konkrétních podnikových úseků. Manažeři nemusejí být pouze generální ředitelé podniků, ale jakákoliv osoba s řídicími pravomocemi, která vykonává jednotlivé výše uvedené manažerské činnosti.

Podle postavení v organizační struktuře podniku jsou rozlišováni manažeři:
vrcholoví, střední a linioví.

V závislosti na úrovni jejich zařazení v organizační struktuře se odlišuje rozsah manažerských rozhodovacích pravomocí a způsobů řízení.

Obr. č. 1. Členění manažerů



Vrcholoví manažeři – Manažeři na nejvyšší podnikové úrovni. Jedná se o nejméně početnou manažerskou skupinu. Jejich úkolem je stanovovat hlavní dlouhodobé (strategické) podnikové cíle, plánovat a řídit chod celé organizace a její výkonnost. Jedná se zejména o generální ředitele či ředitele jednotlivých divizí.

Zabývají se strategickým (dlouhodobým) rozhodováním.

Střední manažeři – zabývají se střednědobým (taktickým) plánováním a rozhodováním.

Rozpracovávají dlouhodobé cíle na konkrétnější střednědobé a stanovují způsoby jejich dosažení. Střední manažeři většinou řídí liniové manažery. V podnicích se může jednat například o stavbyvedoucí, vedoucí provozu, primáře atd. Střední manažeři mají většinou na starosti konkrétní organizační celek či úsek, za který jsou odpovědní a snaží se hledat vhodné efektivní cesty k zajištění dlouhodobých cílů pomocí střednědobých metod a stanovit způsoby jejich dosažení)
Zajišťují taktické (střednědobé) rozhodování.

Linioví manažeři – Působí na nejnižší úrovni řízení. Většinou vedou pracovníky, kteří se již nestávají manažery. Jedná se o mistry výroby, ve zdravotnictví například o vrchní sestry atd. Zajišťují většinou krátkodobé plánování, setkávají se s každodenními rozhodovacími problémy, stanovují způsoby dosahování krátkodobých cílů a určují způsoby jejich dosažení.
Zabývají se operativním (krátkodobým) rozhodováním.

U jednotlivých úrovní řízení se odlišuje **náplň práce a rozsah jednotlivých manažerských aktivit.**

1.2.1 Role manažerů

Každý manažer při vykonávání svých pracovních povinností zastává různé role. Tyto role jsou velmi pestré a navzájem se prolínají. Nejde o to jen stanovit cíle v podniku a určit, jakými způsoby jich dosáhnout, ale zároveň zorganizovat vhodné propojení jednotlivých činností uvnitř podniku. Manažer v rámci svých kompetencí musí nejen řídit celý provoz a jednotlivé pracovníky, ale zároveň i jednat s podnikovým okolím (interesenty podniku) a zajišťuje všechny související úkoly.

Manažerské role jsou specifické kategorie chování manažerů, které se vzájemně prolínají.

Henry Mintzberg rozlišuje tři základní oblasti manažerských rolí. Každá z těchto oblastí je rozdělena do tří nebo čtyř manažerských rolí, které manažeři při své činnosti zastávají. **Jedná se o následující manažerské role:**

1/ Role interpersonální (pro mezilidské vztahy) = manažerské role, týkající se lidí a ostatních povinností, které jsou svou podstatou ceremoniální a symbolické.

- **představitel** – zastupuje a na veřejnosti představuje organizaci,
- **vedoucí** – vede lidi,
- **spojovatel** – jedná s pracovníky.

2/ Role informační (pro přenos informací) = manažerské role, jejichž podstatou je přijímání, shromažďování a šíření informací uvnitř i vně podniku.

- **pozorovatel** – vyhledávání informací,
- **šířitel** – šíření informací ve společnosti,
- **mluvčí** – reprezentuje a jedná za svůj útvar.

3/ Role rozhodovací (pro rozhodování) = manažerské role, které spočívají v rozhodování, volbě jednotlivých variant či řešení rizikových nebo krizových situací.

- **podnikatel** – vymýšlí a realizuje změny,
- **řešitel rušivých událostí** – řeší záležitosti, které ohrožují splnění cílů organizace,
- **distributor zdrojů** – hospodáří se zdroji, tj. s penězi, materiálem, lidskými zdroji, časem atd.,
- **vyjednaváč** – vyjednává například se zaměstnanci, odbory, dodavateli atd.

Níže naleznete odkazy na videa nebo dokumenty týkající se rolí manažerů.



<https://managementmania.com/cs/manazerske-role>
<http://www.smarter.cz/blog-6-Co-je-podstatou-pozice-a-role-manazera>
<http://www.e-learning-tangram.cz/cs/zakazka-role-manazera.php>
<https://www.youtube.com/watch?v=sJgNKFqMuEq>



1.2.2 Manažerské vlastnosti a dovednosti

Výsledky jednotlivých organizací a dosahování jimi stanovených cílů jsou vždy ovlivňovány vlastnostmi manažerů a jejich přístupem k řízení jednotlivých podnikových činností. Osoba manažera a jeho vrozené i získané předpoklady k řízení podniku zde hrají důležitou roli. Pro řízení pracovního kolektivu a zajišťování stanovených pracovních výkonů v konkrétní oblasti nestačí mít pouze požadované vzdělání, ale je nutné mít také vhodné komunikační schopnosti, schopnost vést lidi, rychle se rozhodovat, pracovat pod tlakem, podstupovat určité riziko, komplexně myslet, mít technické znalosti i jiné další potřebné vlastnosti. Jednotlivé vlastnosti, schopnosti a dovednosti manažerů určují kompetence pro vykonávání jejich činnosti.

Znalosti manažerů bývají dány především oborem jejich působení a jeho propojením s dalšími souvisejícími oblastmi. Každý manažer by si měl neustále doplňovat své znalosti a mít dostatečný přehled o vývoji svého oboru. Znalosti značně přispívají k rozvoji a zlepšování manažerských dovedností. Z důvodu konkurenceschopnosti je nutné neustále prohlubovat znalosti nejen manažerů,

ale i jednotlivých pracovníků. Prostřednictvím zvyšování znalostí dochází v podnicích k zavádění inovací, které vedou ke zvýšení prosperity podniku. (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006)

Dovednosti manažerů je možné rozdělit do tří oblastí (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

Technické (odborné) dovednosti = znalosti a schopnosti něco dobře udělat v určité specializované oblasti.

Lidské (komunikační) dovednosti = schopnost dobře pracovat s ostatními lidmi, s jednotlivci a skupinami.

Koncepční dovednosti = schopnost koncepčně a komplexně myslet.

Vlastnosti a schopnosti manažera (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- Schopnost rozhodovat
- Schopnost vést lidi
- Flexibilita
- Schopnost přijmout riziko
- Schopnost reagovat na změny
- Přirozená autorita
- Komunikativnost
- Objektivita
- Odolnost vůči stresu
- Znalost oboru

Základní role liniových manažerů – (Hutchinson, Pucell, 2003), Armstrong, str. 97

- Řízení lidí
- Řízení provozních nákladů
- Poskytování odborných znalostí
- Organizování – plánování, přidělování práce a rozpis směn
- Sledování pracovních procesů
- Prověřování kvality
- Jednání se zákazníky / klienty
- Měření / posuzování výkonu

1.3 Styly řízení

V každém podniku či organizaci převažuje některý z níže uvedených stylů řízení. Preference daného stylu řízení je závislá na charakteru práce i konkrétního manažera. Jednotlivé styly řízení by se měly využívat v závislosti na potřebách dané organizace a plnění jejích cílů.

Všeobecně jsou rozlišovány tyto styly řízení (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

Autoritativní - založen na příkazech a jejich dodržování, vedoucí rozhoduje význačně jen sám. Pracovníci jsou vyzýváni k dodržování stanovených formálních postupů jejich činnosti. Tento styl řízení se využívá například u výrobních linek, kde jsou jasně dány pracovní postupy, od kterých by se pracovníci neměli odchýlovat. U radiologických asistentů je možné se s ním setkat u obsluhy jednotlivých zařízení, kdy není možné volit kreativní přístup k práci.

Demokratický – dochází zde ke spolupráci manažera s podřízenými. Podřízení pracovníci jsou vyzýváni k navrhování změn na pracovišti či stanovování efektivnějších pracovních postupů. Manažer zde však stále zůstává autoritou, která vyhodnotí a určí způsob práce na základě připomínek a návrhů ostatních pracovníků. Hlavní roli hraje vždy rozhodnutí manažera po zvážení všech připomínek ostatních pracovníků.

Liberální – činnost podřízených pracovníků je dána jejich vlastním přístupem. Na pracovníky jsou většinou delegovány pravomoci z hlediska rozhodování o výhodnosti jimi vykonávaných aktivit. Při

vykovávání své činnosti mají většinou volnost, která by měla vést k vytváření nových nápadů, neotřelých přístupů k práci a zefektivňování jejich činnosti. Liberální přístup k práci bývá často využíván například u kreativních či vědeckých pracovníků.

Bez ohledu na využívaný styl řízení bylo výzkumy dokázáno, že **pracovníci důvěřují dle managementu, když** (Armstrong, 2007):

- Věří, že manažeři skutečně myslí to, co říkají,
- Vidí, že manažeři skutečně dělají, co říkají, že dělají
- Manažeři drží své slovo a plní svou část dohody
- S nimi manažeři zacházejí slušně, spravedlivě a důsledně

1.4 Vývoj teorie řízení

Z vědeckého i praktického hlediska byly neustále nalézány nové směry, které by vedly k vyšší efektivitě práce v jednotlivých podnicích. Jednotlivé přístupy k řízení pracovníků v organizacích, které by zvyšovaly jejich produktivitu, se postupem času neustále vyvíjely a měnily.

K základním směrům v oblasti řízení je možné zařadit následující přístupy (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěr, O., 2006):

Mechanistický přístup - do 20. let 20. stol.

V rámci tohoto přístupu bylo hleděno na pracovníky jako na součást velkého stroje. Pohyby všech pracovníků byly maximálně zefektivňovány. Dbalo se na efektivní propojení činností pracovníků i strojů. Docházelo ke snaze o maximální využití pracovního času všemi stroji i pracovníky. Nebyly příliš zohledňovány lidské potřeby, jejich psychologická stránka ani jejich motivace. K základním teoriím mechanistického přístupu patří:

Teorie byrokracie (Max Weber)

Striktní dodržování pravidel, odborné dovednosti, hierarchická organizace, neosobní přístup

Klasické řízení (Fayol, Mooney, Urwick)

Základy dnešního plánování, projektování a účetnictví

Zásada jediného vedoucího, organizace jako stroj, disciplína, slušnost

Vědecké řízení (Frederick Taylor)

Zefektivnění činnosti dělníků, specializace na jednu část úkolu, zavedení úkolové mzdy, veškerá odpovědnost manažerům

Škola lidských vztahů - 20. - 30. léta 20. století

Zakladatelem směru, který byl nazván Škola lidských vztahů, byl **Elton Mayo**. V pracovním procesu poukázal na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti v propojení s výkonností pracovníků.

V rámci **Hawthornských studií** byly zjišťovány dopady změn fyzických podmínek pracovního prostředí (hluk, vlhkost, osvětlení) na produktivitu pracovníků a jejich výkony. Bylo zjištěno, že při jejich zlepšení i při jejich následovném zhoršení se produktivita práce zvýšila. Důvodem byly některé psychologické aspekty, které vedly pracovníky k vyšším výkonům. Jednalo se o pocit sounáležitosti s konkrétní pracovní skupinou, hrdost na to, být součástí vybrané skupiny pracovníků, jejíž výkony byly zkoumány atd. - **Hawthornský efekt**

Humanistický přístup - 40. - 50. léta 20. stol.

U humanistického přístupu se dostává do popředí zkoumání pracovníků a jejich osobního rozvoje. Hlavní roli při posuzování dlouhodobé výkonnosti podniků zde hraje psychologie a motivace pracovníků. Na pracovníky není pohlíženo jako na stroje, ale na jednotlivce, kteří se snaží uspokojit své potřeby. Mírou a možností uspokojování svých potřeb v rámci pracovního procesu dochází také

k jejich motivaci. Mezi nejvýraznější teorie, které hodnotily oblast motivace pracovníků uspokojování jejich potřeb lze zařadit následující:

Teorie X a Y (Douglas McGregor)

V rámci této teorie bylo odhaleno, že nezáleží jen na přístupu pracovníků k práci, ale také na tom, jakým způsobem je vnímají jejich manažeři. Tento fakt značně ovlivňuje chování, styl jednání i přístup manažerů k pracovníkům.

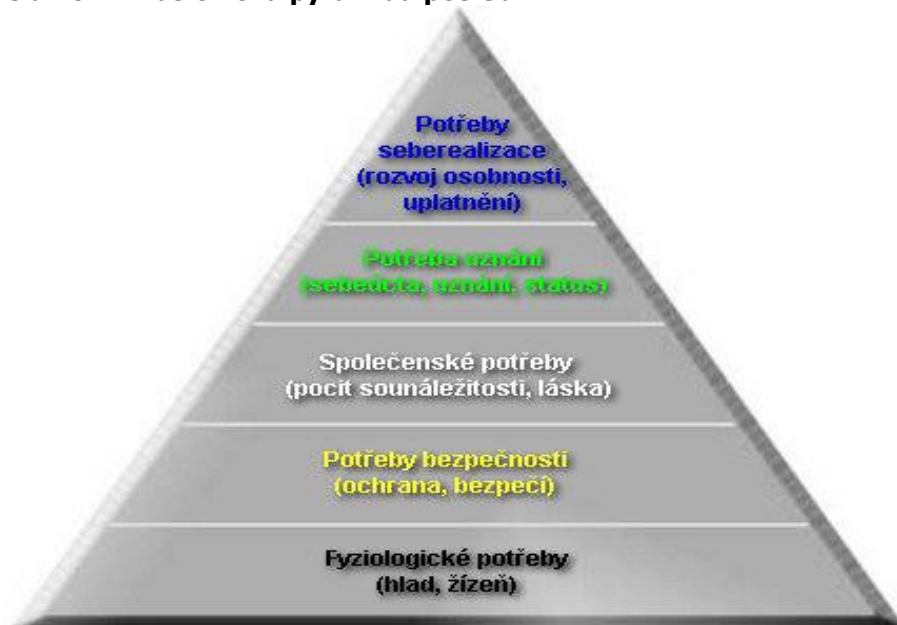
Teorie X: Lidé jsou líní, musí se kontrolovat a řídit.

Teorie Y: Člověk rád přijímá odpovědnost a samostatnost.

Sebeaktualizace (Abraham Maslow)

Abraham Maslow zhodnotil a seřadil jednotlivé potřeby člověka podle významnosti při jejich uspokojování. Zjistil, že v uspokojování potřeb existuje určitá hierarchie. Uspokojování některých potřeb lidé upřednostňují před ostatními. Poukázal na nutnost primárního uspokojování fyziologických potřeb a potřeb bezpečnosti, například oproti uspokojování potřeb seberealizace.

Obr. č. 2 Maslowova pyramida potřeb



Moderní názory - 60. - 70. léta 20. stol.

Moderní názory na oblast výkonnosti pracovníků a jejich produktivity byly vytvářeny na základě zkratky *KISS- Keep It Simple and Short*, kdy docházelo k neustálému hledání univerzálního principu v přístupu k řízení pracovníků.

Obecná teorie systémů

Teorie kontingence

Teorie „Z“ (Ouchi) – porovnání výhod amerického a japonského přístupu k řízení pracovníků a snaha o vytvoření nové teorie řízení „Z“.

Tab. č. 1 Teorie řízení „Z“

	teorie A	Teorie J	Teorie Z
Zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
Rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
Odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
Povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
Kontrola	vnější, formální	vnitřní	vnitřní, neformální s formální mírou
Kariéra	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
Pracovník	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

Postmoderní přístup- 80. - 90. léta 20. stol.

Racionalita, jazyk a moc

Chaos

Organizační metafory

Učí se organizace



OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

1. Vyjmenujte základní manažerské činnosti.
2. Stanovte, jaké role zastávají manažeři na vašem pracovišti. Uveďte konkrétní příklady.
3. Uveďte konkrétní pozitiva či negativa při vykonávání manažerské činnosti vedoucích pracovníků na vašem pracovišti.
4. Popište způsob vykonávání konkrétních manažerských aktivit či řešení manažerských záležitostí, které mohou být vzorem pro ostatní oddělení ve vaší organizaci, popř. navrhněte, co byste naopak v oblasti současných manažerských aktivit doporučili změnit.
5. Vyhledejte na internetu nebo v novinách článek z oblasti zdravotnictví, který poukazuje na nutnost dokonale zvládnutých manažerských aktivit.
6. Vyjmenujte možná ohrožení, která mohou narušit dosahování stanovených cílů a ovlivnit činnost manažerů v oblasti zdravotnictví.
7. Existují rozdíly mezi pojmy lídr, podnikatel, manažer? Pokuste se vymezit jejich základní specifika. Uveďte příklady těchto osob z vaší praxe.
8. Uveďte příklady zaměstnání, popř. aktivit na vašem oddělení, při kterých převažuje spíše autoritativní, demokratický či liberální styl řízení.

9. Popište, jaký význam má zavádění učící se organizace ve zdravotnictví.
10. Uveďte příklad využití Maslowovy teorie potřeb v oblasti zdravotnictví.
11. Popište podstatu Hawthornských studií a konkretizujte možnost využití Hawthornského efektu ve zdravotnictví.
12. Charakterizujte metodu X a Y (McGregor) a metodu Z (Ouchi)

Kapitola 2 Plánování

- *Kapitola je zaměřena na seznámení s podstatou plánování jako hlavní činností managementu. Studenti se seznámí s nutností plánování a jejími výhodami v řídicí činnosti jednotlivých organizací, s celkovým plánovacím procesem, jednotlivými druhy plánů a jejich obsahem. V kapitole je vysvětlen význam využití SWOT analýzy, která se stává hlavním nástrojem pro analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniků a stanovení budoucích možných scénářů jejich vývoje. Je zde uveden i význam stanovování cílů podniků za využití metody SMART a vysvětleno využívání řízení podle cílů (MBO). Kapitola seznamuje také s podstatou plánování času a jejími efekty. Čas studia kapitoly je 30 minut.*



Vstupní otázky:

- 1/ Zamyslete se nad tím, proč je plánování jednou z nejdůležitějších rolí managementu.
- 2/ Uveďte, co musí plánovat vaši vedoucí pracovníci?
- 3/ Proč nemohou být zdravotnické činnosti zajišťovány bez předchozího plánování?
- 4/ Jaké efekty vedoucí ke zlepšení činnosti ve vaší organizaci očekáváte od plánování?
- 5/ Jaké faktory je nutné zohledňovat při plánování?
- 6/ Co může při procesu plánování narušit dosažení cílů organizace.
- 7/ Jak byste doporučili plánovat čas na vašem pracovišti? Jaké nástroje byste využili?



2.1 Podstata plánování

Plánování je výchozí a také základní činností všech manažerů. Na základě plánování jsou vykonávány další manažerské činnosti. Pomocí plánování jsou stanoveny cíle a vymezeny způsoby a postupy jejich dosažení a konkretizovány potřebné zdroje i časová náročnost jednotlivých úkolů. Vhodné plánování umožňuje zajistit maximální efektivitu jednotlivých činností organizace a stává se základním podkladem pro kontrolní činnost. Efektivita podnikových činností souvisí s jasným vymezením základního cíle. Všichni pracovníci by vždy měli vědět, kam jejich podnik / organizace směřuje a proč tomu tak je.

Mezi hlavní prvky plánování patří (Bělohávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- **Cíle** (nutnost vymezení hlavních priorit cílů, jejich časového rámce a přesná formulace)
- **Postupy** (stanovení cest k dosažení cílů, vymezení strategií a taktik)
- **Zdroje** (naplánování potřebných zdrojů lidských, materiálních, energie, financí, času, informačních)
- **Úkoly** (plánování způsobů zadávání úkolů, jejich přidělení jednotlivým pracovníkům či odpovědným osobám, promýšlení způsobů motivace, stanovování pravomocí, odpovědnosti)
- **Kontrola** (stanovení způsobů provádění kontroly pomocí vymezení časových intervalů, stanovení měřítek a kritérií)

Význam plánování (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

Zvyšování efektivity
Snižování rizika
Úspěšné organizační změny
Integrace úsilí
Rozvoj manažerů
Vývoj standardů výkonnosti

Proces plánování (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- **Východiska** (příležitosti, potřeby)
- **Stanovení cílů** (celofiremní, oborové, osobní)
- **Přijetí plánovacích předpokladů** (vnitřní a vnější prostředí)
- **Produkce alternativních postupů** (formulace různých postupů - scénářů)
- **Hodnocení alternativ** (pomocí vhodných dostupných metod)
- **Výběr postupu** (přijetí zvolené alternativy)
- **Formulování návazných plánů** (na podporu hlavního plánu)
- **Realizace a sledování** (= provedení a kontrola)
- **Přijímání nápravných opatření** (obtížně předvídatelné změny → odchylky od plánu)
- **Vyhodnocení** (závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků)

Plánování je možné provádět prostřednictvím pouhého promýšlení dalšího jednání a zvažování jednotlivých variant, ale také pomocí zpracování různých písemných dokumentů či počítačových programů, využíváním jejich vizualizace nebo podrobných propočtů. Jednodušší plánovací rozhodnutí mohou být pouze ujednány prostřednictvím ústní domluvy v rámci pracovního týmu. Závěrečná rozhodnutí a konečné plány je však vždy vhodnější písemně podložit, aby bylo možné je využít ke zpětné kontrole či připomenutí stanovených záměrů či cílů.

2.2 Druhy plánů

Podle délky plánovacího období je možné dělit plány na:

Strategické / dlouhodobé - na 5 a více let

(Jedná se většinou o činnost manažerů na nejvyšších úrovních řízení podniků. Tyto plány jsou většinou méně konkrétní než plány krátkodobé, které vycházejí ze současné situace a zohledňují současné měnící se podmínky. Jejich tvůrci musejí zohledňovat a předvídat budoucí vývoj v dané oblasti. Musejí vycházet z kvalitních prognóz, vývojových trendů i svých dřívějších zkušeností.)

Operační / taktické / střednědobé – na 1 – 5 let

(Zpracovávají je manažeři na středních úrovních řízení, tj. vedoucí jednotlivých oddělení a úseků. Prostřednictvím těchto plánů jsou rozpracovávány plány dlouhodobé a určují konkrétní cesty a způsoby jejich provádění. Většinou zahrnují taktiky do dosažení konkrétních strategií.)

Operativní / krátkodobé – do 1 roku

(Krátkodobé plány jsou zpracovávány na krátké období, např. na následující den, týden, měsíc, čtvrtletí, popř. rok. Jedná se o nejvíce konkrétní plány, které vycházejí ze stávajících podmínek a přizpůsobují se jejich současnému stavu. Jejich prováděním jsou pověřeni linioví manažeři, tj. manažeři na nejnižších úrovních řízení.)

Roční plán podniku zahrnuje většinou tyto faktory (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

Vybavenost hmotným i nehmotným majetkem
Dodávky materiálu, energie
Výrobu či nabízené služby, odbyt, servis
Výzkum a vývoj
Finanční prostředky
Pracovníky...

Roční plán se může dělit na tyto dílčí plány (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

Plán investic
Plán výroby
Plán zásobování (nákupu)
Plán marketingový
Plán práce
Plán výzkumu a vývoje
Finanční plán
Plán rozvoje řízení
Plán rozvoje vztahů k veřejnosti
Plán ekologický

V rámci plánování jednotlivých podniků je nutné si uvědomit, jaký je jejich smysl a poslání. Jedná se o základní úlohu podniku. Každý podnik by měl mít stanovenou svoji vizi, která určuje, kam by chtěl v následujících letech dospět, a poslání, které vyjadřuje význam jeho existence a smysl jeho postavení na daném trhu. Poslání a vize by měly být dále rozpracovány do jednotlivých podnikových cílů a úkolů.

Plánování podnikových cílů a jejich následné rozpracování je zásadní problematikou podnikového řízení. Pro dosažení jednotlivých cílů jsou stanovovány dlouhodobé strategie i následné taktiky a postupy, jakým způsobem jich dosáhnout. V závislosti na podnikové strategii je možné volit intenzivní či defenzivní postup.

K dosažení stanovených cílů musejí být vymezena konkrétní pravidla, kompetence a zodpovědnosti jednotlivých osob, které budou jednotlivé činnosti vykonávat prostřednictvím stanovených programů. Aby bylo dosahování uvedených cílů co nejhospodárnější a manažeři věděli, o jak náročné úkoly se jedná, je nutné podrobně rozpracovat podrobné rozpočty a zhodnotit náročnost využití jednotlivých zdrojů. Důležité je i určení očekávaných výsledků a jejich efektivity oproti vynaloženým zdrojům.

Pro stanovení vhodných podnikových cílů a následných strategií i taktik je nutné provést detailní analýzu prostředí, ve kterém se podnik nachází. Měly by být využity takové informační zdroje, které budou poskytovat aktuální a pravdivé informace o současném stavu podniku i jeho okolí. Využívány mohou být jak interní tak externí informace. Nejčastěji jsou využívány různé statistické údaje, informace o konkurenci, vývoji ekonomických, politických či právních faktorů, které chod podniku mohou ovlivnit, interní finanční výkazy, závěrečné zprávy jednotlivých oddělení, marketingové výzkumy atd.

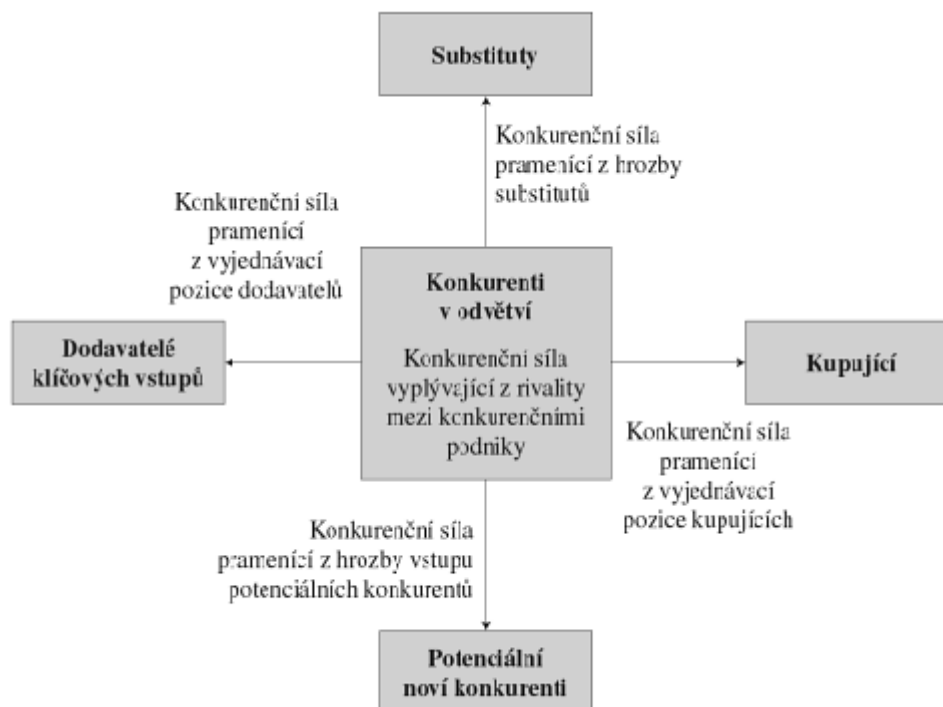
2.3 Analýza prostředí

Všeobecně se rozlišuje analýza **mikro, mezo a makroprostředí**.

V rámci **mikroprostředí** jsou zhodnocovány interní podnikové faktory a jejich vývoj. Jedná se například o jeho ekonomický vývoj, personální situaci, fluktuaci pracovníků, vybavení podniku, vývoj výroby či způsob poskytování služeb, odbytové záležitosti podniku, dodavatelskoobdoběratelské vztahy, využívání inovací, přístup k zákazníkům atd. Z finančních výkazů podniků jsou často využívány výkazy zisku a ztráty, cash flow nebo rozvaha.

Mezoprostředí zahrnuje 5 základních vnějších faktorů, které úzce souvisejí s činností a chodem podniku a mají na něj značný vliv. Tyto faktory jsou shrnuty v **Porterově modelu pěti konkurenční sil**. Jedná se o vliv **dodavatelů, odběratelů, přímých konkurentů, výrobců či poskytovatelů substitutů a možných nových konkurentů**.

Obr. č. 3 Porterův model 5 konkurenčních sil



Zdroj: Sedláčková, H., Buchta, K. 2006

Makroprostředí zahrnuje všechny ostatní vnější prvky, které mohou ovlivňovat chod daného podniku. Makroprostředí je rozčleňováno na následující oblasti:

- Ekonomická,
- Politická a právní,
- Kulturní a historická,
- Technická a technologická,
- Sociální a demografická,
- Geografická
- Etická.

Obr. č. 4 Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr, J. a kol., 2012

2.4 SWOT analýza

Pro podrobnou analýzu prostředí jednotlivých podniků bývá využívána **SWOT analýza**. Jedná se o souhrn **analýz vnitřního a vnějšího prostředí**, které slouží k následnému **odvození strategií** a způsobů zlepšení podnikové situace. V rámci vnitřního prostředí se zhodnocují silné a slabé stránky podniku. Ve vnějším prostředí se posuzují možné příležitosti a hrozby.

SWOT analýza

Vnitřní prostředí: silné (**Strength**) a slabé stránky (**Weaknesses**)

Vnější prostředí: příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**)

Obr. č. 5 SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Externí analýza	Příležitosti (Opportunities)	S-O strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti	W-O strategie: Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí
	Hrozby (Threats)	S-T strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb	W-T strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby ohrožující naše slabé stránky

2.5 Vytváření scénářů budoucího vývoje

Při plánování je vhodné stanovit si budoucí scénáře vývoje budoucího stavu podniku, jeho hospodářských výsledků i jeho okolí. Scénáře se zpracovávají na několik let dopředu. Vzhledem k pouze předvídanému budoucímu stavu podniku i jeho okolí je vždy vhodné zpracovat u těchto scénářů **optimistickou, realistickou i pesimistickou variantu**.

Vhodné je vždy se pokusit odpovědět na otázky: „*Co bychom dělali, kdyby...? Jaký vliv by na nás mělo...? Jaká by byla naše reakce, v případě, že ...?*“

Plánování projektů

V podnicích jsou často zpracovávány **projekty**, během jejichž plánování je nutné vždy **stanovit jejich význam** a konkrétně jej definovat. Vždy by měly být zodpovězeny následující otázky: **co, jak, kdo, kdy, kde, za kolik**. Každý projektový manažer by měl zohlednit tři základní aspekty, mezi které patří **čas, náklady, rozsah**. Tyto faktory jsou nazývány jako trojimperativ. Je nutné stanovit zejména

Časový harmonogram

Rozpočet projektu

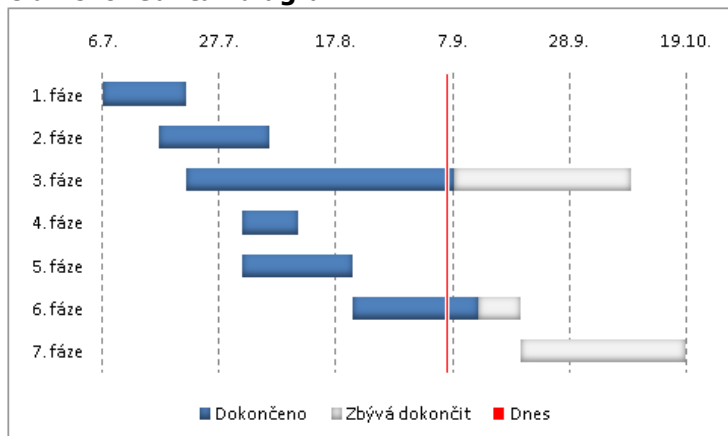
Plán zdrojů (finanční, lidské, materiální, časové, informační)

Pro hladký průběh projektu je vždy nutné provedení **analýzy možných rizik** a nevržení cest jejich předcházení. Celkový plánovaný průběh projektu a návaznosti jednotlivých jeho částí je vhodné znázornit prostřednictvím přehledného **Gantova diagramu**.

Pro možnost kontroly a vyhodnocování dosažení jednotlivých částí projektu je vhodné stanovit jednotlivé kontrolní mezníky a způsoby kontroly daných činností.

Gantův diagram – znázorňuje návaznost jednotlivých úkolů a jejich časové rozvržení

Obr. č. 6 Ganttův diagram



Zdroj: http://lorenc.info/obrazky/3MA381/graf-ganttuv-diagram_05.png

Při plánovacím procesu by si měli dát vedoucí pracovníci pozor na faktory, které mohou narušit jejich využití v praxi. V podnicích se mohou vyskytovat různé **bariéry plánování**. Bělohlávek, Košťan a Šulěr (2006) zmiňují zejména následující faktory.

Jedná se o **měnící se prostředí**, kdy firmy na něj nejsou schopny dostatečně reagovat nebo jednotlivé změny nedovedou dostatečně předvídat či vyhodnocovat. Zároveň může docházet k **nedostatečné znalosti organizace**, ve které se plánování provádí. Následkem pak může být nevhodně stanovený plán pro dané podnikové prostředí či neschopnost pracovníků uvedený plán splnit. Ze strany vedoucích pracovníků i běžných zaměstnanců se můžeme setkat s **odporem ke změnám**, kdy raději z důvodu obavy ze změn, nutnosti učit se novým věcem nebo možnosti nezvládnutí nové situace upřednostňují současný stav bez jakýchkoliv změn. Další bariérou mohou být i **osobní zájmy**, kdy pracovníci většinou z důvodu své pohodlnosti nebo strachu z neúspěchu volí raději méně náročné cíle. Důležitou roli hrají i **čas, náklady a organizační náročnost** spojené se zaváděním a splněním nově nastolených plánů.

Faktory způsobující selhání plánování (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěr, O., 2006):

- Plány nejsou integrovány do celého systému řízení
- Plánování je nahodilé, ne systematické
- Nezahrnuje všechny pracovníky, kteří jím budou ovlivněni
- Plány chtějí vyřešit vše najednou
- Nepracuje se podle plánu
- Nedostatek přiměřených informací
- Přeceňuje se předvídání trendů
- Je kladeno mnoho důrazu jen na jednu oblast plánu
- Management plánuje, ale nepracuje podle plánů

Zásady efektivního plánování (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěr, O., 2006):

- Podpora TOP managementem
- Efektivní komunikace
- Participace
- Integrace
- Srozumitelnost
- Flexibilita
- Sledování a kontrola
- Variantnost

2.6 Organizační cíle

Konkrétní a jasné vymezení cílů v organizaci má důležitý význam pro budoucí nasměrování jejích aktivit. **Úkolem těchto organizačních cílů je:**

- Definovat místo organizace v jejím prostředí, tj. stanovit, jak působí v očích veřejnosti, vlády, zákazníků ...
- Pomoci manažerům i podřízeným pracovníkům pochopit a poznat cíle podniku a tím snáze koordinovat jednotlivá rozhodnutí
- Určují zaměření pracovních úkolů manažerů i pracovníků
- Stanovit standardy pro hodnocení výkonu organizace
- Konkretizovat vize podniku

Cíle v podniku by neměly být pouze všeobecné, ale měly by být stanoveny na základě pravidla SMART. Dodržení tohoto pravidla zajistí konkrétní specifikaci cílů a možnost kontroly jejich plnění.

Pravidlo SMART u stanovování cílů

S – Specific - specifický

M – Measurable - měřitelný

A – Achievable /agreed – akceptovaný (pracovníci s ním souhlasí)

R – Realistic – reálný a splnitelný

T – Timeable – časově vymezený

2.7 Řízení podle cílů (MBO - Management By Objectives)

V podnicích je doporučováno a využívat řízení podle cílů (MBO), které vede k bližšímu pochopení podniku
vých cílů i jejich významu jednotlivými pracovníky a k jejich vyšší motivaci.

Základní zásady uplatňování MBO jsou následující:

- Určení podnikových cílů
- Určení měřítek
- Seznámení nižších manažerů s cíli
- Určení individuálních cílů, které jsou v souladu s podnikovými a splňují pravidlo SMART

Přednosti řízení podle cílů

- Motivační účinky
- Zdokonalení řízení
- Vyjasnění organizace (jasné pokyny, organizační struktura)
- Ztotožnění se s cíli (osobní cíle táhnou více než podnikové)
- Vývoj účinné kontroly (soubor jasných cílů = snadná kontrola plnění)

Další podrobné informace k plánování, metodě SMART a MBO je možné nalézt například na těchto webových stránkách:



<https://managementmania.com/cs/planovani>
<https://publi.cz/books/114/02.html>

2. 3 Time management

Každý správný manažer i jednotliví pracovníci by měli být schopni si dostatečně plánovat svůj čas. Především tak hromadění jednotlivých úkolů či nezvladatelnému časovému tlaku. Jejich činnosti se tak zefektivní. Time management zahrnuje zvládnutí jednotlivých postupů, doporučení a využití vhodných nástrojů pro plánování času.

Time management

1. Sepište si seznam svých úkolů
2. Promyslete si, jak dlouhou dobu se jim budete muset věnovat
3. Ke každé činnosti si přiřadte rezervu
4. Určete si priority
5. Odškrtněte si splněné úkoly a ze zbývajících sestavte nový plán

Matice plánování času - Eisenhowerova matice

(Posouzení faktorů důležitosti a naléhavosti)

Důležité x nedůležité

Naléhavé x nenaléhavé

Obr. č. 7 Eisenhowerova matice



Zdroj: <http://churchfuel.com/wp-content/uploads/2017/01/eisenhower-box.jpg>

První kvadrant - *důležité a naléhavé* – řešit ihned, vyřídit osobně - neodkladné problémy, naléhavé, důležité úkoly s pevně stanovenými termíny

Druhý kvadrant - *důležité a nenaléhavé* – naplánovat, dělat sám - sebezdokonalování, dlouhodobá příprava, plánování, odpočinek (Řešit problémy než vzniknou, nedovolit přesunutí do prvního kvadrantu)

Třetí kvadrant - *naléhavé a nedůležité* – delegovat, vyřizovat v blocích - Naléhavé, ale nedůležité činnosti, náhlá vyrušení, telefonáty, porady, přináší únavu a stres

Čtvrtý kvadrant - *nenaléhavé a nedůležité* – snažit se eliminovat – neunavuje, ale není přínosem – příjemné činnosti, ale z pracovního hlediska zbytečné věci



<https://www.youtube.com/watch?v=1btrvXLyKxQ>
https://www.youtube.com/watch?v=ChTBWUZzb_M
<http://www.portiscio.net/jak-efektivne-planovat-svuj-cas-aneb-26-tipu-pro-time-management>



OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

1. Stanovte efekty plánování.
2. Uved'te jednotlivé kroky procesu plánování.
3. Uved'te alespoň 4 druhy plánů.
4. Stanovte druhy plánování podle délky plánovacího období.
5. Uved'te základní rozdíly mezi strategickým a operativním plánováním.
6. Seznamte s jednotlivými druhy plánů využívanými ve vaší organizaci. Uved'te druhy manažerů, které tyto plány zpracovávají.
7. Vysvětlete podstatu a význam SWOT analýzy.
8. Zpracujte SWOT analýzu vaší organizace a uved'te, jaké směry jejího vývoje doporučujete.
9. Uved'te praktický příklad využití pravidla SMART při stanovování cílů v konkrétní organizaci / podniku.
10. Vysvětlete podstatu řízení podle cílů (Management by Objectives – MBO). Uved'te jeho výhody.
11. Uved'te, s jakými faktory, které způsobují selhání plánování, se ve vaší organizaci setkáváte.
12. Jaké bariéry plánování se vyskytují ve zdravotnictví?
13. Popište Eisenhowerovu matici plánování času a uved'te její praktické využití.
14. Uved'te, které záležitosti se pro vás stávají „požírači“ času a nevedou k jeho efektivnímu využití.
15. Uved'te rozdíl mezi vizí, cílem a posláním konkrétní organizace. Uved'te příklady.

Kapitola 3 Organizování

- *Kapitola se zabývá problematikou organizování. Jsou zde analyzovány jednotlivé druhy organizačních struktur podniků a vymezeno jejich využití v praxi. Kapitola dále rozvádí termíny rozpětí řízení, úzká či široká organizační struktura, obohacování a rozšiřování práce a jejich uplatnění při řízení pracovníků. Poukazuje na nutnost zabývat se formální i neformální organizační strukturou a vztahy mezi pracovníky z hlediska zajištění zvýšení jejich pracovního výkonu. Poukazuje na možnosti optimalizace pracovních míst a zvyšování produktivity práce. Čas studia kapitoly je 15 minut.*



Vstupní otázky:

- 1/Co si představíte pod pojmem „organizace“?
- 2/Proč je nutné vytvářet přehlednou organizační strukturu podniku i jednotlivých pracovních činností?
- 3/S jakými změnami v organizační struktuře podniku jste se setkali? Jaký měl být jejich efekt?
- 4/Kdy je vhodné vytvářet změny v organizační struktuře?
- 5/Jaké se vyskytují neformální organizační struktury ve vaší organizaci? Jaký mají vliv na výsledky práce.
- 6/Jakým způsobem bývají stanoveny povinnosti a kompetence jednotlivých pracovníků?
- 7/Jaké následky může mít nedostatečně jasné vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti pracovníků?



3.1 Podstata organizování

Organizování je manažerská činnost, která následuje po plánování. Jejím hlavním úkolem je stanovení pracovních pozic jednotlivých pracovníků, jejich kompetencí a povinností a vymezení vzájemných vztahů nadřízenosti a podřízenosti mezi pracovníky. Úkolem organizování je zajistit plynulost výroby a poskytování služeb dostatečným počtem pracovníků s odpovídající kvalifikací, vlastnostmi a schopnostmi. K zabezpečení přehledného organizování je v podnicích využíváno grafické znázornění organizačních struktur, směrnice týkající se kompetencí a odpovědností pracovníků na konkrétních pracovních pozicích, organizační řády, podpisové řády atd.

V podnicích existují formální a neformální organizace. **Formální organizace** je dána podnikovými předpisy, směrnici a normami. Jedná se o řízení ve formální rovině, kdy dochází ke konkrétnímu přidělování úkolů na základě popisů práce, organizačního řádu, rozdělení povinností a odpovědností prostřednictvím podnikových směrnic atd.

Důležitou roli hraje i **neformální organizace**, která je dána neformálními vztahy mezi pracovníky na základě jejich přátelství, zájmů, sympatií, potřeb nebo osobních citů. Při vytváření pracovních týmů a kolektivů by mělo být bráno v úvahu i toto neformální hledisko, které pomáhá k vyšším výkonům pracovníků, vytváření vhodnějšího pracovního prostředí, pracovní atmosféry i širším možnostem spolupráce.

3.1.1 Organizační struktury a jejich druhy

Organizační struktura slouží ke koordinování a řízení činností jednotlivých členů dané organizace a jasně vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi pracovníky. Konkretizuje a koordinuje činnosti pracovníků, aby docházelo k efektivnímu plnění podnikových cílů. Zároveň odstraňuje možnou duplicitu jejich odpovědnosti, umožňuje přizpůsobování se změnám v okolí podniku a utváření efektivnějších vazeb mezi pracovníky.

Šíře a vzhled organizační struktury se odlišuje v závislosti na potřebách a velikosti organizace. **Malé organizace** většinou využívají **ploché a širší organizační struktury**, kdy v podniku je malý počet organizačních stupňů a rozpětí řízení vedoucího pracovníka bývá velmi široké. **U velkých organizací** se setkáváme spíše se **strmějšími a užšími organizačními strukturami**. Dochází zde ke specializaci jednotlivých oddělení, je zde větší počet organizačních stupňů a rozpětí řízení jednotlivých manažerů bývá užší.

Při vytváření organizační struktury je třeba zohlednit:

1. **dělbou práce** a s ní související specializaci,
2. **tělesnou a duševní kapacitu člověka**, která je do jisté míry omezena

Omezena bývá i **kapacita rozpětí řízení vedoucích pracovníků**. Často bývá stanovováno optimální rozpětí řízení vedoucích pracovníků, tj. maximální počet podřízených, které by měl vedoucí řídit. **Tento počet pracovníků je ovlivněn:**

- Kvalifikací a schopnostmi vedoucího,
- Kvalifikací a schopnostmi podřízených,
- Četností a frekvencí vztahu k podřízeným,
- Druhem a složitostí práce atd.

Činnosti vedoucích pracovníků jsou dány jejich **kompetencemi**, které zahrnují:

1. **pravomoc** (právo vydávat příkazy a rozhodovat),
2. **odpovědnost**.

Při přenášení pravomocí na vyšší stupně řízení v organizační struktuře dochází k **centralizaci**. Pokud je tomu naopak, dochází k **decentralizaci**.

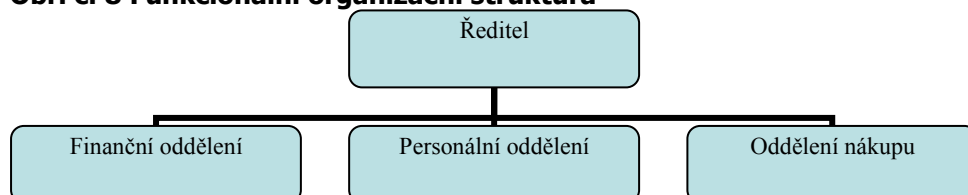
3.1.1.1 Druhy organizačních struktur

Vhodně zvolená organizační struktura vytváří předpoklad pro efektivní řízení organizace. Bělohlávek, Košťan a Šulér (2006) určují následující rozdělení organizačních struktur:

1/ Funkcionální organizační struktura

Základní organizační forma, pracovníci jsou sdruženi podle podobnosti úkolů nebo aktivit.

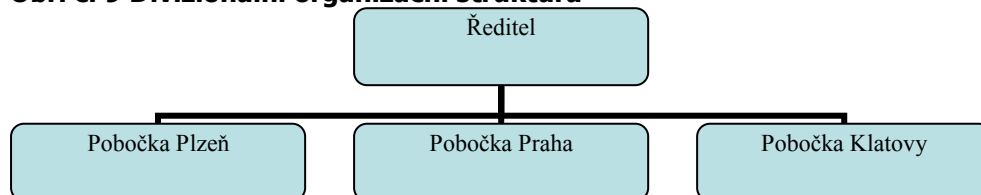
Obr. č. 8 Funkcionální organizační struktura



2/ Divizionální organizační struktura

Dochází zde k rozdělení kompetencí na dvě základní úrovně firmy – vrcholovou a jednotlivé divize, které jsou samostatnými jednotkami. Tato organizační struktura vyděluje relativně samostatné divize (podle druhu výroby, podle geografického umístění, podle typu zákazníka).

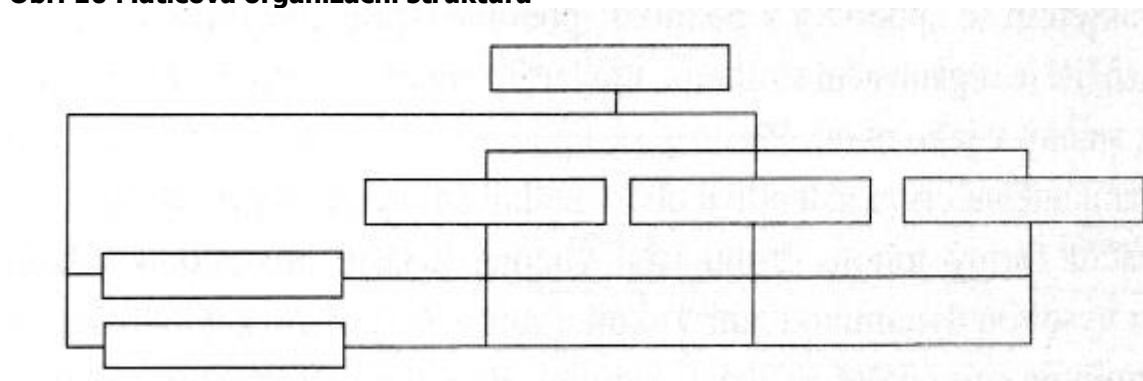
Obr. č. 9 Divizionální organizační struktura



3/ Maticová (projektová) organizační struktura

Každý pracovník má dva nadřízené, odborného vedoucího a vedoucího týmu

Obr. 10 Maticová organizační struktura



4/ Smíšená organizační struktura

Jedná se o propojení prvků funkcionální a divizionální organizační struktury. Některé úseky jsou společné pro více divizí a některé úseky jsou v rámci těchto divizí osamostatněny.

V podnicích nedochází k neměnnému stavu organizačních struktur. Je nutné je pružně přizpůsobovat vnitřním i vnějším podmínkám. Provedené změny by měly vést k optimalizaci pracovních výsledků i vztahů mezi pracovníky.

Mezi **základní signály, které předurčují nutnost změny organizační struktury**, patří například problémy v komunikaci uvnitř podniku, problémy na rozhraní kompetencí a odpovědností nebo když priority oddělení nejsou v souladu s prioritami společnosti.

3.1.2 Optimalizace organizační struktury a pracovních míst

K optimalizování organizační struktury většinou dochází:

- Při růstu společnosti a zvyšování počtu zaměstnanců
- Při realizaci nových aktivit - vstupu na jiné trhy
- Při změnách strategie společnosti
- Pokud současná struktura není vyhovující
- Při nedostatečných pracovních výkonech
- Při zefektivnění vykonávaných činností
- V rámci odstranění duplicit

Každá organizační struktura je dána počtem pracovních míst a popisem práce na jednotlivých pracovních pozicích, které určují povinnosti spjaté s danou pracovní funkcí zaměstnance. V rámci organizačních struktur může docházet k rozšiřování či obohacování práce.

Rozšíření a obohacování práce

Humanizace práce - snaha přizpůsobit lidem práci, aby jim vyhovovala a byla pro ně motivující

- **Rozšíření práce – enlargement** - přidání dalších aktivit v horizontální úrovni, aby práce nebyla nudná,
- **Obohacení práce – enrichment** - obohacení o činnosti odpovědnější, náročnější. Cílem je dosáhnout seberealizace pracovníků.

Pokud chce podnik optimalizovat pracovní místa, může zvolit:

Snížení osobních nákladů firmy (Osobní náklady jsou nejvýznamnější nákladovou položkou)

Stanovení optimálního počtu pracovníků ve výrobě, v administrativě, na oddělení...

Odstranění duplicit, zefektivnění vykonávání činností

K hlavním přístupům jednotlivých manažerů k optimalizaci pracovních míst patří

(Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- **Jednorázová exekutivní redukce** - snížení počtu pracovníků na základě rozhodnutí manažerů o určité procento či počet
- **Optimalizace s předchozí analýzou vykonávaných činností** - analýza od poradenské společnosti
- **Postupná optimalizace zevnitř** - neustálé každodenní zlepšování, zapojen každý ve firmě

Zefektivněním činnosti podniku prostřednictvím optimalizace pracovních míst, by mělo docházet k vyšší produktivitě pracovníků. **Tato produktivita je hodnocena pomocí následujících ukazatelů** (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- **Návratnost na jednotku vložených investic**
- **Tvorba optimálních výstupů z minimálních vstupů**
- **Množství práce vytvořené pracovní silou**
- **Tržby na pracovníka**
- **Náklady na produkt**
- **Člověkohodiny**

Pokud produktivita pracovníků není na požadované úrovni, je nutné zjistit, zda se v podniku nevyskytují některé překážky, které by bránily jejímu růstu. **Může se jednat například o tyto faktory** (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- **Nedostatečné manažerské řízení a plánování**
- **Nedostatečný dohled**
- **Špatná pracovní morálka**
- **Nevhodná kvalifikace**
- **Problémy s informačními technologiemi**
- **Nedostatečná informovanost**

Další podrobné informace, které se týkají organizování, organizačních struktur a s nimi souvisejících pojmů, je možné nalézt například na níže uvedených webových stránkách.



<https://managementmania.com/cs/organizovani>

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>



OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

1. Uved'te, jaké znáte typy organizačních struktur. Pokuste se vymezit jejich výhody i případné nevýhody.
2. Jaké typy organizační struktury jsou využívány ve vaší organizaci a konkrétně na vašem pracovišti?
3. Specifikujte, pro jaké podniky se nejlépe hodí maticová organizační struktura.
4. Uved'te rozdíl mezi formální a neformální organizací.
5. Jaké faktory mohou podnítit změnu organizační struktury?
6. Uved'te způsoby, jakými můžete optimalizovat počet a využití pracovních míst.
7. Stanovte rozdíly mezi enrichmentem (obohacením) a enlargementem (rozšířením) práce. Uved'te příklady.
8. Jakým způsobem je určována produktivita práce?
9. S jakými překážkami při zajišťování růstu produktivity práce se můžete setkat ve zdravotnictví?
10. Vysvětlete, co je delegování pravomocí.

Kapitola 4 Kontrola

- *Kapitola se zabývá kontrolou a kontrolním procesem organizací. Je zaměřena na seznámení s podstatou kontroly, jejím významem a účinky. Studenti jsou seznámeni s tím, jak efektivně provádět kontrolu, aby docházelo k očekávaným výsledkům organizace. Jsou zde vymezeny předpoklady účinného kontrolního systému a objasněno využití benchmarkingu jako nástroje k porovnání podnikových výkonů, poskytovaných služeb a jejich kvality s konkurencí. Čas studia kapitoly je 20 minut.*



Vstupní otázky:

- 1/ Proč je nutné zajišťovat kontrolu ve zdravotnictví?
- 2/ Jaké znáte druhy kontroly?
- 3/ Jakým způsobem probíhá kontrola pracovníků na vašem pracovišti? Kdo je za jednotlivé druhy kontroly odpovědný?
- 4/ Jakým způsobem jsou s pracovníky probírány výsledky kontrol.
- 5/ Jak by podle vás měla vypadat účinná kontrola? Jak ji doporučujete zajistit?
- 6/ K čemu slouží a jaké vlastnosti by měl mít manažerský informační systém ve zdravotnictví?



4.1 Význam kontroly

Kontrola je poslední manažerskou činností, jejíž úkol je nezastupitelný. Jedná se o nezbytnou činnost každého vedoucího pracovníka. Díky kontrole je možné zjistit, zda dochází či došlo k naplnění stanovených cílů a plánů a odvodit závěry, jakým způsobem postupovat dále. Pomocí vhodného využívání kontrolních mechanismů je organizace schopná zaměřit své úsilí správným směrem. Úkolem hodnocení je monitorování, hodnocení a ovlivňování chování pracovníků i celé organizace a koordinování jednotlivých podnikových činností. Vhodně prováděná kontrola napomáhá ke snižování nejistoty z nedostatečného stavu prováděných podnikových aktivit a jejich směřování.

V rámci kontrolního procesu je nutné provádět důsledný dohled nad probíhajícími činnostmi. Zjištěné výsledky kontroly následně srovnávat se stanovenými plány, zjišťovat vzniklé odchylky a navrhnout nápravná opatření. Kontrola slouží vedoucím pracovníkům také k ovlivňování jejich budoucích rozhodnutí, které mohou být uskutečňovány na základě poučení z minulých omylů či pochybení.

Pomocí kontroly dochází ke včasnému a hospodárnému zjištění, rozboru a stanovení závěrů ke zjištěným odchylkám od plánovaných podnikových záměrů. Jedná se o proces, ve kterém dochází k neustálému sledování stavu plnění úkolů a cílů a provádění takových opatření, která mohou zajistit prosperitu podniku.

4.2 Proces kontroly

Kontrolní proces by měl probíhat podle předem stanoveného postupu. Jeho hlavním bodem je stanovení cíle kontroly a vymezení kritérií, měřítek a standardů pro hodnocení dosažení požadovaného stavu. Na základě uskutečněných zjištění v rámci kontrolního procesu je pak možné identifikovat vzniklé odchylky a důkladně je analyzovat. Na základě těchto podrobných analýz, které se týkají i rozborů důvodů jejich vzniku může následně dojít k výběru vhodných nápravných opatření a jejich realizaci.

K hlavním činnostem v kontrolním procesu patří (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- **Monitorování prostředí** - změny v okolí - legislativní, společenské, postoje spotřebitelů...
- **Vymezení směru** - stanovení cílů, plánů, rozpočtů
- **Hodnocení probíhajících činností** - sledování odchylek - dolní/horní hranice akceptovatelnosti
- **Hodnocení kontrolního procesu** - zda je kontrolní systém stále efektivní

Kontrolní proces začíná zjišťováním a sběrem informací. Informace mohou být využity z různých zdrojů, například z podnikového účetnictví, rozpočetnictví, statistiky, personálního oddělení, mzdového oddělení. Podkladem ke kontrole mohou být i písemné zprávy a hlášení, podnikové plány, informace získané z provedených rozhovorů se zaměstnanci či zákazníky, z podaných či řešených stížností od zákazníků či kolegů atd. U využívaných informací je vždy třeba ověřit jejich pravdivost a správnost.

Jednotlivé informace, které jsou pro kontrolu využívány, se dělí na:

Primární - takové, které dosud nebyly nikým shromážděny. Podnik je získává z terénu buď sám, nebo prostřednictvím komerčních institucí, např. různých agentur.

Výhoda: bezprostřední kontakt, možnost vzájemné komunikace

Nevýhoda: není prováděna trvale, pokrývá jen určitou část procesu

Sekundární - zprostředkované informace, které již byly dříve shromážděny či zpracovány.

Zprávy, hlášení, evidence, účetnictví, kalkulace, statistiky

Základní předpoklady účinné manažerské kontroly:

- Vymezení žádoucího stavu,
- Schopnost manažera a kontrolujícího orgánu porovnávat a hodnotit skutečnost,
- Schopnost manažera realizovat změny k dosažení rovnováhy.

Kontrola vychází ze závazných dokumentů:

- **Strategické plány**
- **Roční rozpočty**
- **Provozní kapacitní plány**
- **Výkonové ukazatele**
- **Cíle**
- **Limity a standardy**

4.3 Druhy kontroly

Kontrola bývá prováděna na všech manažerských stupních. V závislosti na tom, kdo a v jakém rozsahu kontrolu provádí, jsou rozčleněny kontroly strategické, manažerské a operativní.

Strategická kontrola - hodnocení vývoje firmy, strategie, více zaměřena na budoucnost, je více abstraktní – nejvyšší management

Manažerská kontrola - přidělování zdrojů, harmonogramy, postupy prací, periodická, zaměřena na organizační jednotky jako celky – střední management

Operativní kontrola - individuální dílčí úkoly a činnosti, zaměřena na současnost, více konkrétní – prováděna liniiovými manažery

Typy kontroly je možné členit podle různých hledisek (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006).

Z hlediska časové dimenze:

Dopředná

Otázka: Zajistí vstupy, procesy a činnosti plánované cíle? ⇒ korekce odchylek

Zpětná

Otázka: Je výsledek dané činnosti konzistentní s plánovanými cíli? ⇒ zásahy do systému

Průběžná kontrola

Z hlediska místa:

Přímá

Nepřímá

Podle doby trvání kontroly:

Nepřetržitá

Občasná pravidelná

Občasná nepravidelná

Z hlediska obsahu:

Komplexní

Dílčí

Podle způsobu vyjádření:

Slovní

Hmotná

Hodnotová

Z hlediska systému:

Vnitřní

Vnější

4.4 Hodnocení v kontrolním procesu

V rámci kontrolního procesu dochází k hodnocení, které probíhá různými způsoby. K nejčastějším postupům patří následující:

Srovnávání se standardy - normy, pravidla (např. bezpečnostní a hygienické zásady)

Srovnání v čase - časové řady, ohled na minulost

Srovnání v prostoru - srovnání s konkurencí - benchmarking

Benchmarking

Podstatou benchmarkingu je porovnání vlastního podniku s konkurencí v podobném oboru, podobné velikosti, podobného zaměření. Benchmarking slouží jako efektivní nástroj pro zvyšování výkonnosti firmy. **Jeho prostřednictvím je možné zjistit:**

- Jaká je vlastní pozice na trhu, zákazníci, finanční analýza.
- Jací konkurenti působí v našem oboru, jaká je jejich pozice a finanční ukazatele.
- Jak je možné získat převahu nad konkurencí a využít získaných znalostí.

U kontroly by měly být vyhodnocovány **ekonomické aspekty**, aby byla zajištěna její hospodárnost a **efektivnost**. Nejčastěji jsou hodnoceny náklady na kontrolu. Její příprava, průběh i následné efekty by měly být pro firmu ekonomicky přínosné. Způsob kontroly a její přínosy pro firmu by měly být pravidelně vyhodnocovány.

Každá **efektivní kontrola** by měla být přiměřená a také zaměřena do budoucnosti. Zároveň by měl být její význam pro pracovníky srozumitelný, stejně jako její závěry pro manažery společnosti. Pracovníci by se neměli cítit kontrolou ponižováni nebo zdržováni od své práce, ale měla by vést ke zvýšení jejich motivace, využívání vhodnějších pracovních postupů a k výzvě k vyšším pracovním výkonům. Jednotlivé způsoby kontroly by měly být předem promyšlené a měli by být s jejich důvodem, podstatou i konečnými výsledky seznámeni jednotliví pracovníci. Kontrolní systém podniku by měl postupovat všemi jeho odděleními a oblastmi.

Kontrola je povinností každého vedoucího pracovníka. Měla by mít vztah ke všem fázím řídicího procesu. Pokud v podnicích dochází k absenci kontroly nebo kontrola není dostatečná, mohou vznikat některé negativní vlivy, které mohou vést ke značným podnikovým ztrátám, může se jednat například o rizika neshod, podvody, absence, škody, penále, pokuty atd.

K nejčastějším slabinám kontroly patří (Bělohávek, F., Košťan, P., Šulěr, O., 2006):

- Žádná nebo nízká kontrola
- Přílišná těsnost kontroly
- Nehospodárnost
- Nepřesnost
- Nesrozumitelnost
- Subjektivnost
- Samoučelnost

V některých podnicích je možné se setkat s controllingem. **Controlling** není možné plně ztotožňovat s pojmem kontrola. Může být využíván jako její součást. Jedná o specifický způsob hodnocení současného stavu podniku prostřednictvím různých propočtů a ukazatelů, kdy jsou zjišťovány odchylky od plánovaného či optimálního stavu, kterého by měla organizace dosahovat. Na základě controllingu jsou navrhována opatření ke zlepšení současné situace.

Jako podpora firemního řízení, která slouží k hodnocení firemních aktivit v jednotlivých oblastech, bývá využíván **interní audit**. Jedná se o objektivní, konzultační a hodnotící činnost, která vede ke zlepšování řízení podnikových rizik. Interní audit se stává většinou poradním orgánem podnikového managementu. K účinnému fungování interního auditu musí být zabezpečena jeho nezávislost na zkoumaných činnostech.

Podniky často využívají také **externí audit**, který je prováděn externími firmami. Cílem externího auditu je spíše odhalování podnikových nesrovnalostí a případných podvodů či nedodržování stanovené legislativy.

Bližší informace o controllingu a auditu jsou uvedeny na těchto webových stránkách:



<https://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling>
<http://www.financni-rizeni.cz/controlling>
<https://www.kacr.cz/poslani-a-smysl-auditu>



OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

1. Uved'te význam kontroly.
2. Vyjmenujte alespoň 3 způsoby kontroly, která se může provádět v podniku.
3. Stanovte proces kontroly.
4. Uved'te rozdíly mezi prvotními a sekundárními informacemi.
5. Vyjmenujte alespoň 4 zdroje informací pro manažery ve zdravotnictví.
6. Vysvětlete podstatu benchmarkingu.
7. Uved'te alespoň 3 negativní dopady, které mohou v podniku vzniknout z důsledku absence kontroly.
8. Vysvětlete rozdíl mezi pojmy kontrola a controlling.
9. Popište význam interního a externího auditu.

Kapitola 5 Management kvality

K dosahování vymezených cílů ve zdravotnictví je nutné zajistit požadovanou kvalitu poskytovaných služeb.

Kapitola se zabývá stanovením významu pojmu management kvality. Podrobně rozebírá nutnost dodržování norem kvality a jednotlivých hodnotících ukazatelů. Odhaluje přístupy zdravotnických organizací k dosažení kvality a naplnění stanovených norem. Jejím cílem je objasnění pojmu kvalita, vysvětlení významu zavádění účinných změn managementu kvality, seznámení se zásadami soustavného zlepšování kvality a s klíčovými determinanty implementace systému kvality zdravotnických služeb. Zmíněna je také nutnost zabezpečování dokumentace o výsledcích dosažených v této oblasti. Kapitola vysvětluje podstatu zavádění Total Quality Managementu (TQM) v organizacích a využití Demingova cyklu v procesu řízení kvality. Studenti se seznámí s využitím ISO norem, jejich podstatou i s překážkami, kterým musejí čelit při zavádění systému kvality ve zdravotnictví. Pozornost je zaměřena i na důležitost lidských zdrojů v oblasti řízení kvality, zmíněn je jejich význam a možnosti zapojení pracovníků při dosahování kvality poskytovaných služeb. Hlavní důraz je kladen na základní opatření vedoucí k účinnému rozvoji systému managementu kvality. Doba studia kapitoly je cca 30 minut.



Vstupní otázky:

- 1/Jakým způsobem je pacienty vnímána kvalita zdravotnických služeb? Jaké faktory jsou pro ně rozhodující?**
- 2/Jakým způsobem je hodnocena kvalita služeb ve zdravotnických zařízeních?**
- 3/Stanovte, kdo a jak se ve vaší organizaci zabývá řízením kvality.**
- 4/Znáte nějaké normy či ukazatele, které by měly být dodržovány a vyhodnocovány v oblasti kvality ve zdravotnictví?**
- 5/Jakým způsobem dochází k hodnocení dodržování kvality na vašem pracovišti /oddělení?**
- 6/Jakým způsobem se zaměstnanci a pacienti dozvídají o stavu zajišťování kvality zdravotnické péče v jednotlivých zdravotnických zařízeních?**



5.1 Kvalita

Zajišťování kvality se stává hlavním cílem podniků napříč všemi oblastmi národního hospodářství. Kvalita je vnímána jako souhrn užitečných vlastností výrobků nebo služeb. Kvalitu je možné posuzovat i u procesů, podniků atd. Jedná se o posouzení jejich typických vlastností a zhodnocení souladu s požadavky okolí, tj. zákazníků, spotřebitelů, výrobců, společnosti atd.

Důvodem dosahování požadované kvality je potřeba dostatečně uspokojit zákazníky/klienty a zachovat jejich věrnost organizaci, zajistit dobré jméno společnosti, a tím i zvýšit podnikové zisky. Zároveň dochází ke snaze podniků o prosazení se na trhu v rámci konkurence, jejíž vliv z důvodu globalizace neustále roste. Globalizace a vstup jednotlivých států do Evropské unie se stávají také podnětem ke

zvýšení zájmu jednotlivých států o zabezpečení vhodné **legislativy, norem a stanovení požadavků**, které jsou na kvalitu kladeny.

Dalším důvodem snahy o zajištění kvality jsou stále náročnější zákazníci a jejich zvyšující se požadavky. Podniky se jim snaží vyjít vstříc vytvářením nových výrobků a služeb na míru. Vytváření nových výrobků a služeb vede k vyššímu zájmu zákazníků o daný podnik a tím i ke zvyšování jeho tržeb, zisků a růstu jeho celkové prosperity.

V podnicích bývají zakládána **oddělení kvality**, která se starají o její dodržování. Tato oddělení by měla dohlížet na dodržování stanovených norem a neustálé zvyšování kvality. Aby podniky doložily plnění požadovaných kvalitativních norem, je jejich snahou získání certifikace o dodržování kvality a stanovené jakosti u svých výrobků, dodržování ekonomických norem či zajišťování kvalitních služeb.

Nejznámějšími mezinárodně platnými normami, jejichž certifikaci podniky deklarují, jsou **normy ISO**. Nejčastěji jsou v podnicích využívány normy ISO 9001 (systémy managementu jakosti) a 14001 (systémy environmentálního managementu).

Normy řady 9000 vycházejí z 8 zásad:

Zaměření na zákazníka - současné a budoucí potřeby, překonávat očekávání

Vedení - určit hlavní směr vývoje podniku, aktivizovat zaměstnance

Zapojení pracovníků - všichni pracovníci jsou důležitým prvkem

Procesní přístup - efektivní realizace procesů

Systémový přístup k managementu

Neustálé zlepšování

Rozhodování na základě faktů - analýza údajů a informací

Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy - vzájemná prospěšnost, partnerství

Následující přehled uvádí nejčastější používané normy v prostředí českých firem.

ISO 9001 – Systémy managementu jakosti (QMS)

ISO 10006 – Směrnice pro management jakosti v projektech

ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu (EMS)

ISO 21500 – Norma k projektovému řízení,

ISO 22000 – Systém bezpečnosti potravin (obdoba HACCP)

ISO 27001 – Systém managementu bezpečnosti informací (ISMS)

ČSN OHSAS 18001:2008 – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – specifikace implementaci OHSAS 18001:2008

Více informací k normám ISO 9001 je uvedeno na těchto webových stránkách:

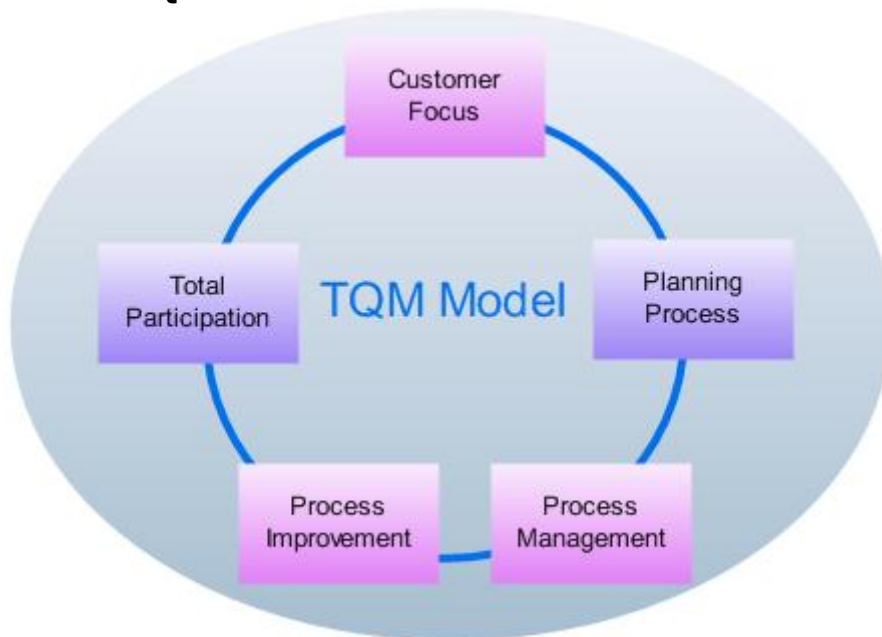


<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/60-zakladni-pojmy/359-iso-9001>

5.2 TQM – Total Quality Management

Total Quality Management je metodou strategického řízení, která se zabývá řízením kvality ve všech oblastech činnosti organizace. Jejím hlavním smyslem je nejen prostoupení a řízení kvality napříč všemi podnikovými oblastmi, ale i zapojení všech pracovníků do zlepšování podnikové kvality.

Obr. č. 10 TQM model



Zdroj: <https://www.edrawsoft.com/TQM-Diagrams.php>

Demingův cyklus (PDCA)

Během činnosti jednotlivých podniků je nutné uplatňovat Demingův cyklus, který spočívá v postupném zlepšování kvality prostřednictvím **opakovaného provádění čtyř základních činností**:

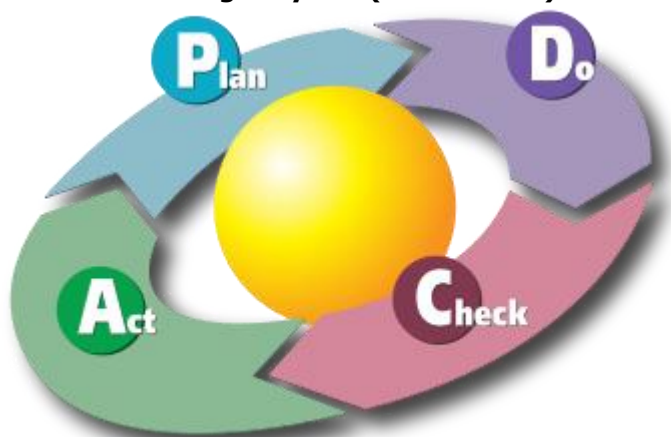
P – Plan – identifikace problému,

D – Do – otestování možností a realizace řešení,

C – Check – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru,

A – Act – úpravy záměru na základě ověření a plošná implementace lepšího řešení do praxe.

Obr. č. 11 Demingův cyklus (model PDCA)



Zdroj: <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

5.3 Kvalita zdravotnictví

Kvalita zdravotnictví bývá vnímána jako (Gladkij, I. a kol., 2003):

- **Souhrn výsledků dosažených v prevenci, diagnostice a léčbě, které jsou určeny potřebami obyvatelstva** na základě poznatků lékařských věd a praxe (WHO 1966)
- **Stupeň dokonalosti poskytované péče** ve vztahu k soudobé úrovni znalostí a technologického vývoje a v souladu s ekonomickými možnostmi WHO, 1982)
- Stupeň, v němž **péče poskytovaná zdravotnickými institucemi zvyšuje pravděpodobnost žádoucích zdravotních výsledků**, je konzistentní se současnými odbornými znalostmi a současně **přináší spokojenost pacientů i zdravotnických pracovníků**.

5.3.1 Systém kvality ve zdravotnictví

Systém kvality ve zdravotnictví = souhrn struktury organizace jednotlivých odpovědností, procedur, procesů a zdrojů, které jsou potřebné k soustavnému zlepšování kvality poskytovaných zdravotních služeb, jejichž konečným cílem je zlepšování zdravotního stavu, zvyšování kvality života a spokojenosti obyvatel, o něž pečují.

Systém kvality = proces tvorby postupů, sběru informací, stanovení standardů a hodnocení výsledků toho, co je ve zdravotnictví poskytováno jako zdravotní péče a zdravotnické služby.

Vnitřně **provázané pojetí jednotlivých prvků tvořících kvalitu**, které má pomáhat zdravotnickým institucím **naplňovat žádoucí kvalitativní cíle jejich poslání**.

Při definování systému kvality ve zdravotnictví je vhodné si zodpovědět následující otázky:

- Jaké jsou prvky systému zdravotnictví, v kterém má být rozvíjena kvalita?
- Jaké jsou jejich parametry (jak je lze měřit) z hlediska kvality?
- Jaké musí být vazby mezi prvky systému s jejich žádoucími parametry?

Implementace růstu systému kvality – vymezení chování systému

- Jaký je stav kvality jednotlivých prvků soustavy zdravotnictví (jak zdravotnické instituce dosud pokročily dosud v implementaci systému kvality)?
- Jaká je úroveň implementace kvality určitých druhů zdravotnických institucí a jaká je úroveň implementace kvality soustavy zdravotnictví v celém státě?
- Co zejména ovlivňuje implementaci systému kvality v jednotlivých zdravotnických institucích a co ovlivňuje úroveň kvality zdravotnictví celostátně?

Hlavními cíli systému kvality ve zdravotnictví jsou:

- **Zlepšování kvality péče**, poskytované v souladu s potřebami a požadavky pacientů a dalších vnějších a vnitřních klientů.
- **Omezit chyby, nežádoucí výsledky, promrhaný čas a přídatné náklady** spojené se špatnou jakostí konkrétního zdravotnického výkonu či služby.
- Systémy kvality jednotlivých zdravotnických zařízení **ovlivňují i kvalitu celého systému zdravotnictví**, jehož cílem je dosažení co nejlepší úrovně péče o zdraví.

5.3.2 Řízení kvality ve zdravotnictví

Povinnost manažerů zdravotnických institucí usilovat o implementaci všech nástrojů, jež zvyšují kvalitu poskytovaných služeb.

Kvalita se týká (Gladkij, I. a kol., 2003):

a/ zákonodárných a exekutivních orgánů

b/ všech zdravotnických pracovníků a jednotlivých zdravotnických pracovišť

c/ komunikace a spolupráce s obyvatelstvem a pacienty

Vlastnosti kvalitních zdravotnických služeb (Gladkij, I. a kol., 2003):

- Účinnost
- Dostupnost a včasnost
- Bezpečnost
- Přiměřenost zdravotnímu stavu
- Soustavnost a návaznost
- Přijatelnost pro pacienty
- Ekonomická efektivnost vznikající dodržováním jednoty medicínské a ekonomické racionality

Kvalita zdravotnické péče

Kvalita zdravotnické péče obsahuje 3 vzájemně spjaté prvky (Gladkij, I. a kol., 2003):

- **Strukturu péče** - (souhrn zdrojů a podmínek péče)
- **Vlastní proces** - (diagnostické a léčebné postupy a jednání zdravotnických pracovníků s pacienty)
- **Výstupy** (počet provedených vyšetření, ošetření) a výsledky péče (např. neonemocnění v důsledku prevence, podíl vyléčených nebo zlepšených pacientů, příznivý vliv péče na kvalitu a délku jejich života)

Měření kvality zdravotnických služeb (Gladkij, I. a kol., 2003):

Prostřednictvím **hodnocení celé instituce** - (sebehodnocení, akreditace)

- **Měření kritických bodů** - (měření compliance odborných pracovníků s doporučenými postupy či odbornými standardy)
- **Měření ve vztahu k užítku pacientů** - (klinické výsledky, spokojenost klientů, vnímaná kvalita života v souvislosti s poskytovanou péčí)
- Je vhodné **vybrat více znaků kvality** a ty vymezit jako základní hlediska definování kvality pro různé úrovně zdravotnických služeb.

Systém kvality zdravotnických služeb (Gladkij, I. a kol., 2003):

- **Vede k lepším výsledkům prevence a léčení**, tedy i k lepšímu zdravotnímu stavu obyvatelstva
- Má ústít do **lepších služeb a větší spokojenost pacientů**
- Nutnost **přidělit dílčí odpovědnosti za kvalitu** jednotlivým prvkům soustavy zdravotnictví
- Zlepšování kvality **závisí na úsilí pracovníků**. Nemalý význam je připisován jejich spokojenosti.
- Systém kvality by měl směřovat ke **zlepšování spokojenosti zaměstnanců i ke zlepšování diagnostických a léčebných výsledků bez ohrožení finančních souvislostí**.

5.3.3 Klíčové determinanty implementace systému kvality zdravotnických služeb

Klíčové determinanty implementace systému kvality do zdravotnických služeb je možné rozčlenit do tří základních oblastí

- **Tlak prostředí:**
 - Legislativní požadavky
 - Snaha napodobit úspěšné zdravotnické a jiné instituce
 - Očekávání a hodnoty vlivných zájmových skupin

- Institucionální uspořádání zdravotnictví:
Subsystémy ambulantních služeb, lůžkových služeb, komplementárních služeb, akutních, chronických atd.
- **Znaky institucí a systému kvality**
 - Nutnost zavádět systémy kvality a inovovat je.
 - Inovacemi se rozumí lepší postupy než stávající praxe. Jsou konzistentní s existujícími hodnotami, minulými zkušenostmi a současnými potřebami. Očekává se od nich, že budou produkovat viditelné výsledky a jejich implementace nebude působit mimořádné problémy.
 - Připravenost organizace inovovat se vztahuje k hlediskům struktury organizace (centralizace, komplexnost, formalizace) a k individuálním charakteristikám manažerů.
- **Individuální charakteristiky profesí**
 - Lékaři (velká autonomie – odpovědnost vůči sobě)
 - V řadě evropských států - přijetí zákonů týkajících se kvality zdravotní péče. Většinou jsou založeny na principech profesní autoregulace a obsahují jen omezený počet obecných požadavků na prvky kvality.

Princip kvality zdravotnických služeb spočívá ve snaze o zajištění kvalitních služeb již napoprvé a v požadovanou dobu. Požadavky na kvalitu by měly být v podniku jasně specifikovány. Odpovědnost za kvalitu by měla být přejímána napříč všemi úrovněmi managementu i jednotlivými odbornými pracovníky. Kvalita by měla být neustále měřena, kontrolována a zlepšována. Mělo by se jednat o aktivitu všech pracovníků dané zdravotnické organizace.

5.3.4 Základní postupy při zavádění managementu kvality

Základními kroky při zavádění managementu kvality jsou:

- Definice cílů kvality
- Specifikace problémů, příležitostí - formulace základních otázek, na které je třeba odpovědět
- Strategie aktivit - konkrétní kroky k dosažení cílů
- Potřebné zdroje (materiální, personální ...)
- Delegování odpovědnosti na místo, kde je výkon prováděn
- Vytvoření komise kvality
- Vtažení co největšího počtu spolupracovníků do procesu
- Školení spolupracovníků o metodách zlepšování kvality
- Dokumentace údajů a informací
- Informování všech zúčastněných o dosažených výsledcích
- Řízení interdisciplinárních organizačních procesů
- Analýza výsledků
- Soustavná orientace na potřeby vnitřních i vnějších zákazníků
- Kontinuální sledování a kontrola, zda jsou dosahovány vytčené cíle
- Zpětná vazba - stále přizpůsobování cílů a postupů korigujícím opatřením

5.3.5 Determinanty funkcionálního modelu řízení kvality

Dokumentace zajišťování a zlepšování kvality

- Poslání instituce a její vize zlepšování kvality
- Plán činností v oblasti zlepšování kvality v celé instituci
- Dokument politiky kvality
- Plán činností v oblasti kvality pro jednotlivá oddělení
- Roční zprávy o implementaci kvality

- Manuál kvality
- Hlavní popis výsledků
- V oblasti tvorby kritérií
- V oblasti tvorby projektů
- V angažovanosti v komisích či týmech kvality
- V angažovanosti při vyhodnocování cílů zlepšování kvality
- V angažovanosti v tvorbě doporučených postupů a standardů

Monitorování procesů na podkladě standardů kvality

- Standardy pro specifické procedury a intervence
- Standardy pro používání lékařských přístrojů
- Standardy pro poučení pacientů
- Standardy pro specifické cílové skupiny
- Spolupráce mezi jednotlivými pracovišti a institucemi
- Standardy pro vymezené lékařské činnosti
- Standardy pro kritické situace při poskytování zdravotnických služeb
- Standardy pro provozní postupy pacienta od přijetí po propuštění

Řízení lidských zdrojů v oblasti kvality

- Další vzdělávání manažerů
- Další vzdělávání odborných pracovníků
- Prověřování angažovanosti odborných pracovníků
- Zaměření soustavného vzdělávání na priority politiky kvality
- Sledování aktivity odborných pracovníků v oblasti zlepšování kvality
- Motivace k činnostem v oblasti zlepšování kvality pro všechny kategorie pracovníků
- Stanovení hlavních dosažitelných úkolů ve zlepšování kvality managementem
- Výchova nově přijímaných pracovníků v oblasti zlepšování kvality
- Zpětná vazba znalosti dosažených výsledků odbornými pracovníky
- Monitorování plánu činnosti jednotlivých oddělení

Zlepšování procesů a výsledků

- Výzkumy spokojenosti pacientů
- Používání individuálních plánů péče
- Výzkumy spokojenosti pracovníků
- Interní audit
- Sledování a řešení stížností a nežádoucích událostí
- Výzkum názorů odesílajících lékařů a institucí
- Manažerský informační systém
- Fungování komisí – úrazových, infekčních, lékových a dalších
- externí audit

Model účinné změny

- Vnímaná potřeba změny
- Znalost lepší alternativy
- Společenská podpora i existence podpůrného procesu
- Schopnosti a dovednosti
- Oprávněné přesvědčení, že lze použít lepší alternativu
- Plán změny
- Vhodná zpětná vazba

Kvalita péče nemocničních oddělení

- Úroveň diagnostických procesů
- Úroveň léčebných intervencí
- Úroveň ošetrovatelské péče
- Úroveň komunikace mezi zdravotníky a pacienty
- Úroveň produktivity a efektivity
- Úroveň řízení a koordinace

Úroveň ošetrovatelské péče

- Jak je zajištěna péče o osobní hygienu nemocných?
- Jsou zdravotní sestry dostupné pro pacienty v naléhavých případech okamžitě?
- Je důsledně pečováno o prevenci dekubitů a pádů zejména u starších osob?
- Je podávání léků prováděno přesně podle ordinace lékaře?
- Je zajištěno vhodné stravování a žádoucí pitný režim?
- Je čas zdravotních sester využíván v zájmu prospěchu nemocných?
- Je komunikace sester s pacienty adekvátní a dostatečně dokumentována?
- Jsou zdravotní sestry považovány za plnohodnotnou součást zdravotnických týmů?

5.4 Ochrana spotřebitele

Ochrana spotřebitele je jedna z podmínek účinného tržního hospodářství. Zajišťuje ji stát a dobrovolná sdružení.

Počátky ve 20. letech 20. století v USA - J. F. Kennedy formuloval 4 základní práva spotřebitelů - právo na bezpečnost, na informace, na výběr a na to být vyslyšen.

Sdružení na ochranu spotřebitelů (CI - Consumer International - světová nezávislá nezisková organizace v Londýně) identifikovalo **8 práv, která mají být pro spotřebitele v tržním hospodářství zabezpečena:**

- Bezpečnost - nesmí být ohroženo zdraví nebo život
- Volný výběr zboží - přijatelné ceny, kvalitní zboží, omezování monopol. cen a nepoctivého prodeje
- Odškodnění - právo na náhradu za vadný výrobek nebo škodu jím způsobenou
- Informace - pravdivé- např. o vedlejších účincích nebo případném nebezpečí
- Vzdělání - vytváření podmínek pro výchovu spotřebitele
- Zastupování - podpora spotřebitelskými sdruženími
- Základní potřeby - právo na uspokojení základních potřeb - potraviny, přístřeší, voda, zdraví, vzdělání, ...
- Zdravé životní prostředí - výrobky neohrožující ekologii apod.

Povinnosti spotřebitele

- Musí být aktivní, zajímat se
- Musí se rozhodovat racionálně a zvažovat možnosti
- Dodržovat ekologické postupy
- Uplatňovat své nároky
- Starat se o své zdraví

Ochrana spotřebitele je zakotvena v různých právních oblastech. V ČR nejvíce asi v občanském zákoníku.

Zákon o ochraně spotřebitele

Zákon o ochraně spotřebitele se vztahuje na prodej výrobků a poskytování služeb na území ČR a stanovuje některé podmínky podnikání, které jsou pro ochranu spotřebitele významné.

Definuje povinnosti při prodeji, úkoly veřejné správy, ...

Povinnosti prodávajícího: např. poctivost prodeje výrobků a služeb, zákaz diskriminace zákazníků, zákaz klamání spotřebitele a informační povinnosti.

Označení CE (Conformité Européenne) - výrobek splňuje stanovené požadavky dané evropskými směrnici.

Více o řízení jakosti a ochraně spotřebitele je možné se dočíst na následujících webových stránkách:



<http://books.google.cz/books?id=2ITUVJOgj8IC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q=management&f=false>



OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

1. Vysvětlete pojem kvalita.
2. Uveďte, k čemu podnikům slouží certifikace zavedení ISO norem.
3. Napište alespoň 3 důvody zájmu jednotlivých organizací o zavádění managementu jakosti.
4. Jaké ISO normy se zabývají životním prostředím?
5. Uveďte základní znaky TQM (Total Quality Managementu).
6. Vyjmenujte základní prvky Demingova cyklu (smyčky jakosti - HPRKO).
7. Napište, co je smyslem zavádění kvality ve zdravotnictví.
8. Vyjmenujte alespoň 3 vlastnosti kvalitních zdravotnických služeb.
9. Uveďte, co může být vstupem, vlastním procesem a výstupem při zavádění kvality zdravotnické péče.
10. Co by mělo být výsledkem systému zavádění kvality zdravotnických služeb?
11. Zaměřte se na libovolné výrobky a vyhledejte značky, které potvrzují jejich kvalitu.

Kapitola 6 Personální management, personální plánování

- *Kapitola seznamuje studenty s významem personálního managementu a podstatou personálního plánování. V oblasti zdravotnictví se jedná o velmi důležité záležitosti z důvodu nutnosti neustálého zajišťování dostatečného množství kvalitní pracovní síly.*
- *Vhodně řízený personální management se stává hlavním prvkem k získávání nových pracovníků a také k udržování loajality a nízké fluktuace stávajících pracovníků.*
- *Prostřednictvím vhodně vedeného personálního managementu dochází k získávání informací o personálních potřebách dané organizace, k podrobné analýze trhu práce i k odhalování důvodů možné nespokojenosti zaměstnanců a nalézání možností uspokojování jejich potřeb. Správně vedený personální management se snaží zajišťovat spokojenost pracovníků, odstraňovat zbytečnou fluktuaci pracovníků prostřednictvím vhodného plánování a řízení pracovníků, rovného přístupu k jednotlivým zaměstnancům, vytvářením příznivých pracovních podmínek a jejich dostatečné a včasné informovanosti. V kapitole je upozorněno na kompetence a úkoly personálních pracovníků a vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení i na způsoby jejich vzájemné spolupráce. Čas studia kapitoly je 30 minut.*



Vstupní otázky:

- 1/Co si představíte pod pojmem personální management?
- 2/Kdo se ve vaší organizaci zabývá personálním managementem?
- 3/ Jaký význam má řízení lidských zdrojů pro nemocnici?
- 4/ Jakou strukturu má personální oddělení ve vaší organizaci?
- 5/ Jaké faktory se zohledňují a co vše se plánuje v oblasti lidských zdrojů?
- 6/ Proč musí docházet k úzké spolupráci manažerů a pracovníků personálního oddělení?
- 7/ Jaké personální činnosti vykonává váš vedoucí pracovník?
- 8/ S jakými problémy se v současnosti setkáváte v oblasti řízení lidských zdrojů v nemocnicích?
- 9/ Co byste doporučili vylepšit v oblasti lidských zdrojů ve vaší organizaci a proč?
- 10/Jaké trendy jste zaznamenali v současné době na pracovním trhu?



6.1 Personální management a jeho úloha

Personální management se zabývá v rámci vnitřních podmínek zdravotnické instituce člověkem, jako pracovní silou, jeho místem v hierarchii a struktuře instituce, jeho schopnostmi a kvalifikací. V rámci vnějších podmínek, které na instituci působí, se personální management zabývá zejména trhem práce, reprodukcí pracovních sil, sociálními a zdravotními potřebami obyvatelstva, obecnou i zdravotnickou legislativou, ale i populačním vývojem, hodnotovými orientacemi lidí, potřebami

příslušného regionu atd. Další oblastí je strategie zdravotnické instituce a formulace jejich dlouhodobých komplexních cílů. (Slowik, R., 2012)

„Personální management obohacený ještě o prvky vedení pracovníků, (tj. osobnost manažera, účinnou komunikaci, chválu, kritiku, řešení konfliktů, koordinaci změny, motivaci pracovníků a formování pracovního týmu) nazýváme **řízením lidských zdrojů**.“ (Ivanová, 2003)

Řízení lidských zdrojů je tvořeno dvěma oblastmi, které se vzájemně prolínají. Jedná se o společnou činnost personalistů a vedoucích pracovníků.

Činnost personalistů

- Tvorba metodických a systémových podmínek pro fungování personální činnosti v podniku, zejména v oblasti právní, věcné, ekonomické, komunikační a organizační

Činnost vedoucích pracovníků na všech řídicích úrovních

- Vedení, řízení a ovlivňování pracovníků při jejich pracovní činnosti.

Personální management je důležitý z hlediska zajištění vhodných pracovníků pro vzniklá pracovní místa a zabezpečení požadovaných pracovních úkolů. Personální řízení by mělo směřovat k dosažení maximální produktivity práce prostřednictvím zajištění vhodného pracovního prostředí, spokojenosti pracovníků na pracovišti a jejich loajality k danému podniku.

Vhodně prováděný personální management by měl potlačit zbytečnou fluktuaci pracovníků a dostatečně je motivovat k maximálnímu pracovnímu výkonu. Aby došlo k dosažení těchto cílů, je nutné vytvořit vhodné podmínky pro výkon práce, které budou v souladu s cíli organizace a její organizační kulturou. Každý podnik by měl proto pracovníkům umožnit vhodné pracovní podmínky, prostředí, motivaci i vzdělávání.

Koncepce personální strategie vychází z celkové strategie podniku. Podnik si musí uvědomit, jakých cílů a jakým způsobem chce dosáhnout a jaké jsou jeho priority. Vychází vždy z jeho postavení na trhu a z posouzení jeho silných a slabých stránek.

Strategie získání konkurenční výhody může být uskutečňována prostřednictvím (Armstrong, M., 2007):

- Inovací, kvality, nejnižších nákladů a cen nebo zaměstnáváním lidí, kteří jsou lepší než lidé zaměstnávání konkurencí.

Během strategického řízení lidských zdrojů si personální management musí uvědomit, zda (Armstrong):

- Firma má kvalitnější lidi než konkurence
- rozvíjí a vychovává jedinečný intelektuální kapitál podniku
- podporuje učení probíhající v organizaci,
- Existují pro organizaci specifické hodnoty a kultura, které „stmelují organizaci a dávají jí zaměření.

Úkoly personálního managementu ve zdravotnických organizacích jsou (Ivanová, 2003):

- **Personální marketing** – trh práce, fluktuace, vzdělávání a specializační příprava
- Personální strategie a plánování – analýza, vznik, zrušení, redesign pracovních míst, strategické, střednědobé a operativní plánování pracovního místa
- **Personální činnosti** – vznik a ukončení pracovních poměrů, popisy pracovních činností přeložení na jiné místo nebo jinou práci
- **Sociální konsenzus** – odměňování, péče o zaměstnance, kolektivní smlouva, bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- **Kariérové postupy** – systém celoživotního vzdělávání, získávání a udržení odborné způsobilosti, vzájemné uznávání diplomů, změny ve vzdělávání všech kategorií zdravotnických pracovníků.

Personální strategie určuje soulad mezi pracovními místy a pracovníky, způsob udržení si stávajících a zajištění nových pracovníků a také zabezpečení jejich požadované produktivity.

Přezkoumává a upravuje personální politiku, aby docházelo k maximálnímu uspokojování potřeb pracovníků i k dosahování prosperity podniku.

Každý podnik by si měl neustále ověřovat, zda počet jeho pracovníků je dostatečný a zda není nutné jejich stav navýšit či případně snížit. V podnicích je proto nutné **provádět analýzu pracovních míst**.

V podniku je nutné určit pomocí strategického plánování a analýzy pracovních míst:

- Kolik a jaký druh pracovníků bude podnik potřebovat?
- Jaká nabídka pracovních míst se perspektivně předpokládá v podniku i mimo něj?
- Co je potřeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v podniku?

6.2 Personální plánování a trh práce

Personální plánování je založeno na některých faktorech, které mají vztah k podstatě činnosti organizace, např. (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- Počtu vyrobených kusů výrobků a rozsahu poskytovaných služeb,
- Objemu prodeje,
- Počtu ošetřovaných pacientů, ...

Plánování pracovníků (personální plánování) slouží realizaci (Koubek, J., 2003):

- podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje
- opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění
- podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.

Při personálním plánování je nutné vycházet z analýzy trhu práce a ekonomické situace podniku. Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit možnosti překonání výkyvů a nejistoty v pracovním prostředí.

Na trhu práce se střetává **nabídka práce** a **poptávka po práci**. Na jejím základě se utváří cena práce, tj. mzda. Jestliže poptávka podniků po práci roste, je možné snáze najít práci a dochází ke zvyšování mezd. Růst reálných mezd působí i na růst nabídky práce. Pokud dojde k poklesu poptávky po práci, je pro uchazeče o zaměstnání obtížné najít uplatnění. Tento stav může způsobovat nezaměstnanost.

„Za nezaměstnané se považují ti občané, kteří aktivně hledají vhodné zaměstnání a jsou registrováni na úřadech práce. Poruchy na trhu práce souvisejí s profesní orientací pracovníků, se strukturálními změnami v ekonomice, které se týkají zejména určitých oblastí, se zásahy odborů a s průběhem podnikatelského cyklu.“ (Kotler, P., 2001)

Na trhu práce jsou rozlišovány následující **typy nezaměstnanosti**:

- **Frikční** – vzniká v důsledku fluktuace pracovníků mezi pracovními místy a v důsledku nedokonalých informací o trhu práce.
- **Strukturální** – důvodem jejího vzniku je nepoměr mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce v konkrétních pracovních oblastech a změny struktury jednotlivých odvětví národního hospodářství.
- **Cyklická** – ovlivňuje ji cyklický vývoj ekonomiky.

Snižování nezaměstnanosti bývá **ovlivňováno zejména státem a jeho zásahy**, mezi které patří zejména:

- Vydávání zákonů týkající se pracovní oblasti, tj. práv a povinností zaměstnavatelů a zaměstnanců.
- Vydávání právních norem regulujících trh práce
- Vyplácení podpory v nezaměstnanosti
- Financování rekvalifikací
- Zvyšování možností pracovních příležitostí

- Zřizování a financování úřadů práce
- Zprostředkovávání pracovních příležitostí

K novým trendům na trhu práce v Evropě, které ovlivňují výběr a přijímání nových pracovníků, patří zejména (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- **Funkční flexibilita** – schopnost zaměstnanců vykonávat více činností – přesouvání zaměstnanců podle potřeby
- **Početní flexibilita** – pružné zvyšování nebo snižování počtu zaměstnanců – využívání různých forem pracovních poměrů

Od pracovníků je očekáváno, že by měli (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- Pohotově reagovat na technologické změny, změny na trhu pracovních sil.
- Měnit pracovní místo a náplň s potřebami firmy
- Upravit svou pracovní dobu podle potřeb firmy

Z těchto požadovaných flexibilit vycházejí tradiční psychologické smlouvy, které určují vzájemná nepsaná očekávání zaměstnance vůči zaměstnavateli a obráceně. Jsou také podnětem k využívání různých pružných způsobů zaměstnávání pracovníků.

Mezi hlavní **právní normy**, které se v oblasti personálního řízení v podnicích uplatňují, patří:

- Občanský zákoník
- Zákoník práce
- Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- Zákon o inspekci práce
- Zákon o zaměstnanosti
- Zákony upravující BOZP
- Zákon o důchodovém pojištění
- Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých překážek v práci
-

Systémy řízení lidských zdrojů ovlivňují jednotlivé faktory. Jedná se o (Guest, D. E. a kol., 2000):

- Podnikovou strategii,
- Strategii lidských zdrojů
- Postupy v oblasti lidských zdrojů
- Efektivnost lidských zdrojů
- Výsledky v oblasti lidských zdrojů (pracovníci – schopnosti, oddanost, flexibilita)
- Kvalitu zboží a služeb
- Produktivitu pracovníků
- Finanční výkon

Cíle plánování lidských zdrojů (Armstrong):

- Získat a udržet si takové množství lidí, které organizace potřebuje a kteří mají požadované dovednosti, znalosti, zkušenosti a schopnosti
- Předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí
- Formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí.
- Snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků
- Zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce

Proces plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- Podnikové strategické plány
- Strategie zabezpečování lidských zdrojů

- Plánování pomocí scénáře – kam organizace směřuje, jaký to bude mít vliv na potřebu lidských zdrojů
- Prognózy poptávky a nabídky – odhady budoucí potřeby pracovníků
- Analýzu pohybu (fluktuace) pracovníků – analýza ukazatelů, trendů mobility, odhady disponibilních lidských zdrojů uvnitř organizace
- Analýzu pracovního prostředí – analýza prostředí podniku, možnosti rozvoje znalostí a dovedností, spokojenosti s prací
- Analýzu operační efektivnosti (efektivnosti činností) – analýza produktivity, využívání lidí a podmínek pro růst flexibility
- Plány lidských zdrojů
- Zabezpečování pracovníků
- Udržení si pracovníků
- Flexibilitu
- Produktivitu
- Pracovní prostředí

Jedním z úkolů personálního managementu je zabezpečování vhodného pracovního prostředí a motivace pracovníků. Přílišná fluktuace pracovníků, zejména jejich odchody z podniku, nejsou po podniky pozitivní. Proto by měly být důvody těchto odchodů zjišťovány a podrobně analyzovány. Z důvodu efektivního plánování pracovních sil je nutné uvědomit si, jaký počet zahrnují v podniku autonomní a neautonomní příchody a odchody.

Mezi časté příčiny odchodů pracovníků z podniků patří:

Vyšší mzda nebo plat jinde
 Lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde
 Větší jistota zaměstnání jinde
 Více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde
 Lepší pracovní podmínky jinde
 Špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu
 Špatné vztahy se spolupracovníky
 Zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování
 Osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.

6.3 Organizace personálního útvaru

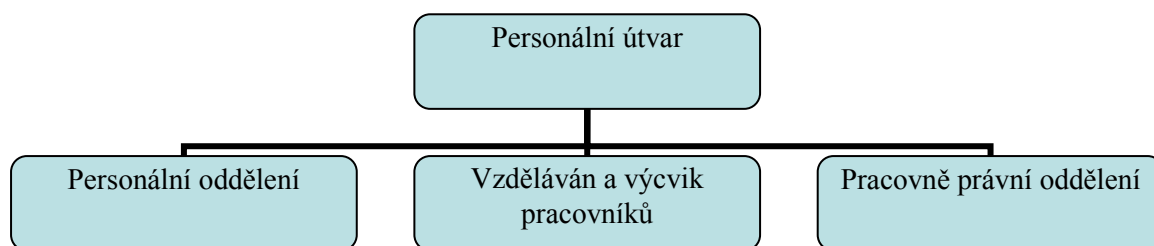
Způsob řízení a uspořádání personálního managementu je závislý na velikosti organizace.

Útvar lidských zdrojů může být:

- přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti
- na stejné úrovni řízení jako ostatní funkční organizační jednotky (útvary)
- štábem některého z výkonných ředitelů (např. finančního, obchodního ředitele aj.)

Na obrázku č. 12 je uveden příklad možné organizace personálního útvaru.

Obr. č. 12 Příklad organizace personálního útvaru



Podniky se mohou rozhodnout i o přenesení výkonu personální činnosti na externí firmu. Jedná se využívání **outsourcingu personální práce**.

Nejčastějšími důvody využívání outsourcingu jsou (Armstrong):

- Úspora nákladů
- Koncentrace úsilí personalistů
- Získání odbornějších služeb

K hlavním úkolům personálních útvarů patří (Dvořáková, 2007):

- Formulování koncepce
- Prognózování, analýza práce a vytváření pracovního úkolu, tj. analýza obsahu práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka
- Plánování lidských zdrojů z hlediska počtu a struktury
- Získávání, výběr a adaptace pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Personální administrativa
- Organizace práce a pracovní podmínky
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- Mzdová politika - odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Sociální politika – zaměstnanecké výhody
- Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj – organizace soc. služeb a aktivit volného času
- Komunikace a informování zaměstnanců
- Personální informační systém – jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy a při komunikaci s pracovníky
- Pracovně-právní problematika

Operativní personální práce vedoucích zaměstnanců zahrnuje (Dvořáková, 2007):

- Řízení a kontrolu práce podřízených a hodnocení jejich pracovního výkonu
- Co nejlepší organizování práce
- Vytváření příznivých pracovních podmínek a zajišťování BOZP
- Vytváření podmínek pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců
- Odměňování podle mzdových předpisů a kolektivních a pracovních smluv
- Dodržování právních a vnitřních předpisů
- Přijímání opatření k ochraně majetku zaměstnavatele

6.4 Charakteristiky lidských zdrojů a jejich kompetence

Jednotlivé kroky vytvoření strategie lidských zdrojů (Bělohávek, F., Košťan, P., Šulěr, O., 2006):

- **Vycházejí z cílů a strategie firmy**
- **Určují kompetence** (znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje), aby byly úkoly správně splněny – nároky kladené na pracovní místa
- **Stanovují nástroje k dosahování kompetencí** (nábor, výběr, rozvoj a motivování pracovníků)
- **Zpracování norem** k řízení použití jednotlivých nástrojů (dokumenty)

V podnicích je nutné určit kompetence a profily pracovních míst. Rozlišujeme **základní kompetence** (týkají se všech pracovníků), **průřezové kompetence** (týkají se většiny pracovníků) a **speciální kompetence** (odborné znalosti).

Pro konkrétní pracovní místa se stanovují požadované úrovně kompetencí. Vznikají tak **profily pracovních míst**. Profily pracovních míst jsou podkladem pro řízení lidských zdrojů v organizaci.

Profily pracovních míst jsou stanovovány analýzou práce, která přináší informace o dané práci a požadovaném výkonu.

„Grant (1991) uvádí hlavní charakteristiky lidských zdrojů. Jedná se o:

- **Vzdělání a zkušenosti pracovníků** - determinují dovednosti, které má firma k dispozici,
- **Adaptabilitu pracovníků** - determinuje strategickou flexibilitu firmy
- **Oddanost a loajalitu pracovníků** - determinuje schopnost firmy uchovat si konkurenční výhodu“

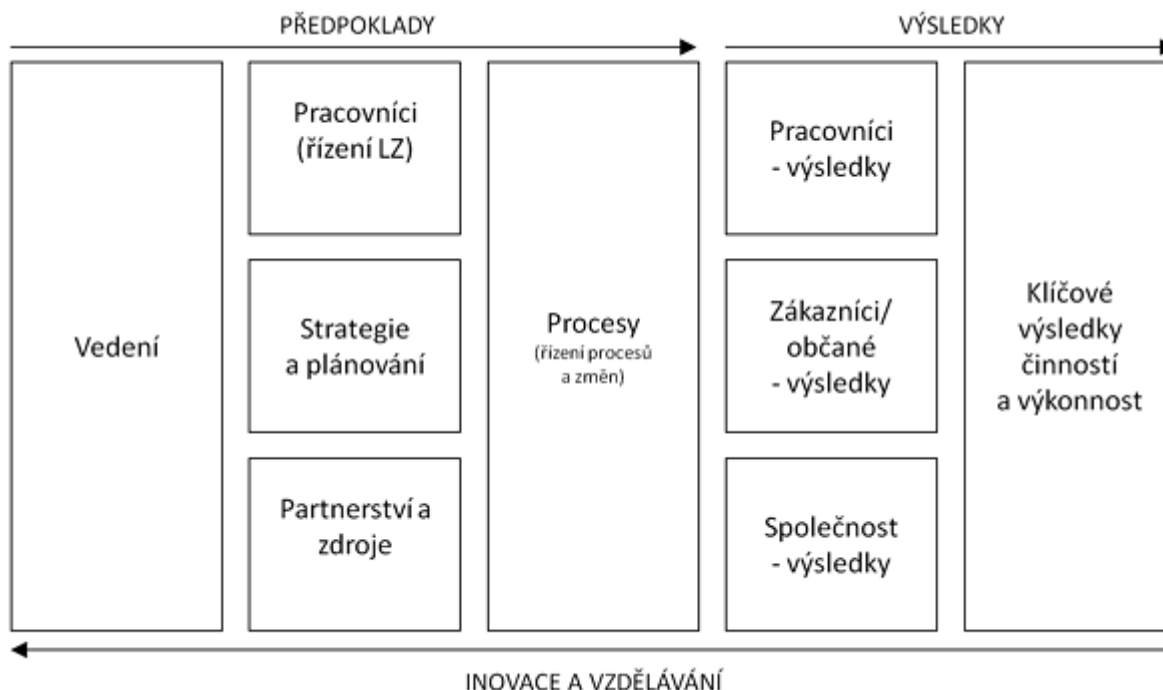
6.5 Kvalita a řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů souvisí se zabezpečováním kvality v jednotlivých organizacích. Nejčastěji využívaným modelem zajišťování kvality v oblasti lidských zdrojů bývá v podnicích model EFQM. Jedná se o nástroj sebehodnocení, který vede ke zlepšování procesů a manažerských systémů v organizacích. Struktura modelu EFQM je znázorněna na obrázku č. 13:

EFQM model kvality zahrnuje 9 základních složek (Armstrong) str. 58

- Vedení
- Politika a strategie
- Řízení lidí
- Zdroje
- Procesy
- Spokojenost zákazníků
- Spokojenost lidí
- Vliv na společnost
- Výsledky podnikání

Obr. č. 13: Model EFQM



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>

Při zjišťování úrovně dosažené kvality, jsou hlavními složkami měření: (Armstrong, str. 60)

- **Základní údaje o pracovních silách**
- **Údaje o rozvoji lidí a výkonu**
- **Údaje o názorech a postojích**
- **Údaje o výkonu**
- **Nefinanční proměnné** (kvalita podnikové strategie, provádění podnikové strategie, důvěryhodnost a spolehlivost manažerů, inovace, vedení výzkumu, schopnost přitahovat a udržovat si talentované lidi, podíl na trhu, odbornost manažerů, soulad odměňování se zájmy akcionářů)
- **Morálka** (absence, nehody, úrazy, mobilita, fluktuace pracovníků, spokojenost pracovníků, nemocnost)
- **Motivace** (ukazatele hodnocení úkolů, stabilizace pracovníků, pracovní doba atd.)
- **Investice** (úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi, podíl platů manažerů na celkovém objemu platů, investice do vzdělávání atd.)
- **Dlouhodobý rozvoj** (schopnosti řízení a vedení, nedostatky v dovednostech řízení a vedení, provádění auditu schopností, počet dnů vzdělávání)
- **Pohledy** (zájem o zaměstnání, nabídka zaměstnání)

Odkazy na jednotlivé pojmy z oblasti personálního managementu se vyskytují v níže uvedeném příspěvku.

<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>



OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

1. Definujte personální management.
2. Charakterizujte pojem „trh práce“.
3. Popište jednotlivé druhy nezaměstnanosti.
4. Specifikujte hlavní činnosti personálního oddělení a vedoucích pracovníků v oblasti personálního managementu.
5. Uveďte, jakým způsobem spolu souvisejí strategie podniku a personální strategie.
6. Popište proces plánování lidských zdrojů.
7. Vysvětlete, jaký význam má použití outsourcingu personální práce.
8. Uveďte hlavní charakteristiku lidských zdrojů dle Ganta.
9. Jaké jsou hlavní složky měření úrovně řízení lidských zdrojů?
10. Jaké jsou hlavní části personálního plánu?
11. Jakou úlohu hraje v organizacích analýza pracovních míst a jakými záležitostmi se zabývá?
12. Jaké jsou hlavní příčiny odchodu pracovníků ze zaměstnání?

Kapitola 7 Získávání a výběr zaměstnanců, výběrové řízení, analýza pracovního místa

- *Kapitola se zaměřuje na získávání a výběr nových zaměstnanců. Seznamuje studenty s přístupem jednotlivých zdravotnických organizací k získávání potřebného počtu zaměstnanců s požadovanou kvalifikací. Ukazuje cesty náboru pracovníků i jejich výběru. Poukazuje na nutnost zodpovědného přístupu jednotlivých organizací k výběru vhodných pracovníků a analyzuje jednotlivé možné metody, které zajišťují výběr požadovaných pracovníků. Kapitola seznamuje studenty s procesem výběrového řízení ze strany organizace i z pohledu uchazeče o zaměstnání. Pomáhá studentům připravit se na výběrové řízení v jejich praktickém životě. Seznamuje s nejčastějšími otázkami, které mohou být při výběrových pohovorech kladeny, pomáhá také s formulováním životopisu a motivačního dopisu. Délka studia kapitoly je 25 minut.*



Vstupní otázky:

- 1/ Jakým způsobem se nemocnice snaží získávat zaměstnance?
- 2/ Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení na vaše pracovní místo?
- 3/ Jaké požadavky byly kladeny na obsazení vašeho pracovního místa?
- 4/ Jakým způsobem jste se připravovali na výběrové řízení?
- 5/ Jaké metody výběru byly při vašem výběrovém řízení využity?
- 6/ Jaké vnitřní a vnější faktory mohou ovlivnit přijímání nových pracovníků?
- 7/ Co byste vaší organizaci doporučili zdokonalit při hledání a výběru nových pracovníků?
- 8/ Jaké prvky obsahoval váš životopis?



7.1 Získávání pracovníků

Pracovníci by měli být získáváni na základě zjištěné potřeby podniku, současných volných pracovních míst a budoucí potřeby pracovníků pro nově vznikající místa. **Armstrong () shrnul základní specifikací požadavků firem na pracovníky do následujících bodů:**

- Odborné schopnosti
- Požadavky na chování a postoje
- Odborná příprava a výcvik
- Zkušenosti, praxe
- Zvláštní požadavky
- Vhodnost pro organizaci – podniková kultura, schopnosti uchazečů v ní pracovat, přizpůsobit se
- Další požadavky – neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště
- Možnost splnit očekávání uchazeče – kariéra, jistota zaměstnání, vzdělávání

Potřebu pracovníků v podniku ovlivňují mnohé vnitřní i vnější faktory. Podnik může na základě své potřeby stav pracovníků zvyšovat i snižovat.

Postup při snižování stavu pracovníků bývá následující (Bělohlávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

1. Změny organizační struktury
2. Převody pracovníků
3. Uvolnění pracovníků s nízkou morálkou
4. Neobsazování pracovních míst
5. Uvolnění nekompetentních pracovníků
6. Předčasné odchody

Při procesu získávání pracovníků je nutné vcházet z dostatečného rozboru trhu práce a z analýzy pracovních míst v organizaci. Vždy je nutné nejprve zhodnotit možnost využití současné vlastní pracovní síly v podniku a až potom vybírat z vnějších zdrojů.

Armstrong () zmiňuje tyto základní přístupy k vytváření pracovních míst:

Rotace práce
Rozšiřování práce
Obohacování práce
Samostatně se řídící týmy (autonomní pracovní skupiny)
Systémy vysoce výkonné práce

Všeobecný postup personálního výběru bývá následující:

1. Specifikace potřeby pracovníků
2. Určení lidských zdrojů
3. Stanovení kritérií výběru
4. Volba vhodných metod
5. Realizace výběru
6. Rozhodnutí

K získávání pracovníků mohou firmy využít některé z níže uvedených způsobů:

- Inzerce
- Internet / sociální sítě
- Úřady práce
- Vlastní zaměstnanci
- Školy
- Personální agentury
- Headhunting

Při procesu získávání zaměstnanců je důležité stanovit tyto záležitosti:

1. **Metodu získávání**
2. **Obsah zprávy / sdělení**
3. **Požadavky / požadované kompetence**
4. **Organizaci náboru** – časovou, prostorovou, finanční, náročnost na lidské zdroje – výběr z vnitřních či vnějších zdrojů

Obsah zprávy související s nábořem pracovníků by měl být vhodně formulován, aby kandidáta o pracovní pozici zaujal a informoval jej o podstatných záležitostech souvisejících s danou pracovní činností. Formulace sdělení by měla být jasná a výstižná. Uchazeč o zaměstnání by se měl dozvědět, o jakou pracovní pozici se jedná, kdo ji nabízí, kde se podnik nachází, jaké má požadavky na nové pracovníky, co pracovníkům nabízí, jaký nabízí pracovní úvazek, popř. mzdu a kontaktní údaje pro možnost odpovědi na uvedenou výzvu. Při formulaci zprávy je vždy nutné vyvarovat se zbytečným chybám, překlepům a zejména diskriminaci.

Požadavky na pracovníka by měly vycházet z analýzy práce. Pokud je nutné v podniku obsadit volné pracovní místo, je vždy vhodné nejprve zhodnotit **vnitřní zdroje** a posoudit, zda je možné využít na tuto pozici stávající pracovníky prostřednictvím jejich povýšení, přeřazení na jinou pracovní pozici, projevu jejich osobního zájmu o obsazení tohoto místa atd. V případě, že není možné místo obsadit pomocí stávajících pracovníků, využívají se **vnější zdroje**. Využívání pracovníků z vnitřních zdrojů bývá pro podniky méně organizačně, časově i finančně náročné.

U využívání vnitřních i vnějších zdrojů pracovní síly na obsazení volných pracovních míst je možné stanovit některé výhody i nevýhody.

Vnitřní zdroje

a) Výhody

- většinou nižší náklady
- znalost pracovníka, jeho vlastností a dovedností
- znalost pracovního prostředí
- pracovní zkušenosti z daného podniku
- využití znalostí z absolvovaných školení
- motivace pro ty, kdo dobře pracují

b) Nevýhody

- možné problémy u těch, kteří nebyli vybráni
- pracovník nemusí vidět nové směry rozvoje podniku
- nutnost mít zajištěn silný program rozvoje managementu

Vnější zdroje

a) Výhody

- nový pracovník, který může být dále vychován dle požadavků podniku - nové perspektivy
- pokud se jedná o specialistu, má již absolvovaná různá školení, má zkušenosti.
- není nutné zaškolovat nového odborníka
- přináší nový pohled na podnikovou situaci
- nebývá zde ovlivňování při výběru pracovníka

b) Nevýhody

- nemusí být vybrán ten správný kandidát
- interní kandidáti na dané místo mohou dělat potíže
- je nutné zajistit dostatečnou dobu na orientaci a adaptaci pracovníka

7.2 Výběrové řízení

Pokud se chce uchazeč o volné pracovní místo účastnit výběrového řízení, očekává se, že podniku zašle motivační dopis a strukturovaný životopis, popř. kopie dalších dokumentů, které podnik vyžaduje.

Význam zaslání **motivačního dopisu** spočívá v uvedení důvodu, proč si uchazeč vybral právě uvedené pracovní místo a jaké má s danou činností dřívější zkušenosti. Obsah, formulace i způsob napsání motivačního dopisu by neměly být podceňovány. Jejich styl a forma často rozhodují o tom, zda daný uchazeč bude k výběrovému řízení pozván.

Vzory možných motivačních dopisů jsou uvedeny například na těchto webových stránkách:



<http://www.europass.cz/motivacni-dopis/>

https://www.jobdnes.cz/rady-a-tipy/jak-napsat-motivacni-dopis/?gclid=EAIaIQobChMI4Lv7i4Du1QIVoQrTCh3PMqS9EAAAYASAAEgKHAPD_BwE

http://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/jak-napsat-motivacni-dopis/?gclid=EAIaIQobChMI4Lv7i4Du1QIVoQrTCh3PMqS9EAAAYAiAAEgJ-KvD_BwE

<http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/100>

Životopis stručně shrnuje vývoj osobního i pracovního života uchazeče o zaměstnání. Základními údaji v životopise jsou:

- 1/ jméno, rok narození a kontaktní údaje uchazeče
- 2/ vývoj absolvovaného vzdělání
- 3/ vývoj praxe s uvedením pracovní pozice a se stručným popisem vykonávané činnosti
- 4/ ostatní odborné kurzy, osvědčení, certifikáty, dovednosti atd.
- 5/ zájmy

V současné době je vhodné zasílat životopis **ve formě Europassu**. Jeho formát je unifikovaný a lze jej využít i při požadavku práce v zahraničí. Obsah životopisu, jeho forma i podrobné instrukce k jeho vyplnění jsou uvedeny na následujících webových stránkách:



<https://europass.cedefop.europa.eu/cs/documents/curriculum-vitae/templates-instructions>

3.2.1 Obsah a metody výběrového řízení

Výběrové řízení na obsazení volného pracovního místa by nemělo být podceňováno ze strany podniku ani uchazečů. Daný podnik by se měl dostatečně snažit zjistit kvality hodnocených osob a vybrat takové jedince, kteří nejlépe odpovídají jeho požadavkům.

Výběrové řízení se může skládat z několika částí. Nejprve se uskutečňuje rozčlenění kandidátů na základě zhodnocení zaslaných podkladů od jednotlivých kandidátů. Na základě zaslaných životopisů a motivačních dopisů zde bývají vytříděny nevyhovující osoby, které nesplňují uvedené požadavky. Tento krok většinou zajišťují pověření personální pracovníci. Své kroky konzultují s vedoucími pracovníky oddělení či úseků, kam by měli být budoucí pracovníci zařazeni. Budoucí zaměstnavatel a příslušní vedoucí pracovníci dále rozhodují o tom, kdo bude přizván k výběrovému pohovoru.

Organizací výběrového řízení bývají pověřeni personální pracovníci. Jejich činností je zejména zveřejnění výběrového řízení na základě podnětů vedoucích pracovníků a zaměstnavatele, shromáždění materiálů o uchazečích o dané pracovní místo, roztřídění nevhodných kandidátů, komunikace se zaměstnavatelem a příslušnými vedoucími pracovníky, komunikace s uchazeči, zajištění vhodného prostoru pro výběrové řízení a jeho vybavení potřebnými pomůckami, časová organizace výběrového řízení, příprava podkladů a hodnotících formulářů, účast při výběrovém řízení, oznámení výsledků.

Při výběru zaměstnanců je možné se zaměřit na tři základní oblasti:

- **Hodnocení uchazečovy minulosti** – absolvované vzdělání, praxe, certifikáty, dovednosti znalosti, úspěchy z předchozích zaměstnání,
- **Hodnocení současného stavu uchazeče** – jeho výkonnost, rozhodnost, motivace, přístup k práci

- **Možnost budoucího vývoje uchazeče** – jak se bude chovat v nových pracovních podmínkách a prostředí.

Každé výběrové řízení by mělo splňovat níže uvedená pravidla (Bělohávek, F., Košťan, P., Šulář, O., 2006):

- Připravené a strukturované
- Uvolněná atmosféra
- Zapisování objektivních údajů
- Rozhovor je dialog
- Otevřené – uvolněné otázky
- Situační otázky – Jak byste se zachoval, kdyby ...?
- Rozhovor slouží pro informování obou stran
- Hodnocení kandidátů pomocí škál /stupnic

Vedoucí pracovníci podniku by měli společně s personalisty vybrat takovou metodu výběru nového pracovníka, která nejlépe posoudí jeho kvality. Vyvarují se tak zbytečnému předčasnému odchodu nově přijatého pracovníka z podniku, zvýšených finančních nákladů na školení pracovníků, časové ztrátě s uskutečňováním nového výběrového řízení atd.

Jako možné metody výběru nových pracovníků je možné uvést:

- Strukturovaný pohovor, interview
- Ukázka práce
- Simulace – případové studie
- Testy schopností – psychologické, odborné
- Assessment centre
- Životopisné údaje
- Nestrukturovaný pohovor
- Panelové diskuse
- Reference
- Test osobnosti
- Grafologie

Každá z těchto metod má své výhody, které se mohou uplatnit u výběrových řízení na konkrétní pracovní místa. Jejich volba by proto měla být dostatečně zvážena.

3.2.2 Příprava uchazeče na výběrové řízení

Na výběrové řízení by se neměly připravovat pouze podniky, ale také uchazeči o zaměstnání. Kromě sepsání životopisu a motivačního dopisu a jejich zaslání v daném termínu do zvoleného podniku by se měli zajímat o minulost i současnost daného podniku. Vhodné je zjistit si jeho zaměření, druhy jím vyráběných výrobků či poskytovaných služeb, vývoj a stav jeho hospodaření, seznámit se s názory současných zaměstnanců na situaci v podniku, znát pověst podniku, způsob jeho vedení atd.

Dalšími faktory přípravy na přijímací řízení je také volba vhodného oblečení, příprava podkladů a pomůcek, které při přijímacím řízení využijete, a promyšlení vhodného chování při přijímacím řízení. Vždy je vhodné mít připraveny otázky, na které se chcete zástupců podniku na vaše nové zaměstnání zeptat.

Všechny výše uvedené záležitosti mohou hrát u výběrového řízení podstatnou roli.

Předem je možné připravit se na konkrétní typ otázek, které pracovníci podniku u výběrových řízení často pokládají. Zároveň by si uchazeči o zaměstnání měli uvědomit, že na některé typy otázek, které přímo nesouvisí s jejich budoucím pracovním výkonem, nemusí odpovídat.

Způsob přípravy uchazeče o pracovní místo a vzorové typy častých otázek u výběrových řízení, jsou uvedeny například v následujících odkazech:



<http://www.nicm.cz/priprava-na-vyberove-rizeni>
<http://www.specialist.cz/tipy-a-rady-pro-vyberova-rizeni-a-pohovory/>
<http://www.etlabora.cz/uspech-u-vyberoveho-rizeni-1/>
<http://www.eurec-prace.cz/prijimaci-pohovor/text.html?id=17>



OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

1. Jakým způsobem probíhá analýza trhu práce a jaké faktory jsou zde zohledňovány?
2. Popište proces a možnosti získávání pracovníků.
3. Uveďte, jaké znáte druhy nezaměstnanosti.
4. Specifikujte právní normy, které se nejčastěji využívají při personálním řízení.
5. Charakterizujte výhody a možné nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů podniku.
6. Popište postup výběru nových pracovníků.
7. Uveďte možné metody výběru pracovníků.
8. Popište hlavní úkoly účastníků výběrového řízení.
9. Jaký obsah by měl mít životopis?
10. K čemu slouží motivační dopis a jaká by měla být jeho forma a obsah?
11. Jak by se měl připravit uchazeč o zaměstnání na výběrové řízení?

Kapitola 8 Výcvik a rozvoj zaměstnanců, plánování kariéry

- *V této kapitole jsou studenti seznámeni s významem výcviku a rozvoje zaměstnanců a jednotlivými možnostmi jejich vzdělávání. Pozornost je zaměřena také na proces orientace a adaptace pracovníků při jejich nástupu do zaměstnání. Je zde zmíněny i plánování a rozvoj kariéry pracovníků a možnosti jejich řízení v rámci jednotlivých organizací. Čas studia kapitoly je 25 minut.*



Vstupní otázky:

- 1/ Jakým způsobem probíhala fáze orientace při vašem přijetí do zaměstnání?
- 2/ Jaké faktory byste zohlednili při adaptaci pracovníků na svém pracovním místě?
- 3/ Jakým způsobem u vás probíhalo a probíhá plánování kariéry?
- 4/ Jaké vzdělání je na vaši pozici vyžadováno a jakých druhů vzdělávacích akcí se účastníte?
- 5/ Jaké druhy vzdělávání jsou využívány ve vaší organizaci?
- 6/ Jakým způsobem dochází k plánování a organizaci vzdělávacích akcí a účasti pracovníků na nich, aby nedocházelo k narušení pracovního výkonu zaměstnanců?
- 7/ Jaký význam má celoživotní vzdělávání?



8.1 Rozvoj pracovníků

Ve všech podnicích i nemocničních zařízeních je nutné neustále zlepšovat znalosti a dovednosti zaměstnanců. Vzhledem k neustálému rozvoji vědy a techniky a neustálým inovacím využívaných zařízení je nezbytné doplňovat znalosti pracovníků i manažerů a udržovat jejich přehled o vývoji i využívání dané techniky, souvisejících legislativních požadavcích, postupech práce atd. V nemocničních zařízeních je neustálé vzdělávání důležité zejména pro **zlepšování kvality a rozvoj zdravotní péče a zajišťování konkurenceschopnosti** s ostatními zařízeními.

Vzdělání pracovníci jsou schopni podávat vyšší a efektivnější výkony a také lépe komunikovat se svým okolím. Zvyšování znalostí pracovníků umožňuje jejich **osobní rozvoj, možnost zvyšování jejich kariérového růstu i uspokojování osobních potřeb**.

V rámci **personálních plánů** se stává vzdělávání jednou z nejpodstatnějších nákladových položek. Většinou bývá rozpočet na vzdělávání rozčleněn na potřeby manažerského vzdělávání a vzdělávání ostatních pracovníků.

Rozvoj pracovníků i manažerů je dlouhodobý proces, který je velmi obtížný i finančně náročný. Dosažení požadovaného cíle rozvoje zaměstnanců závisí na mnoha faktorech. Za zajištění rozvoje pracovníků jsou odpovědní jak manažeři organizací, tak sami pracovníci. Při rozvoji pracovníků jsou využívány různé metody vzdělávání, které se kombinují. Většinou se v organizacích klade důraz na horizontální rozvoj pracovníků.

Aby byla zajištěna konkurenceschopnost podniků, měli by manažeři neustále **identifikovat potřeby v rozvoji pracovníků a důsledně plánovat a hodnotit jejich dosahování**. Rozvoj se v organizacích netýká jen běžných pracovníků, ale také manažerů.

Bělohlávek, Košťan a Šulěř (2006) zmiňují následující **trendy**, s jakými je možné se v současné době u rozvoje pracovníků setkat:

- Pracovat a neztrácet čas na školení
- Využívat při učení své zkušenosti
- Využívat praktické situace při učení
- Plánovat v podniku vzdělávací aktivity
- Využívat týmovou práci

8.2 Orientace a adaptace

S oblastí vzdělávání souvisí proces orientace a adaptace pracovníků. Jeho podstatou bývá co nejvhodnější a nejkvalitnější začlenění nového pracovníka do pracovního procesu.

Hlavním úkolem procesu orientace a adaptace je seznámit nové pracovníky s kulturou organizace, jejím prostředím, požadavky kladenými na jejich výkony i pracovní postupy, snažit se, aby poznali své nové kolegy a byli dostatečně připraveni na plnění svých úkolů.

Hlavní cíle procesu orientace a adaptace lze ze sociálního hlediska shrnout do následujících bodů:

- Utvoření příznivého počátečního dojmu
- Zvýšení šance, že bude člověk přijat skupinou (interpersonální akceptace)
- Snížení problémů přizpůsobení

Orientace je speciální typ výcviku zaměřený na získání základních informací, které pracovník potřebuje, aby mohl v organizaci působit. Pokud je v organizaci dobře propracovaný a připravený proces orientace a adaptace, pomůže novým pracovníkům rychle se přizpůsobit danému prostředí, zařadit se mezi kolegy, získat pocit důvěry v pracovním kolektivu a vytvořit prostředí vyšší spolupráce.

Za proces orientace a adaptace jsou v podniku spoluzodpovědní personalisté i přímí vedoucí přijatých zaměstnanců. **K hlavním úkolům personalistů** patří zejména organizační a administrativní zajištění celého procesu (tvorba programu, podkladových materiálů, tištěných informací, organizace jednotlivých akcí, např. přednášek, prohlídek pracovišť, příprava vedoucích a mentorů, sdělování základních informací a závěrečné vyhodnocení průběhu orientace.

Úkolem vedoucích pracovníků je spíše zajištění komunikace mezi pracovníky, představení nových pracovníků, stanovení pravidel v rámci provozu, projednání programu orientace a adaptace s novým pracovníkem a hodnocení dosahování stanovených cílů.

Celý proces by měl být pečlivě naplánován a měl by být hodnocen jeho průběh. Bývá vhodné stanovit konkrétní zodpovědnou osobu (mentora), na kterou se nový pracovník bude moci v případě potřeby obrátit a která mu bude pomáhat řešit obtížné situace. Novému pracovníkovi by neměly být jednotlivé informace v procesu orientace předávány naráz, ale podle plánu, aby je mohl postupně vstřebat.

Proces orientace a adaptace by měl být doložen **záznamovým listem**, ve kterém budou uvedeny jednotlivé aktivity, kterých by se měl pracovník zúčastnit, a činnosti, které by měl vykonat. Plnění stanovených aktivit v rámci tohoto procesu (školení, seznámení s konkrétními informacemi, např. pracovními předpisy, BOZP, pracovními postupy) by mělo být průběžně podpořeno možností rozhovoru s vedoucím pracovníkem, kterým by měl být celý proces také v závěru vyhodnocen. Toto hodnocení slouží k získání informací o úrovni adaptace daného pracovníka v konkrétním prostředí i k získání názorů na daný podnik.

Nejdůležitějšími výsledky vhodně provedené orientace pracovníků jsou:

- vyšší výkony vlivem rychlého zaučení,
- silnější loajalita díky přijetí správných hodnot a cílů,

- nižší fluktuace,
- vyšší pracovní spokojenost.

Způsob začlenění pracovníka do pracovního kolektivu a jeho spokojenost v práci, kterou zajišťuje zpočátku právě proces orientace a adaptace, silně působí na jeho spokojenost a další setrvání v podniku.

Podle výzkumu (Výzkum Industrial Relations Services – IRS, 2004) patří mezi **hlavní vlivy působící na oddanost a spokojenost pracovníků**:

1. Vztah s manažerem (nadřízeným) – 63%
2. Vztah s kolegy – 60%
3. Kvalita řízení na liniové úrovni – 62%
4. Schopnost vést: viditelnost a důvěrnost – 55%

8.3 Výcvik zaměstnanců

V rámci orientace a adaptace pracovníci poznávají podnik a seznamují se s jednotlivými pracovními a postupy. Během této fáze bývají pro pracovníky připravována konkrétní školení, které vedou k rychlejší účinnosti tohoto procesu.

Školeními pracovníci procházejí i po ukončení fáze orientace a adaptace. Jedná se většinou o proces neustálého učení a vzdělávání, který souvisí s rozvojem pracovních dovedností i celkovým rozvojem pracovníků.

Možnost osobního rozvoje prostřednictvím vzdělávání bývá často zmiňována jako důležitý prvek pracovní motivace při uzavírání pracovního poměru či důvod setrvání pracovníků v daném podniku.

Parcell (2003) uvádí jako hlavní faktory související s politikou a postupy, které ovlivňují úroveň oddanosti:

- Vzdělávání absolvované během posledního roku,
- Spokojenost s příležitostmi ke kariéře,
- Spokojenost se systémem hodnocení pracovního výkonu pracovníků,
- Názor, že manažeři jsou dobří v řízení lidí,
- Práce považovaná za podnětnou,
- Názor, že politika a praktické postupy pomáhají dosahovat rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem,
- Spokojenost s komunikací nebo s výkonem podniku.

Prostřednictvím vzdělávání dochází k rozvoji celé osobnosti pracovníka a tím i zajišťování jeho kompetencí pro vykonávání konkrétní pracovní pozice. Pracovní kompetence jsou dány schopnostmi, dovednostmi a znalosti pracovníka.

Armstrong (2007) rozlišuje schopnosti pracovníků do dvou základních skupin:

1/ chování – osobní kvality, motivy, zkušenosti a charakteristiky chování) – povahové a výkonové schopnosti

2/ odborné znalosti a dovednosti pro efektivní zastávání svých rolí – tvrdé dovednosti – odborné schopnosti a způsobilost

Čtyři nejčastější způsoby využívání schopností jsou podle Armstronga (2007):

- 1/ řízení pracovního výkonu
- 2/ vzdělávání a rozvoj pracovníků
- 3/ výběr pracovníků
- 4/ získávání pracovníků

8.3.1 Metody výcviku

V podnicích se využívají dvě základní metody výcviku. Jedná se o metodu vzdělávání **při práci (On-the-Job Training)** a vzdělávání **mimo práci (Off-the-Job Training)**. Odlišnost spočívá v tom, zda se pracovníci učí prostřednictvím vykonávání své práce nebo mimo ni, například prostřednictvím konkrétních školení v učebnách, pomocí seminářů atd.

Harrisonová (2005) rozlišuje další čtyři typy vzdělávání. Odlišnosti se týkají spíše výstupů vzdělávání. Jedná se o vzdělávání:

- 1/ **Instrumentální** – usnadňuje vzdělávání při výkonu práce
- 2/ **Poznávací (kognitivní)** – dochází ke zlepšení znalostí a pochopení věcí
- 3/ **Citové** – dochází spíše k formování postojů nebo pocitů než znalostí
- 4/ **Sebereflekující** – formování nových způsobů nazírání, myšlení a chování

VZDĚLÁVÁNÍ PŘI PRÁCI (ON-THE-JOB TRAINING)

Jedná se o druh vzdělávání, ke kterému dochází při vykonávání práce. Pracovník může být řízen manažerem, nebo mu je přiřazen například mentor, který jej usměrňuje v jeho činnosti a radí mu. Výhodou tohoto vzdělávání je flexibilita, jeho využití v případě potřeby, naopak nevýhodou může být neproškolenost ve znalosti vzdělávací metodiky u pověřené osoby. Z důvodu efektivity vzdělávání není vhodné, aby u pracovníků byl využíván pouze způsob vzdělávání při práci. Osoba pověřená vzděláváním nemusí být dostatečně efektivní ve vzdělávání.

Ke vzdělávání při práci je možné zařadit:

- **Koučing (coaching)**
- **Mentoring**
- **Asistování**
- **Instruktaž při výkonu práce**
- **Rotace práce**
- **Pracovní porady**
- **Pověření úkolem**
- **Konzultování (consulting)**
- **Praktické demonstrování**
- **Brífing (briefing)**
- **AAA (After Action Review)**

(zdroj: <https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>)

VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRÁCI (OFF-THE-JOB TRAINING)

Vzdělávání mimo práci spočívá ve výcviku v prostředí, které je podobné pracovnímu. Nejedná se zde o zajišťování skutečných pracovních výkonů, ale pouze o simulovaný výcvik v mimopracovním prostředí. Výhodou je znalost metodiky školiště v přístupu ke školenému pracovníkovi a menší obava pracovníků z jejich možné počáteční neúspěšnosti.

KOMBINOVANÝ VÝCVIK

U kombinovaného výcviku dochází ke kombinaci vzdělávání v práci i mimo práci. Kombinovaný výcvik může spočívat i v zaučování pracovníka odborným školištěm v rámci jeho práce na pracovišti, kdy po dobu zaučování dostává dotýčný nižší mzdu.

Ke vzdělávání mimo práci patří následující možnosti:

- **Výuka v učebně – (Classroom and Conference Training)**
 - Přednášky, semináře, kurzy
- **Konference, diskuse o případě, filmy** - Jedná se o specifický druh vzdělávání pracovníků.

- **E – leasing** - Bývá zde zajišťováno vzdělávání na dálku, kdy školitel komunikuje se školeným pracovníkem prostřednictvím elektronických sítí. Výhodou je časová flexibilita tohoto vzdělávání.
- **Workshopy**
- **Demonstrace**
- **Simulace**
- **Kazuistika**
- **Brainstorming**
- **Hraní rolí**
- **Outdoor training**
- **Samostudium**

(Zdroj: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>)

Každá vzdělávací akce by měla být předem pečlivě naplánována podle potřeb podniku i zaměstnanců. Úkolem podniku je vybrat nejefektivnější metodu vzdělávání. Aby bylo zjištěno dosažení požadovaných cílů vzdělávání, musí dojít k jeho hodnocení a odvození případných nápravných opatření z jeho závěrů. Celý proces zahrnuje základní tři fáze, mezi které patří **diagnóza, implementace a hodnocení**.

Jednotlivé možnosti hodnocení výcviku zaměstnanců jsou následující:

1. **Bezprostřední reakce** - rozhovory, dotazníky

Bezprostřední reakce mohou ukázat jen to, jak se výcvik líbil, málo postihnou užitek.

2. **Učení** (Do jaké míry se naučili fakta, principy, přístupy, které byly obsahem výcviku?)

Zjišťuje se pomocí testů - měly by být administrovány před a po akci a srovnány.

3. **Chování** (Do jaké míry se změnil chování vlivem programu?)

Měří se efekt na pracovní výkon, ale hodnocení je obtížnější než u reakcí a učení.

4. **Výsledky** (Jaké konečné výsledky byly dosaženy - redukce nákladů, redukce fluktuace, kvalita produkce)

Výsledky se měří tím, jak efekt výcviku působí na organizační cíle. Důležité je zjistit efekt vzdělávací akce a její dopad na cíle podniku.

Při srovnání pojmů výcvik a rozvoj je možné stanovit, že pojem výcvik je užší a pojem rozvoj zahrnuje širší spektrum činností. Při rozvoji dochází zejména k rozvoji měkkých dovedností (soft skills). Na základě očekávaného výcviku a rozvoje pracovníků by měly být zpracovány kariérové plány.

8.4 Plánování kariéry

„Kariéra je dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál“ (Bělohlávek, 1994)

Rozvoj kariéry se skládá ze dvou složek, mezi kterými by měl vzniknout soulad.

1/ **Plánování kariéry** – snaha jednotlivce

2/ **Management kariéry** – úsilí organizace k zajištění možnosti růstu pracovníka

Při hodnocení kariéry se hodnotí rozměr pohybu:

Hierarchický (vertikální) - změny pracovního postavení

Odborný (laterální) – např. rekvalifikace či jiné oddělení

Centrální

Pro dosažení zvolené kariéry je nutné absolvovat příslušné vzdělání v daném oboru. Zejména ve zdravotnictví dochází k nutnosti získání požadované kvalifikace a jejího případného následného zvyšování či rozšiřování. Během praxe většinou dochází k rozvoji pracovníků z hlediska zvládnutí komplexních problémů.

Lidé většinou vyhledávají povolání, které odpovídá jejich povaze. Holland a Schein (1966) určili šest kariérových typů, které stanovují výběr konkrétního kariérového prostředí.

Kariérové typy – Hollandova a Scheinova typologie

R – typ realistický – schopnosti, dovednosti, fyzická aktivita - zemědělství

I – typ zkoumavý – poznávací aktivity, přemýšlení – biologie, matematika, geologie

S – typ sociální – interpersonální aktivity – diplomacie, sociální a psychologické činnosti

K – typ konvenční – jasně vymezená pravidla a nařízení – účetnictví, finance

E – typ podnikavý – schopnosti přesvědčovat ostatní a dosahovat svých cílů – právo, obchod

A – typ umělecký – sebevyjádření a vyjádření svých citů, tvůrčí práce – hudba, umění

Pokud převažuje více kariérových typů u jedné osoby, může docházet k jejich slučitelnosti nebo ke kariérovým rozporům.

Při nástupu do zaměstnání si člověk dotváří své profesní pojetí, které má 3 základní komponenty (vlastní obraz talentu a schopností, vlastní obraz motivů a potřeb a vlastní obraz postojů a hodnot) a tvoří kariérovou kotvu.

Existuje 8 kariérových kotev

Technicko-funkční kompetence,

Manažerská kompetence,

Jistota,

Autonomie,

Kreativita,

Služba,

Soupeření,

Životní rovnováha.

Nástroje řízení kariéry v organizacích

Development centre – cvičení, simulace, případové studie, testy

Plány náhrad (personálních záloh) – stanovení náhradníků

Kariérové plány – systematické řízení kariéry pracovníků

Kariérové konference – projednávání potenciálu a možností pracovníků na manažerské schůzce

Kariérový vývoj

Přípravné období – období studia

Počátek kariéry – od prvního nástupu do 35 let - přípravné programy pro studenty VŠ

Střední věk – 35 – 50 let – kariérové plató – zpomalení platového růstu i růstu postavení – druhá kariéra

Starší věk – po 55 letech – úbytek pružnosti a energie – možnost mentorství

Pozor na **Burn out syndrom!**



OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

1. Popište obsah orientace a adaptace pracovníků na pracovišti.
2. Jaké jsou současné trendy v rozvoji zaměstnanců?
3. Popište, jaké činnosti zastávají personální pracovníci a jaké vedoucí pracovníci při plánování vzdělávacích akcí?
4. Stanovte, jaké metody vzdělávání mohou být v organizacích využívány, a specifikujte je?
5. Popište metodu koučování.
6. Jaká se rozlišují období kariéry a jaký mají vliv na řízení lidských zdrojů v organizacích?
7. Popište význam a podstatu kariérových kotev.
8. Jaké jsou povinnosti manažerů při rozvoji zaměstnanců?
9. Vysvětlete pojem „učící se organizace“.

Kapitola 9 Vedení porad, prezentační dovednosti

- *V každém podniku je důležité zvládat jednotlivé komunikační nástroje, jejichž prostřednictvím dochází k předávání informací podřízeným pracovníkům i jednotlivým kolegům. Správné zvládnutí předání informací vede k vyšší efektivitě práce na pracovišti. Kapitola se zaměřuje na vedení porad, jejich řízení, rozpoznání příznaků selhání porady i zvládání nepříjemných situací, které mohou výsledek porady narušit. Připraví studenty na prezentaci svých poznatků a seznámí je s jednotlivými prezentačními dovednostmi. Čas studia kapitoly je 25 minut.*



Vstupní otázky:

- 1/ Zamyslete nad tím, z jakého důvodu a jak často jsou ve Vaší organizaci využívány porady.
- 2/ Uved'te, jaký průběh většinou porady mají.
- 3/ Jakým způsobem byste doporučili vedoucím pracovníkům připravit se na poradu?
- 4/ Jaké hlavní faktory mohou narušit průběh porady?
- 5/ Jak by měla vypadat správná prezentace?
- 6/ Jaké faktory by měly být při prezentaci zohledněny?
- 7/ Jaké prvky mají vliv na udržení vaší pozornosti a zapamatování si sdělovaných informací při poradách a prezentacích?



10.1 Význam porad

V pracovním prostředí je vždy nutné informovat pracovníky o důležitých záležitostech a zároveň se poradit o následném postupu při pracovních činnostech. Hlavním cílem je většinou zajistit bezproblémový chod dané organizace nebo oddělení a motivovat pracovníky k další práci. Porada by neměla být pro pracovníky jen povinnou akcí, které se musejí pasivně zúčastnit, ale měla by vtáhnout pracovníky do řešení dané problematiky a umožnit jim sdělit své názory. Je vhodná i ke sdělení zkušeností jednotlivých pracovníků.

Porady v podnicích by se měly konat většinou v pravidelných intervalech. V nutných případech je možné konat porady i nárazově. Doba trvání porady by měla být přiměřená jejímu důvodu i programu, se kterým by měli být pracovníci předem seznámeni. Při pracovní poradě se sdělují většinou informace o dosažených výsledcích, další záměry společnosti, úkoly útvaru, způsoby řešení provozních problémů a organizačních záležitostí. Od spolupracovníků se zjišťují jejich postoje a názory nebo podněty k dalšímu řešení. Hlavní body porady a její závěry bývají shrnuty v zápisu. U kratších operativních porad většinou k zápisům nedochází.

Celkové vedení porady a její zvládnutí prozradí na vedoucího pracovníka, nakolik ovládá svůj obor, zda je schopen jednat s lidmi a vést ostatní, jaké jsou jeho komunikační dovednosti, jak umí prezentovat své myšlenky i tým a zda je možné mu důvěřovat.

Typy porad

- ◆ Operativní porada
- ◆ Výrobní porada
- ◆ Manažerská porada
- ◆ Řešitelská porada
- ◆ Kontrolní porada
- ◆ Krizová porada
- ◆ Strategická porada

Při poradě je důležité zohlednit následující body (Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O., 2006):

1. zaměřit pozornost na důležité věci,
2. lidé podporují rozhodnutí, na nichž se sami podíleli,
3. lidé snáze přijmou daná rozhodnutí,
4. skupinová diskuse je účinný prostředek pro přesvědčování, analýzu a tvořivý přístup,
5. porada pomáhá odstranit stereotypní způsoby myšlení,
6. vytváří se platforma pro podávání návrhů, zdůvodňování dřívějších rozhodnutí, zabránění špatným rozhodnutím,
7. Vhodně zvládnutá porada pomáhá vedoucímu získat moc - osobní autoritu, vliv.

10.2 Efektivní porady

Příprava programu porady

- CO?
- PROČ?
- JAK?
- KDO?
- KDY?
- KOLIK?

Příprava

- 1) Přečíst a prostudovat si podklady
- 2) Provést případné přípravné schůzky a získat další informace
- 3) Pouvažovat o uspořádání bodů programu a o tom, jak by se daly řídit
- 4) Přiřadit potřebný čas k jednotlivým položkám
- 5) Vytipovat oblasti, kde se dá očekávat konflikt
- 6) Pouvažovat nad složením účastníků a odhadnout jejich pravděpodobné reakce na různé body jednání
- 7) Zvážit, kdo by mohl případně uvést některé body programu
- 8) Připomenout si pravidla o postupy při vedení porady

Zásady vedení porady

- Začínat včas
- Sdílet cíle porady
- Dodržovat strukturu diskuze: fakta – argumenty – návrhy řešení
- Přijímat rozhodnutí
- Shrnovat sdělení
- Soustřeďovat pozornost účastníků
- Zvládat agresi a konflikty
- Vtáhnout všechny do aktivní účasti
- Končit včas, vytvořit celkové shrnutí předávaných informací, pozitivní vyznění

- Aby porady splnily své cíle, je nutné zhodnotit jejich obsah i náklady, které s nimi budou souviset.

Rady pro efektivní porady

A) Náklady:

- určete časové limity,
- posuzujte četnost porad,
- srovnávejte náklady porad,
- zjednodušte postupy,
- vylučte náhodné účastníky,
- mladí se mohou na poradách leccos naučit,
- pořádejte spíše neformální schůzky,
- využívejte komunikační prostředky, elektroniku.

B) Vedení porady:

- připravit se,
- svolat, udržet chod, ručit za efektivitu,
- jasná představa o úkolu,
- uvážit možné směry diskuse, možné otázky,
- pohotově reagovat na nový vývoj a přijímat nutná rozhodnutí,
- určit, kdy se budou projednávat nově vzniklá témata,
- připravovat závěry a opatření,
- sledovat časové relace pro jednotlivé body

Program jednání:

- Písemný soupis, včas k dispozici, všechny údaje o jednání.
- Spoluúčast na tvorbě programu.
- Včasná kompletace materiálů pro jednání.
- Materiály včas všem k dispozici.
- Uvažte složení programu - složité věci doprostřed, nekontroverzní na závěr.
- Shrňte každý bod, kdo, kdy provede - oceňte ty, kteří byli dochvilní, kteří se dobře připravili.

C) Příznaky selhávání porady:

- diskuse se nekonečně táhne,
- nevhodné chování: pozdní příchody, přerušování, šeptání, nezáměr, osobní výpady, malá angažovanost v diskusi ...
- účast nesprávných lidí,
- příliš rychlý nebo příliš pomalý postup,
- příliš konfliktů,
- nedostatek znalostí, schopností účastníků, nedostatek informací,
- špatný zápis,
- moderátor zaujímá jednostranné pozice.

D) Konflikty:

- nereagovat agresivně, ani se jim nevyhýbat,
- nenechávat volný průběh, nevyřazovat z jednání,
- trvejte na vyjasnění sporu, argumenty pro i proti,
- zvažovat i pocity,
- citlivě sledovat choulostivá témata, nechte zaznít nesouhlas.

10.3 Přínosy a nedostatky porad

Porady by měly být vždy organizovány na základě stanoveného cíle a potřeby dané organizace nebo její konkrétní části, tj. oddělení, úseku atd. Každá porada by měla mít konkrétní efekt pro zlepšení činnosti dané organizace. Kromě předaných informací, možnosti jejich zhodnocení ve větším kolektivu a zajištění dostatečné komunikace mezi pracovníky mohou mít porady mnohé přínosy pro jejich účastníky i předsedajícího.

Jedná se o následující efekty:

- 1. Získání informací
- 2. Odstranění překážek
- 3. Zjištění očekávání
- 4. Podíl na rozhodování
- 5. Získání zpětné vazby
- 6. Výměna zkušeností
- 7. Předvedení schopností

V níže uvedených oblastech se mohou vyskytovat jak **přínosy** porad pro organizaci tak někdy i **nedostatky**. Vždy záleží na tom, jakým způsobem je porada připravena a následně zvládnuta.

- 1. Zaměření úsilí
- 2. Identifikování problémů
- 3. Analyzování problémů
- 4. Systematické řešení problémů
- 5. Lepší koordinace
- 6. Zlepšování klimatu

Mezi hlavní nedostatky a chyby ve vedení porad je možné zařadit:

- Zahájení bez úvodu
- Tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků
- Odbíhání od tématu
- Porada jako monolog
- Neefektivní diskuze
- Neřešení konfliktů
- Odkládání nepopulárních rozhodnutí
- Tolerování vyrušování
- Opakování probraného opozdilcům
- Není dán prostor všem účastníkům
- Chybí shrnutí
- Negativní závěr

K častým chybám účastníků patří:

- Pozdní příchody
- Nepřipravenost
- Nekázeň
- Rozvláčné příspěvky
- Image přepracovanosti
- Vyřizování si účtů
- Vlastní zájmy

10.4 Prezentace

V rámci pracovního procesu se stává, že nejen vedoucí, ale i běžní pracovníci musejí prezentovat své příspěvky na poradách či konferencích nebo sdělovat některé důležité informace širšímu publiku. Aby prezentace maximálně splnila svůj cíl, je nutné věnovat dostatečnou pozornost způsobu prezentování, zvládnutí prezentačních dovedností, vhodné volbě typu prezentace, její přípravě i stavbě, výběru

vhodných nástrojů prezentace a audiovizuálními prostředky. Neméně důležité je i zvládnutí řízení diskuse.

Postup efektivní prezentace

1. Ujasněte si účel, smysl, záměr vystoupení.
2. Promyslete, kdo budou vaši posluchači, co potřebují a chtějí slyšet a vidět.
3. Zvažte čas a prostor, který máte k dispozici na vystoupení.
4. Vymezte téma, opatřete si potřebné informace, vyberte nejdůležitější poznatky.
5. Informace roztrďte do kapitol, opatřete další nutné materiály.
6. Promyslete způsob prezentace včetně audiovizuální podpory.
7. Vytvořte 1. verzi vystoupení, tu pak dále upřesněte.
8. Vytvořte 2. verzi, v ní dbejte také na stavbu a vnitřní provázanost projevu.
9. Připravte si písemný podklad - kartičku, ale jen s hlavními body vystoupení – úvod, hlavní část, závěr.

Stavba prezentace

- **Úvod** – zaujmout pozornost, získat důvěru posluchačů (představení, vtipná příhoda či žert, cíle projevu a jeho obsah, vymezení času, jak bude organizováno kladení otázek, jaký by měl být výsledek vystoupení).
- **Hlavní část** – nutná je přehledná struktura.
 - Doporučení: nezahlcovat informacemi, zdůraznit hlavní body, důraz na rozlišení podstatných a doplňkových sdělení, logická posloupnost, shrnovat jednotlivé body, Podstatné by se mělo zopakovat nejlépe 2x, Nebát se uvést i různé pohledy na danou věc – působí to důvěryhodně.
- **Závěr** – stručné shrnutí, závěrečná výzva, požádat o dotazy.

Prezentace

- Nebát se trémy, učit se ji ovládat
- Učit se využívat svůj hlas (hlavní nedostatky: spěch, špatná artikulace, monotónnost, slovní vata, slabý hlas)
- Ovládat a využívat řeč těla: pohyby a držení těla, mimika, gesta, oči, zevnějšek.
- Rozvíjet techniku řeči: jazyk, pestrost vyjadřování, vhodná stavba vět – ne složitá souvětí, užívat řečnické otázky, přerušit tok řeči příhodou, vtipem, aby se obnovila pozornost.
- Volit vhodný styl: formální, neformální, nadšený...
- Využívat techniky prezentace: pohyb, oslovení účastníků, gesta, ukazovátka...
- Pracovat s prostorem: okna, sestavení židlí a stolů, rozestavení techniky...

Typy prezentací

- Tvář v tvář
- Neformální prezentace
- Formální prezentace – v malé skupině
- Prezentace před početnějším publikem
- Mediální prezentace (krátké vystoupení v TV, televizní interview, televizní diskuse)

V rámci prezentace bývají využívány audiovizuální prostředky, které zajistí lepší vysvětlení problematiky a také zapamatování obsahu prezentace. Je vždy vhodné zaměřit se na základní 3P, ke kterým patří pozornost, pochopení a paměť. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že lidé si většinou zapamatují 10% toho, co čtou, 20% toho, co slyší, 30% toho, co vidí, 50% toho, co vidí a slyší, 70% toho, sami řeknou, 90% toho, co sám řeknou a udělají.

Řízení diskuse – v průběhu nebo po skončení prezentace

- **V průběhu** - je bezprostřední kontakt, možnost vyjasnit nedorozumění, ale také nebezpečí neplodných dohadů, narušení celé stavby prezentace.
- **Na závěr** – nelze už zpětně upravit průběh prezentace, řečník ale není rušen stálými dotazy.

Rady pro řečníka

- Oponent není nepřítel – není třeba s ním bojovat
- Snažte se naslouchat a porozumět názorům druhého
- Neútočit na osobnost oponenta, i když nemá pravdu
- Není vhodné skákat oponentovi do řeči
- Neodbíhat od tématu
- Nesnažme se mít za každou cenu poslední slovo
- Monolog není diskuze

Během prezentace je nutné umět zvládnout i odpovědi na nepříjemné dotazy a také umět jednotlivé dotazy vhodně usměrňovat. Dotazům není možné se zcela vyhnout.

Zároveň by si měl řečník uvědomit, jak působí jeho hlas a snažit se s ním dostatečně pracovat. Kromě zvládnutí svého hlasu, jeho výšky, vhodné intonace, využívání přiměřeného tempa řeči či vhodných pomlek je nutné zaměřit se i na nonverbální komunikaci, kdy je důležité zejména odstranit rušivá gesta, udržovat oční kontakt s publikem a působit pozitivně a uvolněně.

Pokud mívá řečník trému, měl by se ji snažit překonat některým z následujících způsobů
(Bělohávek, F., Košťan, P., Šulěř, O., 2006):

- Uvolnit se – rozproudit adrenalin (rychlá chůze)
- Zhluboka dýchat – srovnat tělo, dýchat zhluboka a pomalu
- Zahrát sebevědomí – začít suverénně, během prezentace ale nic nehrát
- Napsat si úvodní slova



<https://www.youtube.com/watch?v=6qy3OtvtaMw>
<https://www.youtube.com/watch?v=yLhUfmn4ELs>
<https://www.youtube.com/watch?v=j32Agp6OnoU>

10.5 Naslouchání

Každý člověk by se měl v rámci efektivní komunikace snažit nejen sdělovat informace, ale také se naučit naslouchat osobám, se kterými komunikuje. Pokud nezvládne umění naslouchat, může dojít k odklonu ostatních osob od komunikace s ním, nebo k chybnému pochopení sdělovaných informací, nepochopení některých dvojsmyslných sdělení, k nechtěným rozporům atd.

Při správném naslouchání by mělo docházet k dostatečnému vnímání sdělovaných informací, používaných slov, jejich významu, volené intonace a jejího smyslu. Důležité je i využívání pozorování, tj. vnímání, jak lidé sdělují informace, jak se při jejich předávání chovají, tváří atd. Nemělo by být opomíjeno ani vciťování se do druhé osoby, tj. vnímání, jak se zřejmě cítí při sdělování informací, jaké má pocity nebo odhadovat, co chtěl sdělit.

Výhody dobrého naslouchání

1. Zjistíte, co se děje a jaké jsou problémy.
2. Zjistíte, které problémy a události se už změnilly.
3. Budete moci lépe rozhodovat.
4. Naučíte se jednat s lidmi, zjistíte, jak přemýšlejí a jaké mají přístupy k problémům.

5. Budete mít přístup k bohatému zdroji nápadů, jak zlepšit chod podniku.
6. Naučíte se dávat najevo: "mě to zajímá".
7. Pomůže vám to předejít problémům, hádkám, nebo je dokonce předvídat.
8. Zaměstnanci dostanou možnost vyjádřit své názory na zaměstnání.
9. Zjistíte, proč lidé podávají špatný výkon.
10. Zvýší se vaše naděje, že zaměstnanci vyslechnou také vás!



<https://greenaction.noblogs.org/post/2017/03/19/aktivni-naslouchani/>
<https://www.superkariera.cz/poradna/tag/aktivni-naslouchani>



OVĚŘENÍ ZNALOSTÍ

1. Uved'te, jaký je hlavní význam porad na pracovištích.
2. Uved'te, jaké typy porad znáte.
3. Specifikujte, jakým způsobem je možné zefektivnit porady.
4. Popište, jak by měl vypadat program porady?
5. Zhodnoťte, jaké existují přínosy porad pro jednotlivé zúčastněné osoby?
6. S jakými chybami účastníků porad se můžete setkat?
7. Jaké faktory je nutné zohlednit při přípravě porady?
8. Popište, jak připravit efektivní poradu a jak ji vést.
9. Uved'te, jaký by měl být postup správné prezentace.
10. Jaké části by měla obsahovat prezentace?
11. Jaké existují typy prezentací a jaké jsou mezi nimi rozdíly?
12. Jakým způsobem předcházet nezdarům při prezentaci?
13. Jaké prvky vedou ke zvýšení pozornosti posluchačů a k lepšímu zapamatování obsahu prezentace?
14. Jakou roli hraje při prezentaci neverbální komunikace?
15. Jaké jsou výhody dobrého naslouchání?

ZÁVĚR:

Zabezpečování managementu zdravotnických organizací není jednoduchou záležitostí. Jeho úroveň je dána především způsobem práce s lidmi a usměrňováním jejich činností takovým způsobem, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Jedná se o soubor mnoha propojených činností, jejichž úkolem je dosahování stanovených cílů každé organizace. Bez managementu by nebylo možné efektivně zajišťovat činnosti a chod žádného podniku.

Způsob řízení zdravotnických organizací má významný dopad na kvalitu všech poskytovaných služeb a následnou spokojenost klientů. Pohled klienta na danou organizaci má vliv na její hodnocení i celkovou pověst. Tento fakt je nutné si uvědomit a věnovat mu maximální pozornost. Zajištění dokonalého managementu a kvalitní péče o klienty tvoří hlavní podstatu úspěchu zdravotnického zařízení.

S manažerskými činnostmi je možné se setkat na všech úrovních řízení organizací. Tato učební pomůcka by měla poukázat na jejich dopady na jednotlivé úseky či oddělení. Zároveň by měla pomoci uvědomit si důležitost každého pracovníka a jeho vlivu na výsledky práce celé organizace. Poukazuje na to, jak mohou vedoucí i běžní pracovníci přispět k efektivitě zdravotnické organizace.

Hlavním cílem této metodické pomůcky je shrnutí obsahu předmětu MANKP (Management a ekonomika ve zdravotnictví). Tento předmět seznamuje studenty s některými problémy, se kterými se současné vedení zdravotnických organizací potýká, a poukazuje na způsoby, jak je řešit nebo jim předcházet. Je zde uveden obsah přednášek, které byly vytvořeny zejména na základě hlavní studijní literatury tohoto předmětu. Jedná se o Management od autorů Bělohlávka, Košťana a Šulěře, knihu Řízení lidských zdrojů od Michaela Armstronga a publikaci Management ve zdravotnictví, kterou vytvořil Ivan Gladkij se svým autorským kolektivem.

Pro snazší studium a přiblížení probírané látky jsou k jednotlivým kapitolám vždy uvedeny odkazy na doplňující materiály. Každá kapitola nejdříve obsahuje úvodní otázky týkající se praktického využívání činností souvisejících s probíranou látkou ve zdravotnické praxi. Studenti by si je měli zodpovědět před začátkem studia dané kapitoly. Významem těchto otázek je uvědomění si praktické aplikace probíraného učiva a ujasnění jejich současného pohledu na danou oblast. Prostřednictvím následného studia by mělo dojít k doplnění a rozšíření jejich znalostí v rámci dané problematiky. Na závěr každé kapitoly jsou uvedeny shrnující otázky, jejichž pomocí si studenti mohou zhodnotit úroveň svých nově načerpaných znalostí a ověřit zvládnutí probrané látky.

POUŽITÉ ZDROJE:



1/ Využité literární zdroje

- ALDAG, R. J., STEARNS, T. M. (1987). *Management*. Cincinnati: South-Western
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing.
- BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULÉŘ, O. (2006). *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
- FOTR, J. a kol. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- GLADKIJ, I. a kol. (2003). *Management ve zdravotnictví*, 1. vyd. Brno: Computer Press.
- GUEST, D. E., MICHIE, J., SHEEHAN, M., METOCHI, M. (2000). *Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Survey*. London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- HARRISON, R. (2005). *Learning and Development*. 2. vyd. London, CIPD
- HEKELOVÁ, Z. (2012). *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- HOLLAND, J. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- HUTCHINSON, S., PURCELL, J. (2003). Bringing Policies to Life: The vital role of front line managers in people management. London, CIPD
- IVANOVÁ, K. (2003). *Řízení lidských zdrojů*. In: GLADKIJ, I. a kol. *Management ve zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press.
- KOTLER, Philip, (2001). *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing.
- KOUBEK, J. (2003) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press.
- KOUBEK, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- PLEVOVÁ, I. a kol. (2012). *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. (2006). *Strategická analýza*. Druhé vyd. Praha: C. H. Beck.
- SLOWIK, R. (2012). *Personální management*. In: Plevová, I. a kol. (2012). *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- SYNEK, M. a kol. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- VEBER, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing.

VEBER, J. (1996). *Základy managementu pro střední školy*. Praha: Fortuna.



2/ Využití internetové zdroje:

<http://books.google.cz/books?id=2ITUVJOgj8IC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q=management&f=false>

<http://books.google.cz/books?id=2ITUVJOgj8IC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q=management&f=false>

<https://cs.wikipedia.org/wiki/Controlling>

<https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

<https://europass.cedefop.europa.eu/cs/documents/curriculum-vitae/templates-instructions>

<https://greenaction.noblogs.org/post/2017/03/19/aktivni-naslouchani/>

<http://churchfuel.com/wp-content/uploads/2017/01/eisenhower-box.jpg>

http://lorenc.info/obrazky/3MA381/graf-ganttuv-diagram_05.png

<http://managementmania.com/index.php/component/content/article/60-zakladni-pojmy/359-iso-9001>

<https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>

<https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>

<https://managementmania.com/cs/organizovani>

<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

<https://managementmania.com/cs/planovani>

<https://publi.cz/books/114/02.html>

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>

<http://www.certifikujeme.cz/certifikace-dle-iso-9001>

<https://www.edrawsoft.com/TQM-Diagrams.php>

<http://www.etlabora.cz/uspech-u-vyberoveho-rizeni-1/>

<http://www.eurec-prace.cz/prijimaci-pohovor/text.html?id=17>

<http://www.europass.cz/motivacni-dopis/>

<http://www.financni-rizeni.cz/controlling>

http://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/jak-napsat-motivacni-dopis/?gclid=EAIaIQobChMI4Lv7i4Du1QIVoQrTCh3PMgS9EAAAYAAAEgJ-KvD_BwE

https://www.jobdnes.cz/rady-a-tipy/jak-napsat-motivacni-dopis?gclid=EAIaIQobChMI4Lv7i4Du1QIVoQrTCh3PMgS9EAAAYASAAEgKHAPD_BwE

<https://www.kacr.cz/poslani-a-smysl-auditu>

<http://www.mira-vlach.cz/normy-iso-definice>

<http://www.nicm.cz/priprava-na-vyberove-rizeni>

<http://www.portiscio.net/jak-efektivne-planovat-svuj-cas-aneb-26-tipu-pro-time-management>

<http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/100>

<http://www.specialist.cz/tipy-a-rady-pro-vyberova-rizeni-a-pohovory/>

<https://www.superkariera.cz/poradna/tag/aktivni-naslouchani>

<https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=1btrvXlykxQ>

https://www.youtube.com/watch?v=ChTBWUZzb_M

<https://www.youtube.com/watch?v=6qy3OtvtaMw>

<https://www.youtube.com/watch?v=yLhUfmn4ELs>

<https://www.youtube.com/watch?v=j32Aqp6OnoU>

Využívané ikony:



literatura



odkazy na internetové zdroje



ověření znalostí



čas k nastudování



otázky



důležité



video