



Řízení lidských zdrojů

Marek Štůrek

www.marekstorek.com | [@marekstorek](https://twitter.com/marekstorek) | [marekstorek.github.io](https://github.com/marekstorek)

MNG/IPP(C)04

Agenda

#	Sekce
1	Vymezení základních pojmů z řízení lidských zdrojů
2	Systém řízení lidských zdrojů
3	Personální management a personální činnosti ve zdravotnictví
4	Chování pracovníků ve zdravotnické instituci
5	Firemní kultura
6	Závěrečná část výuky je věnována práci s akutním stresem u zdravotníků a podporou SPIS
7	Použité zdroje



Sekce # 1

Vymezení základních pojmů z řízení lidských zdrojů

Informace o předmětu

- Význam lidských zdrojů pro efektivitu fungování organizace
- Strategie řízení lidských zdrojů
- Možnosti racionální organizace personálních činností
- Žádoucí dovednosti při personálním řízení ve zdravotnických zařízeních

Vymezení základních pojmů

Zdroje organizace

- Materiální
 - Finanční
 - Lidské
 - Informační
-
- Lidské zdroje využívají materiální a finanční za pomoci informačních
 - Personální práce je jádrem celého řízení organizace, zaměřuje se na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem

Vymezení základních pojmů

Personální administrativa → Nejstarší pojetí, pasivní

Personální řízení → Specialisté, orientace dovnitř organizace

Řízení lidských zdrojů

- Strategický přístup k personální práci
- Orientace na vnější faktory, formování a fungování pracovní síly org.
- Personální práce přestává být záležitostí personalistů, stává se každodenní prací vedoucích pracovníků

Vymezení základních pojmů

Řízení lidských zdrojů

- Důraz na rozvoj lidských zdrojů, jejich připravenost na změny
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost
- Sounáležitost lidí s organizací
- Důraz na správnou kulturu organizace a zdravé pracovní vztahy
- Vytváření dobré pověsti zaměstnavatele

Vymezení základních pojmů

Úkol řízení lidských zdrojů

- Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo, snažit se, aby byl tento člověk flexibilní, připraven na změny
- Optimálně využívat pracovní sílu v org.
- Formovat týmy, efektivně vést, posilovat mezilidské vztahy
- Posilovat schopnosti a sociální dovednosti lidí
- Dodržovat zákony, lidská práva

Vymezení základních pojmů

Tradiční přístup oblasti řízení lidských zdrojů

- Definovat pracovní úkoly s odpovědnostmi a pravomocemi a seskupovat je do pracovních míst, místa organizovat a propojovat do org. celků
- Provádět analýzu pracovních míst
- Předpovídat a plánovat pracovní sílu nezbytnou pro cíle org.
- Provádět průzkum trhu, zjišťovat populační vývoj a hodnotovou orientaci lidí
- Získávat, vybírat a rozmisťovat pracovníky dle optimálního využití jejich schopností

Vymezení základních pojmů

Tradiční přístup oblasti řízení lidských zdrojů

- Vzdělávat je, aby byli schopni naplnit požadavky i změnit pracovní zařazení, efektivně řídit talenty
- Vytvořit programy a systémy pro řízení a rozvoj pracovníků, jejich hodnocení, odměňování
- Zajišťovat agendu propouštění a penzionování
- Řízení kariéry, motivace
- Komunikace, informační systémy
- BOZP

Vymezení základních pojmů

Nový přístup oblasti řízení lidských zdrojů

- Zlepšení kvality pracovního života
- Zvýšení produktivity
- Zvýšení spokojenosti pracovníků
- Zlepšení rozvoje pracovníků i kolektivů
- Zvýšení připravenosti na změny

Vymezení základních pojmů

Personální strategie

→ Dlouhodobé cíle v oblasti pracovních sil a zdrojů

Personální politika

- Systém zásad, kterými se řídí organizace při rozhodování v oblasti práce a lidí
- Soubor opatření, kterými se snaží ovlivnit lidi

Strategické řízení lidských zdrojů

→ Konkrétní aktivity směřující k dosažení cílů stanovaných v personální strategii



Sekce # 2

Systém řízení lidských zdrojů

System řízení lidských zdrojů

Tvoří

- Personální management
- Marketing (trh práce, vzdělávání)
- Strategie a plánování (analýza, systemizace)
- Činnosti (vznik a ukončení pracovního poměru)
- Sociální konsensus (odměňování, BOZP, kolektivní smlouva)
- Kariérní postupy (celoživotní vzdělávání, odborné způsobilosti)

System řízení lidských zdrojů

Dále tvoří

- Organizační struktura
- Systemizace
 - Plánování a vytváření pracovních míst
 - Popis pracovního místa
- Vzdělávání pracovníků
 - Požadavky organizace
 - Kvalifikace
 - Plán vzdělávání

Metody v řízení lidských zdrojů

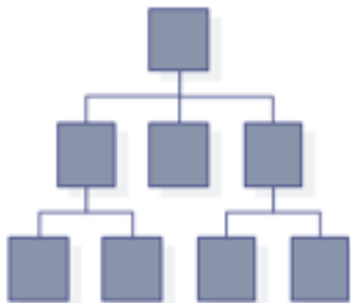
- Plánování, analýzy, systemizace míst
- Hodnocení
- Vzdělávání
- Plánování nákladů
- Nábor
- Vedení

Techniky v řízení lidských zdrojů

- Koučování
- Vedení a komunikace
- Řízení dle kompetencí
- Mentorování
- Vzdělávání, vzdělávání na pracovišti (pravidelná, hromadná školení)
- Pracovní porady

Organizační struktura

HIERARCHICKÁ



MATICOVÁ



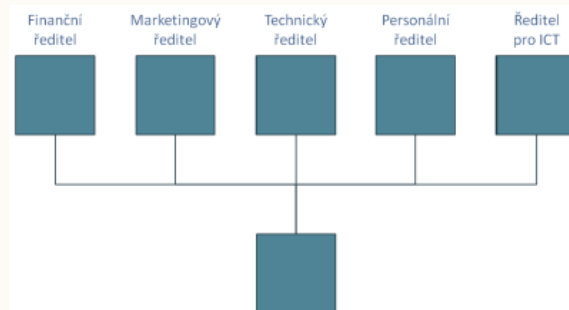
PODNIKATELSKÁ



Organizační struktura

Funkcionální

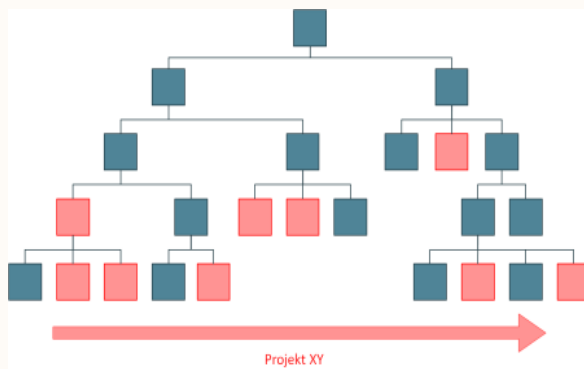
- Základem je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace
- Problémem je situace takzvaného „mučednického kůlu“, kdy pracovník dostává od různých nadřízených vzájemně odlišné příkazy



Organizační struktura

Maticová (projektová)

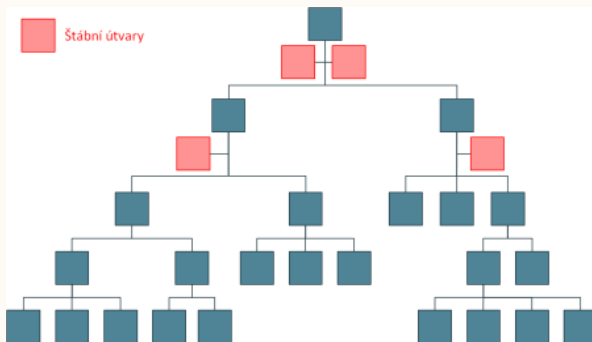
- Základem je klasická vertikální **liniová** struktura, která je **kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy**, které se věnují např. speciálním projektům, pro různé projekty jsou vytvářeny různé týmy s různými vedoucími a rolemi jednotlivých pracovníků



Organizační struktura

Štábně-liniová

- Uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o **štábní útvary**
- Ty zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace



Organizační struktura

- Je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace
- Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost
- Neexistuje nic jako **optimální organizační struktura**
- Bývá ve směrnících a pracovních náplních, ze kterých plynou vazby nadřízenosti, podřízenosti, pravomoc a odpovědnosti jednotlivých lidí nebo pracovních pozic, na kterých lidé pracují

Organizační struktura

- Její uspořádání a postup zorganizování činnosti, úkolů či postavení jednotlivců v rámci organizace s cílem účinně koordinovat všechny existující vazby, a tak **zlepšovat efektivitu organizace**
- Organizační struktury tvoří v organizaci základní skelet, který umožňuje plnit její plánované cíle
- **Účelem** organizační struktury organizace je vyjádření (zobrazení, reprezentace) formy uspořádání procesu dělby práce pro zajištění plánovaných úkolů
- **Posláním** organizační struktury je tedy optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace

Organizační struktura

Charakteristiky organizačních struktur:

- **Sdružování činností** vytvářejících obsahovou náplň strukturních jednotek - jde o funkcionální, výrobové a ostatní účelové struktury
- Uplatňování **rozhodovací pravomoci** mezi strukturními jednotkami - jde o liniové, funkcionální, liniově-štabní a kombinované struktury: např. personální úsek mívá funkcionálně členěnou strukturu štabního typu řízení
- Míra **delegace pravomoci** a **zodpovědnosti** strukturních jednotek ve vertikální hierarchii nadřízenosti a podřízenosti vůči jednotkám návazným - jde o centralizované nebo decentralizované struktury označení vyjadřuje, co je pro rozhodovací pravomoc převažující

Organizační struktura

Charakteristiky organizačních struktur:

- **Členitost**, resp. počet podřízených strukturních jednotek ve vztahu k nadřízené strukturní jednotce, někdy se toto hledisko označuje jako řídicí rozpětí - jde pak o ploché nebo úzké struktury
- **Časové trvání** rozlišují se struktury stabilní (dlouhodoběji neměnné) a dočasné

Jen velmi zřídka existují klasifikačně vyhraněné typy struktur, obvyklá je kombinace více typů, kde pak označení vyjadřuje dominantní klasifikační rysy.

Organizační struktura

Výběr organizačních struktur

K hlavním charakteristikám organizačních struktur patří:

- Rozpětí managementu
- Počet organizačních úrovní

Volba těchto charakteristik závisí na určitých faktorech vnitřních i vnějších a tyto charakteristiky samotné jsou si nepřímo úměrné při konstantní velikosti organizace.

Organizační struktura

Důvodem pro vytváření organizačních úrovní jsou omezení rozpětí managementu:

- Široké rozpětí je spojeno s malým počtem organizačních úrovní
- Úzké rozpětí je spojeno s mnoha organizačními úrovněmi
- V každé organizaci je třeba určit, jaký počet podřízených může vedoucí řídit
 - v horních úrovních org. je obvykle 4 - 8 podřízených
 - v dolních úrovních 8 - 15 (někdy i 20 - 30 podřízených)

Organizační struktura

Při vytváření organizačních úrovní je třeba si uvědomit, že:

- Jsou nákladné (režijní náklady, administrativní atd.)
- Ztěžují komunikaci (přenos cílů, plánů, taktik)
- Ztěžují plánování a kontrolu

Organizační struktura

Faktory určující efektivní rozpětí

- Schopnost manažera
- Dobře školení podřízení
- Efektivnost komunikační techniky
- Druh odvětví (odlišnosti v železničních, bankovních, veřejných službách)
- Potřebné množství osobních kontaktů
- Používání cílových standardů
- Jednoznačnost plánů

Organizační struktura

Vytváření organizačních jednotek

- Podle jednoduchých čísel (armády, kmeny, řízení závisí na počtu lidí ve skupině)
- Podle času (nejstarší metoda, pracovní směny)
- Podnikových funkcí - funkcionální jednotky (výroba, prodej, financování)
- Území
- Zákazníků
- Procesu nebo zařízení
- Výrobků

Organizační struktura

Formální a neformální organizační struktura

- **Formální** organizační struktura, účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku
- Pracovníci organizačních útvarů velkých podniků vytvářejí hlavně organizační řád a popisy pracovních funkcí vytvářejí účelovou formální strukturu úloh organizace

Organizační struktura

Formální organizační struktura

- Musí být pružná
- Měla by poskytovat prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a pro poznání individuálních zálib a schopností ve většině firem
- Individuální úsilí musí být usměrňováno tak, aby bylo v souladu s cíli skupiny a firmy
- Požadavek účelovosti formální struktury souvisí s potřebou měnit tuto strukturu, změní-li se výrazně úkoly organizace nebo vnější podmínky, event. vybavení organizace

Organizační struktura

Neformální organizační struktura směřuje do oblasti sebevzdělání, sportu nebo osobních zájmů

- Může být charakterizována jako síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vyjádřeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale vznikají spontánně tím, že se lidé spolčují
- Některé tyto struktury je žádoucí podporovat, a to v případech, že zlepšují výkonnost pracovníků



Sekce # 3

Personální management a personální činnosti ve zdravotnictví

Personální útvar, personalista

- Prokázat význam pro organizaci
- Pomáhat manažerům při řešení problémů
- Angažovat se v projektech a prezentacích
- Nabídka služeb, orientace na problémy org.
- a další

Význam personální práce pro organizaci

- Redukce přesčasové práce při zvýšení produktivity
- Snížení absence
- Eliminace ztrátového času při správném pracovním postupu
- Minimalizace fluktuace
- Snížení úrazů při zavedení programů BOZP
- Vzdělávání pracovníků
- Snížení plýtvání při správných návycích pracovníků

Význam personální práce pro organizaci

- Nabírání nejlepších pracovníků
- Konkurenceschopnost pomocí odměňování a výhod
- Propojování vhodných procesů a pracovníků
- Vytváření organizační kultury
- Orientace na kvalitu pracovního života lidí

Výtváření pracovních míst

- Analýza pracovních míst
- Obsah práce
- Pracovní postupy
- Pracovní prostředí

Přístupy k vytváření pracovních míst

- Mechanistický (produktivita, efektivnost, ne zájmy lidí)
- Motivační (psychologický, podmínky pro efektivnost)
- Biologický (fyzické stránky práce, zmírnění negativních vlivů na lidi)
- Percepční (duševní stránky práce, zmírnění negativ)
- Kombinace přístupů

Přístupy k vytváření pracovních míst

- Rozšiřování obsahu práce (zvýšení složitosti, kombinace, rotace)
- Obohacování práce (zvýšení odpovědnosti)
- Poloautonomní pracovní skupiny (participace na řízení, část odpovědnosti)
- Týmová práce (vytváření týmů)
- Šití pracovního místa na míru (Tailoring)
- Netradiční pracovní režimy (flexibilní pracovní doba, práce z domova)

Analýza pracovních míst

Metody analýzy

- **Funkční** (vychází z popisu činností, které je třeba udělat, z oblastí práce)
- **PAQ** Position Analysis Questionnaire (další univerzální metoda, kategorizace činností)
- **MPDQ** Management Position Description Questionnaire (metoda analýza pro určitou kategorii míst)

Analýza pracovních míst

- Personální plánování
- Získávání
- Výběr pracovníků
- Rozmísťování
- Vzdělávání a rozvoj
- Hodnocení
- Odměňování
- Péče o pracovníky

System získávání, rozmisťování a využívání pracovníků

- Informace
- Analýza
- Prognóza
- Plán

Odhad potřeby pracovníků

Intuitivní metody

- Delfská, kaskádová, manažerských odhadů

Kvantitativní metody

- Metoda založená na vývojových trendech, korelaci a regresi, síťovém plánování, modelování a simulaci, na pracovních normách
- Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků
- Nejčastěji kombinace

Odhad pokrytí potřeby pracovníků

Vnitřní zdroje

- Bilanční metoda – odchody, návraty, přesuny, zvýšení efektivity
- Metoda založená na Markově analýze – kvantitativní, pohyb v org., hierarchie, přechodová matice

Vnější zdroje (po vyčerpání vnitřních)

- Statistiky pracovních sil, školy – absolventi, zaměstnanost



Sekce # 4

Chování pracovníků ve zdravotnické instituci

Abc





Sekce # 5

Firemní kultura

Abc





Sekce # 6

Závěrečná část výuky je věnována práci s akutním stresem u zdravotníků a podporou SPIS

Abc





Sekce # 7

Použité zdroje

Použité zdroje

Literatura

Amstrong M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing, 2014

Dvořáková a kol. *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck, 2012

Zákon č. 262/2006 Sb. o zákoníku práce

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách

Zákoník práce

Články, web-stránky

Zákony pro lidi <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Podnikatel <https://www.podnikatel.cz/clanky/co-prinese-rok-2022-do-oblasti-zamestnavani/>

Pracomat <https://www.pracomat.cz/poradna/zakonik-prace/107-zakonik-prace-cast-6-hlava-1.html>

MPSV <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>

Děkuji

Má někdo otázky?

www.mareksturek.com | [@mareksturek](https://twitter.com/mareksturek) | mareksturek.github.io