



# Řízení lidských zdrojů

Marek Štůrek

[www.marekstorek.com](http://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	Získávání pracovníků, výběr pracovníků
5	Přijímání, orientace a adaptace pracovníků
6	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
7	Ukončení pracovního poměru,
8	Vzdělávání a rozvoj pracovníků
9	Kariérové postupy ve zdravotnictví
10	Pracovní motivace a odměňování pracovníků
11	Pracovní vztahy, péče o pracovníky
12	Chování pracovníků ve zdravotnické instituci
13	Firemní kultura
14	Závěrečná část výuky je věnována práci s akutním stresem u zdravotníků a podporou SPIS
15	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

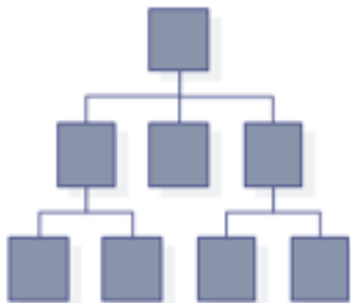


## Techniky v řízení lidských zdrojů

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

# Organizační struktura

HIERARCHICKÁ



MATICOVÁ



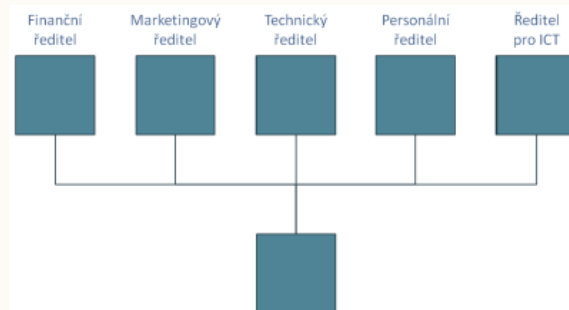
PODNIKATELSKÁ



# Organizační struktura

## Funkcionální

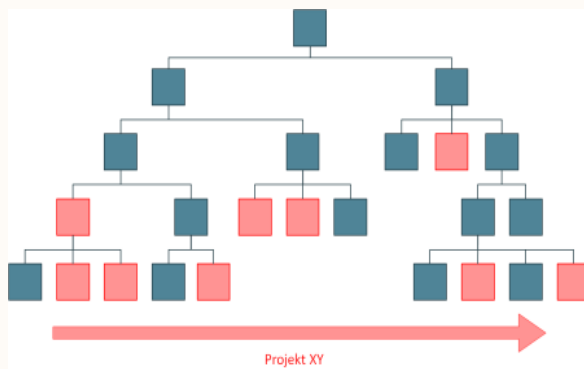
- Základem je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace
- Problémem je situace takzvaného „mučednického kůlu“, kdy pracovník dostává od různých nadřízených vzájemně odlišné příkazy



# Organizační struktura

## Maticová (projektová)

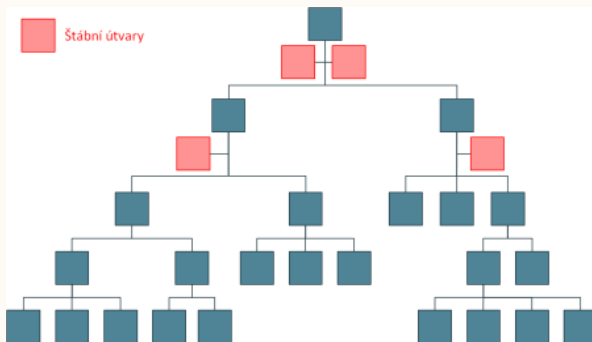
- Základem je klasická vertikální **liniová** struktura, která je **kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy**, které se věnují např. speciálním projektům, pro různé projekty jsou vytvářeny různé týmy s různými vedoucími a rolemi jednotlivých pracovníků



# 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, výrobkové 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

## **Získávání pracovníků, výběr pracovníků**

## Podmínky získávání pracovníků

- Vnější
- Vnitřní

## Zdroje pracovníků

- Vnitřní
- Vnější

# Proces získávání pracovníků

## Znalost povahy pracovních míst

- Identifikace potřeby získání pracovníka
- Popis pracovního místa
- Alternativní možnosti (přesčasy, DPP, MD, outsourcing)
- Potenciální zdroje pracovníků
- Volba metody získávání pracovníků



# Volba metody získávání pracovníků

- Uchazeči se sami nabízejí
- Doporučení
- Oslovení konkrétního jedince
- Vývěsky, letáky
- Inzerce
- Spolupráce se školami
- Spolupráce s odbory, stavovskými org., s ÚP
- Komerční zprostředkování
- Internet (e-maily)

# Předvýběr uchazečů

- Velmi vhodní (k výběrovému řízení, k pohovoru)
- Vhodní (do zásoby)
- Nevhodní (zdvořilé odmítnutí)

# Výběr pracovníků

## Kritéria výběru

- Celoorganizační (bezúhonnost, zdrav. způsobilost)
- Útvarová (týmovost)
- Kritéria pracovního místa (vzdělání, dovednost)

# Metody výběru

- Dotazník
- Zkoumání životopisu
- Testy pracovní způsobilosti
- Výcvikový program
- Výběrový pohovor
- Zkoumání referencí
- Lékařské vyšetření
- Přijetí na zkušební dobu
- Životopis
- Motivační dopis
- Přihláška do VŘ



Sekce # 5

## **Přijímání, orientace a adaptace pracovníků**

# Přijímání, orientace a adaptace pracovníků

- Zákoník práce
- Vznik pracovního poměru

## Pracovní smlouva

- Druh práce, den nástupu, délka PP, zkušební doba, místo výkonu, výše úvazku
- Doklady k nástupu
- Odborná způsobilost, vzdělání (kvalifikace), zdravotní způsobilost, trestní rejstřík

# Přijímání, orientace a adaptace pracovníků

- Jmenování

Stejná pravidla jako u PP založeného smlouvou

- Identifikace pracovníků

- Osobní spisy zaměstnanců

Obsahuje písemnosti, nezbytné pro výkon práce v pracovněprávním vztahu:

- návrh na přijetí do PP
- osobní dotazník
- pracovní smlouvu/jmenovací dekret
- dohody o změnách pracovní smlouvy, dodatky
- pracovní smlouvy/jmenování
- lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k práci
- doklady o dosaženém vzdělání
- výpis z evidence rejstříků trestů
- osvědčení k výkonu zdravotnického povolání
- licence ČLK u lékařů



## Rozhodnutí MZ ČR o způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání v ČR u cizích státních příslušníků

- potvrzení o zaměstnání od posledního zaměstnavatele – zápočtový list
- potvrzení z ÚP o době evidence uchazeče o zaměstnání
- doklady o absolvovaném vstupním školení BOZP a PO
- pracovní náplň
- návrh platového zařazení a platový výmě
- potvrzení o ukončení adaptačního procesu
- záznamy hodnocení zaměstnance, plán vzdělávání
- doklady o změnách osobních údajů
- doklady o dalším vzdělání ukončeném během pracovního poměru
- dohody o úpravě pracovní doby

# Osobní spis

- dohody o odpovědnosti
- dohody o převodu platu na účet zaměstnance
- veškerou písemnou dokumentaci týkající se zaměstnance (např. pracovní posudky, převody zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce a místa výkonu
- práce, povolení neplaceného volna, návrhy na přiznání/zrušení dodatekové dovolené, udělení mateřské/rodičovské dovolené atd.)
- žádost/návrh o rozvázání pracovního poměru, souhlas s ukončením pracovního poměru  
výstupní list zaměstnance
- kopie potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) při skončení pracovního poměru

# Přijímání, orientace a adaptace pracovníků

- Náplň práce
- Platový návrh
- Změny pracovního poměru
- Úprava pracovní doby
- Pracovní doba
- Přestávky v práci
- Dovolená
- Přesčasy
- Noční práce

# Přijímání, orientace a adaptace pracovníků

- Pracovní pohotovost
- Překážky v práci
- Pracovní cesty a pracovní náhrady
- BOZP
- Péče o zaměstnance
- Celoživotní vzdělávání
- Zvyšování a prohlubování kvalifikace

# Přijímání, orientace a adaptace pracovníků

- Dohody o odpovědnosti
- Jiná výdělečná činnost
- DPP, DPČ
- Pracovní spory
- Spolupráce s odbory
- Povinnosti pracovníků
- Povinnosti vedoucích pracovníků

# Povinnosti pracovníků

- Pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci
- Využívat pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly
- Dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k jimi vykonávané práci, vnitřní normy zaměstnavatele včetně Etického kodexu a zásad protikorupční politiky
- Řádně hospodařit se svěřenými prostředky, střežit a ochraňovat majetek před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím, nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele

# Povinnosti pracovníků

- Užívat pracovní prostředky včetně výpočetní techniky a telekomunikačního zařízení pouze k pracovním účelům, nikoliv pro svou osobní soukromou potřebu - toto je zaměstnavatel oprávněn přiměřeným způsobem kontrolovat
- Ohlašovat neprodleně změny v osobních a jiných údajích
- Dodržovat předpisy a pokyny k zajištění BOZP a PO
- Dodržovat stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a tato svévolně neměnit a nevyřazovat z provozu

# Povinnosti pracovníků

- Nepožívat alkoholické nápoje a jiné omamné látky v pracovní době na pracovišti ani mimo pracoviště, nenastupovat do zaměstnání pod vlivem, podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího vyšetření, zda není pod vlivem, dodržovat zákaz kouření
- Vykonávat zdravotnické povolání v souladu se zásadami stanovenými v etických kodexech zdravotnických pracovníků
- Soustavně se vzdělávat v rámci systému CŽV, účastnit se školení a podílet se na výchově a vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnictví
- Poskytovat neprodleně první pomoc každému
- Zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděli v souvislosti s výkonem svého povolání, s výjimkou případů stanovených v obecně závazných právních předpisech



# Povinnosti vedoucích pracovníků

- Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení jsou povinni v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností zajistit fungování vnitřního kontrolního systému
- Členům vrcholového vedení podávat informace o výsledcích dosahovaných při plnění stanovených úkolů, o vzniku významných rizik, o případných závažných nedostatcích, závažných nežádoucích událostech v činnosti pracoviště a o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě
- Hodnotit průběžně pracovní výkon a chování podřízených 1x ročně písemné hodnocení
- Řídit a kontrolovat práci podřízených
- Organizovat práci, vytvářet příznivé pracovní podmínky, BOZP

# Povinnosti vedoucích pracovníků

- Navrhovat v souladu se ZP odměňování zaměstnance
- Vést denně evidenci odpracované pracovní doby, práce přesčas, noční práce, výkonu práce v době pracovní pohotovosti a evidenci pracovní pohotovosti mimo pracoviště, omluvenou nepřítomnost (např. dovolená, nemoc, ošetřování člena rodiny apod.)
- Vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, pro rozvoj péče o zaměstnance, zejména o jejich kulturní a sociální potřeby,
- Zabezpečovat dodržování právních a jiných předpisů a vnitřních předpisů
- Zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku

# Povinnosti vedoucích pracovníků

- Seznámit podřízené s Pracovním řádem, Organizačním řádem, Kolektivní smlouvou, Provozním řádem, etickými kodexy a s dalšími vnitřními předpisy, které se vztahují k jimi vykonávané práci
- Poučit podřízené zaměstnance o ochraně osobních údajů a povinnosti mlčenlivosti
- Případné další povinnosti řadových i vedoucích zaměstnanců mohou být stanoveny či rozšířeny pracovní náplní, dalšími vnitřními normami nebo dokumenty vydanými v souladu s platnými předpisy vyššího stupně

# Přijímání pracovníků

- Orientace, zaškolení
- Adaptační proces

# Adaptační proces

- Proces začlenění nově nastupujícího zaměstnance, má usnadnit období zapracování v novém pracovním prostředí, seznámení se s novou prací, vytvořit vztahy ke spolupracovníkům včetně vztahů k nadřízeným a podřízeným a pochopit styl a organizaci práce, zahájit formování pocitu zodpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli
- Školitel/ka je zaměstnanec pověřený vedoucím k zaškolení nového zaměstnance na pracovišti v průběhu adaptačního procesu

Musí splňovat následující kritéria:

- vysoká odborná úroveň, profesionální chování,
- schopnost a ochota předávat praktické zkušenosti a teoretické vědomosti novému zaměstnanci
- specializovaná způsobilost v příslušném oboru

# Adaptační proces

## Cíl AP

- Prověřit, zhodnotit schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníka, prohloubit, doplnit a prakticky aplikovat potřebné znalosti a dovednosti, aby byl schopen kvalitně a samostatně pracovat podle své kvalifikace a pracovní náplně
- Začlenit do struktury vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace
- Předcházet možným chybám a omylům nových pracovníků nebo je omezit na minimum
- Zlepšit profesionální sebevědomí a jistotu

# Adaptační proces

- Vytvořit vhodné pracovní a motivační podmínky, aby došlo k efektivnímu adaptačnímu procesu a dlouhodobé stabilizaci v organizaci
- Podpořit pracovníka při řešení individuálních problémů a snížit stres v nové situaci

# Adaptační proces

## Délka AP

- Absolvent nejméně 3 měsíce, obvykle 6 měsíců, maximálně 12 měsíců
- Při přeřazení na nové pracoviště, jehož charakter práce se výrazně liší od původního, obvykle 1 až 3 měsíce, maximálně 6 měsíců
- Délka je závislá na znalostech, dovednostech a schopnostech pracovníka, určuje ji vedoucí pracoviště



# Adaptační proces

## Průběh AP

- Vedoucí zaměstnanec založí osobní spis , provede pracovníka po pracovišti, představí ho managementu
- Provede podrobné seznámení s náplní práce, určí školitele
- Seznámí pracovníka s předpisy, které se týkají jeho práce – Informační list
- Stanoví individuální plán zaškolení pracovníka

# Adaptační proces

- Nový pracovník pod vedením školitele a zkušených pracovníků, vykonává a konzultuje naplánované výkony a procedury, jejich splnění
- Seznamuje se s řízenou dokumentací (řády, směrnice, standardy a postupy)
- Konzultuje průběh AP se školitelem a nadřízeným – komplikace, dosažené výsledky, zvládání dovedností, plnění pracovních úkolů + zpětná vazba od spolupracovníků – pracovní chování

# Adaptační proces

## Ukončení AP

- Kontrola a hodnocení AP, závěrečné hodnocení, rozhovor
- Hodnotí se praktické dovednosti, teoretické vědomosti a jejich využití v praxi, komunikativní schopnosti v týmu a s pacientem
- Doklad o ukončení adaptačního procesu
- Kontrola pracovní náplně, doplnění speciálních kompetencí
- Změna platové třídy, osobní příplatek



Sekce # 6

# Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

# Řízení pracovního výkonu

- Formální zkoumání a posuzování pracovního výkonu připomíná tradiční hodnocení pracovníků
- Zjišťuje, jak pracovník vykonává práci, jeho pracovní chování k zákazníkům, spolupracovníkům
- Sděluje výsledky posuzování pracovníkům, projednává je s nimi
- Hledá cesty ke zlepšení, realizují se nápomocná opatření

## Využití hodnocení

- Pro odměňování, rozmisťování (povyšování, přeřazení), ukončení PP, vzdělávání a rozvoj, stimulování

# Řízení pracovního výkonu

- Pracovní výkon = úsilí + schopnosti, znalosti, dovednosti + míra pochopení úkolu či role

## Hlavní fáze ŘPV:

- Definice role pracovníka
- Uzavření dohody o pracovním výkonu – cíle + konkretizace
- Plán rozvoje
- Řízení v průběhu – poskytování zpětné vazby
- Závěrečné posouzení pracovního výkonu

## Cíle

- Pracovní + rozvojové

# Měření pracovního výkonu

- Musí se vztahovat k výsledkům, ne k úsilí
- Musí být objektivní, spravedlivé
- Srozumitelné ukazatele
- schopnosti potřebné pro pracovní výkon ano/ne
- potřeby rozvoje a vzdělání ano/ne

Průběžné odhalování problémů – včasné řešení, event. odstranění překážek

Koncepce řízení pracovního výkonu je záležitost **liniových nadřízených**, ne personálního útvaru

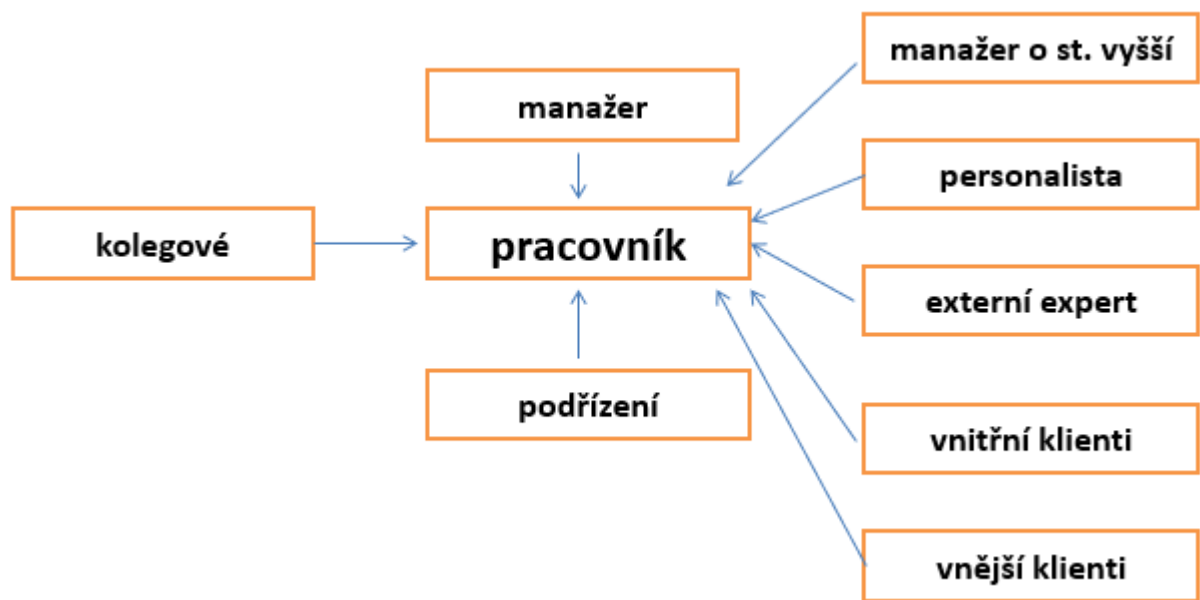
- Důraz na sdílení hodnot a cílů organizace
- Řízení specifické a individuální
- Pro všechny kategorie pracovníků



# Kdo hodnotí pracovníky

- Přímý nadřízený
- O stupeň vyšší nadřízený – ověřovatel, schvalovatel, ale i hodnotitel sám
- Personalista – např. u projektů
- Nezávislý externí hodnotitel – rozvoj pracovníků
- Klienti
- Spolupracovníci
- Podřízení – málo, obraz vedení, ale i vyřizování účtů
- Sebehodnocení – jako příprava na hodnocení

## Nové 360-ti stupňové hodnocení



# Zásady při pohovoru

- Zdůraznit snahu pomoci
- Nechat hodnoceného mluvit, povzbudit při sebehodnocení
- Žádná překvapení, nezačínat kritikou
- Pochválit všude, kde to jde
- Hodnotit pracovní výkon, ne osobnost hodnoceného
- Konstruktivní kritika
- Chápat normálnost obranných postojů, neútočit na obranu hodnoceného
- Někdy odložit konečné rozhodnutí

# Problémy a chyby při hodnocení

- Přílišná shovívavost / přísnost
- Tendence ke středu škály hodnocení
- Ovlivnění sympatiemi / nesympatiemi
- Halo efekt – ovlivnění výrazným + nebo –
- Nestejný přístup hodnotitelů

*(SS 1 přísná, SS 2 shovívavá – 1 klinika)*

# Hodnocení pracovníka

## Význam pro vedoucího

- vyhodnocování a stanovování pracovních a rozvojových cílů na další pracovní období
- možnost celkového vyjádření názoru na podřízeného zaměstnance, usměrňování jeho výkonu
- motivační nástroj k vyššímu výkonu, rozvíjení pozitiv a eliminace negativ pracovního výkonu zaměstnance
- plánování vzdělávacích aktivit a aktualizace odborných kompetencí

# Hodnocení pracovníka

## Význam pro zaměstnance

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí
- pohled a názor vedoucího na svoji práci a cíle
- možnost prezentace svých pracovních potřeb a cílů
- příležitost k vyjádření svých vzdělávacích nároků

# Hodnocení pracovníka

## Metodika

- úvodem zaměstnanec prezentuje připravené sebehodnocení
- společnou část motivačního hodnocení vede přímý nadřízený 40% obsahu pohovoru se hodnotí uplynulé období, 60% obsahu je zaměřeno na stanovení profesních a rozvojových cílů na následující období
- provádí se formou vzájemného hodnotícího pohovoru
- hodnocené oblast, hodnotící škála
- výsledky hodnotícího pohovoru jsou uchovány

# Hodnocení pracovníka

## Příprava hodnocených

Hodnotitel oznámí hodnoceným s dostatečným termín a místo konání motivačně hodnotícího rozhovoru, zaměstnanec obdrží formulář k přípravě sebehodnotící části

## Příprava hodnotitelů

Hodnotitel si připraví hodnocení jednotlivých podřízených zaměstnanců podle daných kritérií vychází ze závěrů neformálních hodnocení pracovního výkonu a chování v průběhu hodnoceného období



# Hodnocení pracovníka

## Hodnotící pohovor

Rozhovor hodnotitele s hodnoceným je nejdůležitější částí hodnocení zaměstnanců, charakter dialogu

### Účelem je:

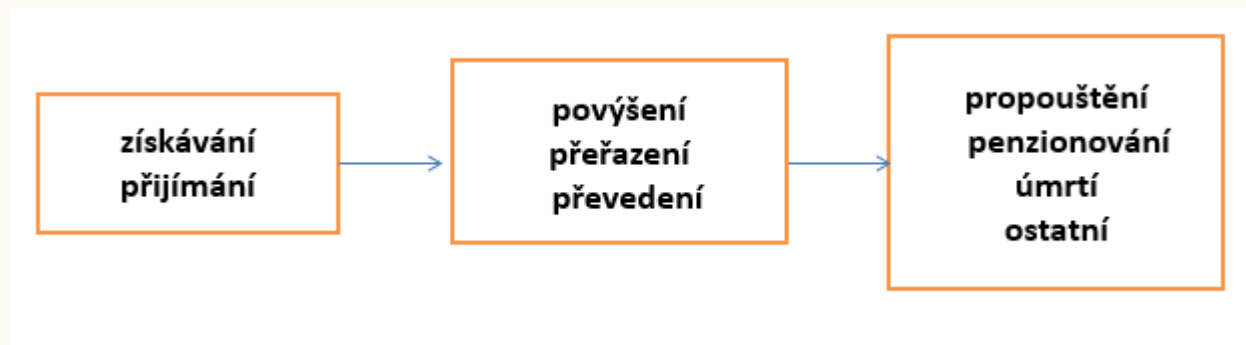
- hodnocení dosažených výsledků a stanovených úkolů z předešlého
- úrovni znalostí a dovedností hodnoceného (kompetence)
- přednostech (silných stránkách) hodnoceného
- nedostacích (slabých stránkách) hodnoceného
- námětech na zlepšení vlastní práce hodnoceného

# Rozmíst'ování pracovníků

- Dát správného pracovníka na správné místo
- Kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními místy
- Při rozmíst'ování je třeba brát v úvahu profil pracovníka a povahu pracovního místa
- Šití pracovního místa na míru
- Staffing, formování počtu, struktury a pracovních schopností personálu, řízení jejich mobility

# Rozmísťovanie pracovníků

## Staffing



# Penzionování a propouštění pracovníků

- Respektování důchodového věku
- Flexibilní důchodový věk – lze odejít do důchodu, ale i zůstat v PP
- Fixní důchodový věk – měl by se ukončit PP nebo alespoň funkce
- **Propouštění pro nadbytečnost**
  - Organizace nepotřebuje stávající počet pracovníků (zmenšování org., reorganizace)
  - Preventivní neobsazování uvolněných míst (odchody do důchodu, RPP,)
  - Stop získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů
  - Omezení přesčasové práce, kratší pracovní doba
  - Stimulace k odchodu do důchodu (i předčasného)

## Metody výběru

- Metoda LIFO (Last in first out – nejkratší doba zaměstnání)
- Metoda založená na výkonu pracovníků
- Metoda FIFO (First in first out – nejstarší pracovníci)



Sekce # 7

# Ukončení pracovního poměru

# Ukončení pracovního poměru

## Zákoník práce

### Rozvázání pracovního poměru

- Dohoda (písemně)
- Výpověď (písemně)

### Zaměstnanec bez důvodu

### Zaměstnavatel zákonné důvody

- Rušení, přemístění zaměstnavatele
- Nadbytečnost
- Zdrav. nezpůsobilost
- Závažné porušení povinností, opakované méně závažné

# Ukončení pracovního poměru

## Nelze dát výpověď

- PN
- Výkon veřejné funkce
- MD
- Dočasná nezpůsobilost k noční práci

# Ukončení pracovního poměru

## Okamžité zrušení

### Zaměstnanec

- Zdrav. nezpůsobilost, ohrožení zdraví prací, zaměstnavatel do 15 dnů neumožní výkon jiné práce
- Nevyplacení mzdy 15 dnů po termínu

### Zaměstnavatel

- Odsouzení zaměstnance pro úmyslný TČ nepodmíněně více než na ok
- Odsouzení zaměstnance pro úmyslný TČ spáchaný při plnění pracovních úkolů či v souvislosti s ním nepodmíněně více než 6 měsíců
- Porušení pracovních předpisů zvláště hrubým způsobem



# Ukončení pracovního poměru

## Porušení pracovních předpisů zvláště hrubým způsobem

- Neomluvená absence delší než 3 dny
- Prokázané požití alkoholických nápojů či omamných látek na pracovišti v pracovní i mimopracovní době
- Zaviněné jednání poškozující majetek zaměstnavatele (krádež)

# Ukončení pracovního poměru

Hromadné propouštění

Skončení PP na dobu určitou

Zrušení PP ve zkušební době

Zaměstnavatel nemůže v době prvních 14 dnů trvání PN zaměstnance

- Odstupné (trojnásobek průměrného platu)
- Neplatnost rozvázání PP (u soudu)

# Ukončení pracovního poměru

## Povinnosti zaměstnance po ukončení PP

- Informace nadřízeným o stavu úkolů, předání inventáře
- Odevzdání pracovních pomůcek, ochranných oděvů, identifikační karty
- Výstupní list zaměstnance – potvrzení odevzdání
- Posudek o pracovní činnosti (do 15 dnů, na žádost zaměstnance)
- Potvrzení o zaměstnání (zápočtový list)
- Potvrzení pro účely posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti pro ÚP



Sekce # 8

## **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

**Vzdělávání a formování pracovních schopností** – celoživotní proces vedoucí k flexibilitě a připravenosti na změny – nejdůležitější úkol personální práce

Proč je důležitý rozvoj pracovníků:

- Nové poznatky, technologie
- Proměnlivost lidských potřeb, služeb
- Organizační změny
- Orientace na kvalitu
- Nutnost snižování nákladů

# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

## Vzdělávání

- Prohlubování pracovních schopností – přizpůsobení pracovních schopností změnám požadavků pracovního místa
- Rozšiřování pracovních schopností – zvyšování použitelnosti pracovníka
- Přeshkolování – rekvalifikační procesy

# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

## Formování pracovních schopností

## Všeobecné vzdělávání

## Odborné vzdělávání

- Základní příprava na povolání
- Orientace
- Doškolování (prohlubování kvalifikace)
- Přeškolování (rekvalifikace)
- Profesní rehabilitace

## Rozvoj (rozšiřování kvalifikace, rozvoj osobnosti)

# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- Systematické vzdělávání v organizaci

## Cyklus

- Identifikace potřeby vzdělávání – opírá se o požadavky vedoucích i řadových pracovníků
- Plán vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Vyhodnocení účinnosti vzdělávání



# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

## Plán vzdělávání

- Obsah vzdělávání
- Pro koho je určeno – jednotlivci, skupiny, výběr
- Jak se bude provádět – metoda
- Kdo bude zajišťovat – sama organizace, externí firma
- Termíny
- Místo konání – na pracovišti, mimo – SC
- Rozpočet
- Podle čeho se bude hodnotit účinnost

# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

## Vyhodnocování vzdělávání

- Porovnání vstupních a výstupních testů
- Monitorování procesu vzdělávání a programu

## Co se hodnotí

- Adekvátnost metody
- Odezva od účastníků
- Osvojení nových dovedností, znalostí
- Uplatnění v praxi

# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

## Postgraduální vzdělávání, CŽV

### Obnovování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilosti

- Specializační vzdělávání
- Certifikované kurzy
- Inovační kurzy
- Odborné stáže v akreditovaných zařízeních
- Školící akce
- Publikační, pedagogická a vědecko-výzkumná činnost
- Samostatné studium literatury

# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- Metody vzdělávání mimo pracoviště
- Přednáška, event. spojená s diskusí
- Demonstrování – názorné učení
- Případové studie – vzděl. manažerů, oblast řízení
- Workshop – skupinové cvičení
- Brainstorming – indiv. názory, diskuse
- Hraní rolí – vedoucí pracovníci
- E-learning

# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

- Metody vzdělávání na pracovišti
- Instruktaž – zácvik
- Koučing – usměrňování
- Mentoring – rádčovství
- Konzultace – vzájemné ovlivňování
- Asistování – pomoc
- Pověření úkolem – sledování plnění
- Rotace – rozšiřování schopností
- Pracovní porady – seznamování s problémy a situací na pracovišti i v celé organizaci

# Vzdělávání a rozvoj pracovníků

## Hromadná školení

- BOZP, PO, tlakové lahve, nácvik evakuace
- KPR

## Ošetrovatelské postupy

- Zavádění PŽK, péče o porty, PEG, dekubity...
- BS, KM

# Celoživotní vzdělávání

## Zvyšování kvalifikace

- Změna hodnoty kvalifikace, získání nebo rozšíření
- Zaměstnanci přísluší pracovní volno s náhradou platu
  - v nezbytně nutném rozsahu k účasti na výuce nebo školení
  - 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaného vysokou školou nebo vyšší odbornou školou
  - 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky, absolutoria nebo státní zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaného vysokou školou
  - 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu závěrečné písemné práce, absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce
  - 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání SZZ

# Celoživotní vzdělávání

## Prohlubování kvalifikace

- průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, její udržování a obnovování zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce účastí na školení, studiu, nebo jiných formách přípravy náklady na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel
- Zaměstnavatel bude za účelem prohlubování kvalifikace zaměstnanců pořádat a zajišťovat u jiných subjektů školení, semináře a kursy obsahově spadající do pracovní náplně zaměstnanců
- CŽV je řízeno příslušnými vedoucími zaměstnanci na jednotlivých pracovištích





Sekce # 9

## Kariérové postupy ve zdravotnictví

# Kariérové postupy ve zdravotnictví



Kariéra (vnitřní, vnější)

Kariérový plán

Základní údaje

- Kariérová orientace
- Současná pozice
- Budoucí pozice
- Způsoby dalšího postupu

Vzdělávání

Organiogram

Vedoucí funkce

Povýšení

Převedení

Přeřazení



Sekce # 10

## **Pracovní motivace a odměňování pracovníků**

# Pracovní motivace a odměňování

Motivace – energetizace, usměrňování

Potřeby – základní forma motivů

- Biologické
- Sociální

Vnitřní (seberealizace)

Vnější (trest, odměna)

Pozitivní (ocenění, seberealizace)

Negativní (strach, existenční obava)

# Pracovní motivace a odměňování

## Generační rozdíly v motivaci

- Generace X (1961-81)

Aktivní, nové projekty, nástup technologií, velká loajalita

- Generace Y (1982-94)

Vzdělanost, flexibilita, technologie, informovanost, sociální sítě, volná pracovní doba, vyváženost pracovního a osobního života, loajalita nižší, větší fluktuace

- Generace Z (1995-2010)

Konzumní, vlastní názor (přátel), nedostatek ambicí?, netrpělivost

- Generace “Alfa” (po 2010)

# Pracovní motivace a odměňování

## Motivační teorie

- Teorie X, Teorie Y
- Teorie hierarchie potřeb (fyziologické, jistota a bezpečí, přátelství a přijetí, požívání vážnosti, seberealizace)
- Teorie očekávání (atraktivní cíl, reálné dosažení, odměna)
- Teorie spravedlnosti (odměna adekvátní k výkonu, vůči ostatním)
- Teorie zesílení (odměna za pozitivní jednání posiluje pozitivní jednání, trest za negativní jednání negativní jednání oslabuje)

# Pracovní motivace a odměňování

## Herzbergova dvoufaktorová teorie

Hygienické faktory (finance, bonusy) – po splnění nemotivují, nedostatek způsobuje nespokojenost

Motivační faktory – nedostatek nezpůsobuje nespokojenost, přítomnost motivuje dlouhodobě

- Součást velkých projektů
- Podnětná práce, odpovědnost
- Osobní rozvoj
- Dobré vztahy

# Pracovní motivace a odměňování

## Motivační hodnocení

- Forma
- Harmonogram
- Metodika
- Příprava
- Hodnotící pohovor
- Plán vzdělávání
- Kariérové postupy



# Pracovní motivace a odměňování

## Odměna neznamená jen mzdu či plat

I tak se personální práce stále nejvíce orientuje na peněžní odměňování

- Zaměstnanecké výhody – kancelář, počítač
- Povýšení, uznání, pochvala
- Motivující práce – pověřování zajímavými úkoly, práce šitá na míru
- Dobré pracovní vztahy
- Vhodný styl vedení
- Vhodné pracovní podmínky
- Spravedlivé peněžní odměňování

# Pracovní motivace a odměňování

## Odměna za pracovní výkon

### Co se odměňuje:

- Úsilí
- Dovednosti a znalosti
- Chyby
- Hospodaření se zdroji
- Odpovědnost, spolehlivost, samostatnost
- Vztahy, spolupráce, komunikace
- Řízení lidí, loajalita
- Přihlíží se ke vzdělání, délce praxe

# Pracovní motivace a odměňování

## Mzdové faktory

- Trh práce
- Zákony, předpisy
- Kolektivní vyjednávání
- Hodnota pracovního místa/pracovníka pro organizaci
- Objem prostředků v organizaci
- Produktivita práce v organizaci
- Životní podmínky v regionu

# Pracovní motivace a odměňování

## Politika odměňování v organizaci

- Minimální a maximální úroveň odměn
- Spravedlivé odměňování
- Poměry odměn (nadřízený, podřízený; noví, staří zam.)
- Zajištění motivačního účinku
- Utajení či zveřejnění odměňování
- Míra vyjednávání o oplatu či odměnách (s jednotlivci, skupinami)

# Pracovní motivace a odměňování

## Hodnocení práce

- Shromažďování informací o práci
- Výběr faktorů pro hodnocení
- Metody hodnocení práce
- Metoda pořadí – od nejlehčí po nejobtížnější
- Klasifikační – katalogová
- Bodovací – stupnice pro různé typy prací
- Faktorového poměrování – metoda řad pořadí
- Převod hodnoty práce do mzdového tarifu

# Pracovní motivace a odměňování

## Mzdové formy

- Časová mzda a plat – hodinová, týdenní, měsíční
- Úkolová mzda – částka za jednotku práce (dělníci)
  - ✓ Rovnoměrná – za kus
  - ✓ Diferencovaná – více za kus nad limit
  - ✓ Skupinová, operativní
  - ✓ Akordní – komplex operací s výsledkem kusu
- Podílová mzda – závislost na prodeji
- Mzda za očekávaný výsledek
  - ✓ Za dohodnutý výkon
  - ✓ Smluvní mzda
- Mzda či plat za znalosti, dovednosti, za přínos

# Pracovní motivace a odměňování

## Dodatkové mzdové formy

Jednorázové, periodické

- Odměna za úsporu času – zkrácení termínu
- Prémie – periodické, mimořádná odměna
- Osobní příplatek
- Odměna za zlepšovací návrh
- Podíl na výsledku hospodaření organizace – na zisku, výnosu, výkonu
- Zaměstnanecké akcie

# Pracovní motivace a odměňování

**Scanlonův systém** — kolektiv, úspora nákladů při zavedení změn ke zvýšení produktivity

**Zaměstnanecké výhody** — za to, že pracovníci pro organizaci pracují

## Ostatní

- 13.plat
- příspěvek na dovolenou
- k pracovnímu, životnímu výročí
- náborový příspěvek
- odstupné



# Pracovní motivace a odměňování

## Normy

Soukromé ZI – zákon o mzdě

Státní ZI – zákon o platu

- Platové tarify
- Platové stupně
- Osobní příplatek
- Příplatek za ztížené podmínky
- Příplatek za vedení

# Pracovní motivace a odměňování

## Nastavený systém odměn musí:

- lákat nové pracovníky
- stabilizovat, udržet stávající pracovníky
- být přiměřený možnostem organizace
- být akceptován pracovníky
- motivovat k nejlepším výkonům, stimulovat
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami



Sekce # 11

## **Pracovní vztahy, péče o pracovníky**

# Pracovní vztahy

## Formální pracovní vztahy

- Upravené pravidly
- V rámci skupiny
- V rámci organizace
- Celostátně upravené – Pracovní právo, Zákoník práce

## Neformální

# Pracovní vztahy

## Skupiny pracovních vztahů

- Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- Mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory, komory)
- Mezi odbory a zaměstnavatelem (kolektivní vztahy)
- Mezi podřízeným a nadřízeným
- Mezi kolektivy v rámci organizace
- Mezi spolupracovníky
- Vztah k zákazníkům a k veřejnosti

# Pracovní vztahy

Vztahy ovlivňují dosahování cílů organizace i spokojenost pracovníků

Zaměstnanec X zaměstnavatel

- Pracovní smlouvy
- Povinnosti zaměstnavatele
- Povinnosti zaměstnance

# Pracovní vztahy

## Povinnosti zaměstnavatele

- Dodržovat zákony, předpisy, kolektivní smlouvu, pracovní smlouvy, za práci platit mzdu/plat
- Pověřovat pracovníky úkoly dle pracovní smlouvy
- Vytvářet bezpečné pracovní podmínky, podmínky pro úspěšné plnění úkolů
- Respektovat právo na odborové sdružování zaměstnanců
- Usilovat o rozvoj pracovníků, jejich uspokojení z práce

# Pracovní vztahy

## Povinnosti zaměstnavatele

- Dodržovat zákony, předpisy, kolektivní smlouvu, pracovní smlouvy, za práci platit mzdu/plat
- Pověřovat pracovníky úkoly dle pracovní smlouvy
- Vytvářet bezpečné pracovní podmínky, podmínky pro úspěšné plnění úkolů
- Respektovat právo na odborové sdružování zaměstnanců
- Usilovat o rozvoj pracovníků, jejich uspokojení z práce
- Odstraňovat rizikové, namáhavé a jednotvárné práce, dbát na úpravu pracovního prostředí
- Umožnit pracovníkům závodní stravování ve všech směnách
- Zajistit bezpečnou úschovu svršků a dopravních prostředků
- Odpovídat za škodu způsobenou pracovníky při plnění jejich povinností



# Pracovní vztahy

## Odborové organizace

### Mají právo

- Rozhodovat o stávce
- Spolurozhodovat o všem dění v organizaci (snižování stavů, platů..)
- Kontrolovat (BOZP, dodržování kolektivní smlouvy)

# Pracovní vztahy

- Komunikace
- Konflikty, řešení sporů
- Kolegialita
- Sebeúcta
- Osobní příklad

## Zdroje konfliktů

- Spočívají v osobnosti a sociálním chování jedinců
- v nedorozumění
- nedostatku personální práce
- ve stylu vedení lidí v organizaci
- ve způsobu formování týmu
- ve změnách organizace práce a struktury (bez ohledu na názor lidí - vysvětlování)
- v pracovních podmínkách
- v příčinách mimo organizaci (životních podmínkách jedince)

# Pracovní vztahy

## Pracovní skupina

- sociální skupina vzniklá na pracovišti
- funkčně propojený celek minimálně dvou spolupracovníků
- spojení společným pracovištěm
- má specifické vnitřní hodnoty a normy
- může být v souladu nebo v rozporu s hodnotami a normami zaměstnavatele (střet hodnot)
- Pracovní tým
- je více zaměřený na úkol
- skládá se z lidí s různými znalostmi a dovednostmi

# Pracovní vztahy

## Role v pracovních skupinách

### Role zaměřené na úkol:

- Iniciátor (nové nápady, vstahující se k problému či jeho řešení)
- Hledač informací (důraz na fakta a informace od ostatních)
- Hledač názorů (vyzývá k vyjádření postojů k problémům)
- Poskytovatel informací (poskytuje info na základě svých znalostí a zkušeností)
- Poskytovatel názorů (vyjadřuje postoje, pocity a hodnotové soudy k diskutovaným problémům)

# Pracovní vztahy

- Zpracovatel (vyjasňuje a rozpracovává názory předložené ostatními)
- Koordinátor (integruje informace ze skupiny)
- Kormidelník (usměrňuje diskusi a vrací jí k tématu)
- Hodnotící kritik (používá standardy k hodnocení výsledků skupiny)
- Hybatel (povzbuzuje skupinu k jednání)
- Procedurální technik (se stará o rutinní úkoly – materiál)
- Zapisovatel (zaznamenává aktivity a poznámky ze schůzí)

# Pracovní vztahy

## Role zaměřené na budování a udržování skupiny:

- Povzbuzovatel (povzbuzuje ostatní, aby se zapojili)
- Mediátor (pokouší se řešit konflikty mezi členy skupiny)
- Hledač kompromisů (nabízí oboustranně přijatelná řešení)
- Strážný (reguluje komunikaci, aby se mohli vyjádřit všichni)
- Normovač (určuje standardy a termíny)
- Pozorovatel (objektivně komentuje atmosféru a interakce ve skupině)
- Stoupenec (přijímá myšlenky ostatních a drží se většiny)

# Pracovní vztahy

## Role zaměřené na sebe:

- Agresor (snaží se prosadit, napadá ostatní)
- Brzdič (pokouší se brzdit aktivity, odmítá jít se skupinou)
- Hledač uznání (pokouší se vyzdvihovat vlastní úspěchy, aby získal pozornost)
- Zpovědník (využívá skupinu k vypořádání s osobními problémy)
- Playboy (vtipkuje a odvádí pozornost od úkolu)
- Vládce (snaží se skupinu ovládnout)
- Hledač pomoci (snaží se vyvolat soucit vyjadřováním vlastní nejistoty)
- Obhájce vlastních zájmů (donekonečna prosazuje vlastní přání)



# Pracovní vztahy

## Aktuální problémy v pracovních vztazích:

- Málo potřebných odborníků
- Málo času na vzájemné poznání
- Neefektivní komunikace – nedostatečná, špatná
- Nedostatek naslouchání
- Mnoho techniky
- Generační rozdíly
- Očekávání versus realita
- Společenské změny



Sekce # 12

## **Chování pracovníků ve zdravotnické instituci**

# Aktivní naslouchání

## Zásady

- Přikyvovat na znamení porozumění sdělení
- Přeptat se na to, čemu nerozumíme
- Nesoudit, vyhnout se negativnímu i pozitivnímu hodnocení
- Nevzdalovat se od tématu
- Udržovat přiměřený oční kontakt
- Udržovat přiměřenou osobnostní vzdálenost
- Sledovat neverbální projev
- Sledovat důležité detaily, zopakovat to, co druhý řekl, svými slovy, parafráze
- Posilte si dovednost koncentrace a porozumění druhému
- Naučte se kontrolovat emoce
- Ved'te hovor tak, aby se druhý cítil pochopený a akceptovaný
- Klad'te otázky tak, abyste zjistili, co se skrývá pod povrchem
- Nalad'te se na druhého, i když je vám nesympatický nebo má odlišné postoje
- Sledujte důležité detaily

# Kolegialita

## Zásady

- Pozdravit, představit se
- Podpora kolegů, diskrétnost
- Kritika po vychladnutí
- Společné hodnoty, cíle
- Empatie
- Diskuze a parafráze
- Problém vidět fakticky, ne emocionálně
- Vyjádřit očekávání, žádoucí chování
- Vysvětlit důsledky nevyřešení problému
- Kritiku přeformulovat tak, že jde o vyjádření obav

## Zastavit devalvací svého já

- Místo negace popsat nynější stav
  - jsem blbec > teď jsem udělat chybu
  - jsem neschopný > teď se mi nezadařilo
  - jsem nemožný > teď jsem jednal zkratkovitě
  - jsem hnusný > teď vypadám skoro jako...
- Nevymlouvat se na nic a na nikoho
- Nesvalovat vinu na druhé
- Pochválit se, rozvíjet se
- Žnit to, co chci a co je reálné
- Co změnit nejde, k tomu změnit postoj

# Komunikace

## Komunikace zahrnuje výměnu informací mezi odesílatelem a příjemcem

- Komunikační tok jednosměrný (prostřednictvím hromadného sdělovacího prostředku )
- Dvousměrný

## Komunikace v týmu

- Tým = speciální typ spolupráce
- Vyžaduje druh komunikace, který pomůže členům pochopit, jak cíleným a smysluplným způsobem řídit interpersonální vztahy se svými spolupracovníky
- Vyžaduje po členech týmu, aby byli schopni vyřešit spory vedené mezi sebou způsobem, který nebude mařit spolupráci, ale podpoří ji
- Členové týmu musí věřit, že jim práce v týmu pomůže k seberealizaci, k jistému uspokojení vlastních potřeb a že se mohou na ostatní členy týmu spolehnout

**Komunikační tok** – často popsáný použitím pěti W  
(who, what, whom, in which, what), tzn. :

- **Kdo** (odesílatel)
- **Řekl co** (vzkaz)
- **Komu** (příjímač)
- **Prostřednictvím jakého prostředku** (kanál)
- **S jakým efektem** (efekt)

## Proces komunikace

- Stanovení **cíle** pro komunikaci
- Vytvoření **vzkazu**, který tento cíl uspokojí (odesílatel)
- Vzkaz je **zakódovaný** např. do určité posloupnosti slov, textu
- Zakódovaný vzkaz prochází **komunikačním kanálem**
- Příjemce dostane zakódovaný vzkaz a **dekóduje** ho – např. v případě dopisu stane přečtením a interpretováním
- **Obnoví se spojení** s odesílatelem – odesílatel může převzít aktivní roli v opětovném navázání spojení, a to provedením průzkumu, aby zjistil, jak bylo určité oznámení přijato
- Jinak se opětovné navázání spojení objeví nepřímo prostřednictvím odpovědi příjemce



## 1. vnitřní komunikační systémy:

### Formy komunikace :

- **Verbální** (vyjádřená řečí nebo písemně)
- **Verbální** (ústní) má největší výhodu v tom, že poskytuje možnost bezprostřední zpětné vazby. Nevýhodou je, že pokud tato k. nepřinese výsledky, představuje ztrátu času a peněz. Tato verbální komunikace může probíhat jako monolog adresovaný jedinci, nebo dialog. Techniky verbální k. vedení porad, prezentace managera, přednášky,...
- **Písemná** poskytuje záznamy, reference, podklady. Sdělení může být pečlivě připraveno a doručeno velkému množství lidí.
- **Neverbální** (řeč těla, tón hlasu, mimika, gestikulace, haptika, řeč dotyků, posturika - řeč postojů, vizika – řeč očí, atd.)

## **2. vnější komunikační systémy:**

Zajišťují propojení instituce s okolím, spojová komunikace, pošta, telefon, fax, rozhlas, televize, počítačová síť, ...

- počítačové inf. systémy – zpracování dat (operační inf. systémy), zabezpečení podpory managementu na vyšší úrovni (manažerské inf. systémy)

Význam počítačových inf. systémů – poskytují důležité údaje a zprávy, podporují rozhodování,...

## Komunikační kanály:

### Oficiální (formální)

- Komunikace shora dolů – od vyšší organizační úrovně k nižší = příkazy, oběžníky, vyhlášky, nařízení, rozhovory, přenášení dat, ale i pomluvy. V komunikační cestě dochází ke ztrátě nebo deformaci informací. Řadu směrnic lidé špatně pochopí, nečtou apod., nutno použít i zpětnou vazbu
- Komunikace zdola nahoru – od podřízených k nadřízeným, námítky, žádosti, hlášení, reklamace, stížnosti, atd. Někdy je informační tok poškozován manažery, filtrují (zejména špatné) zprávy, aby se nedostaly k nadřízeným

- Horizontální komunikace – mezi útvary organizace na stejné řídicí úrovni, napomáhají koordinační činnosti mezi útvary
- Diagonální – úhlopříčná mezi různými organizačními strukturami

**Neoficiální** – různé formy sdělení, vycházející z osobních kontaktů, čím méně informací podřízeným, tím více se rozrůstají domněnky, narážky, pověsti

## Komunikační bariéry :

- **Ze strany udělovatele** (neurovnání myšlenek před sdělením, nepřesné vyjadřování, nepravdivost, sdělení v nevhodnou dobu, vady řeči, velmi rychlý nebo pomalý projev, atd.)
- **Ze strany příjemce** (nedostatečné soustředění na sdělení, nedůvěra, netrpělivost, skákání do řeči, vady sluchu, uzavřenost, atd.)
- **V komunikačním kanálu** (hluk, nevhodné prostředí, technické závady, atd.)

## **Zásady efektivní komunikace:**

- Vhodné místo, pochopení, ochota
- Zachování klidu
- Poskytnutí prostoru pro odpověď
- Oční kontakt, upravenost, síla hlasu
- Upoutání pozornosti
- Podle předem určených algoritmů

## Chyby:

- Nedostatečná příprava, argumentace
- Ignorování principu dávání a braní
- Zastrašující chování, odpor je o to větší, oč tvrdší je taktika
- Netrpělivost, ztráta sebeovládání
- Příliš mluvit a málo naslouchat

## Komunikační dovednosti manažera

- Vyplývají ze základních manažerských funkcí, které jsou dány jeho schopnostmi a dovednostmi
- Každý manažer z kterékoliv řídicí úrovně vykonává ve své řídicí práci 5 základních manažerských funkcí, ty se cyklicky opakují:

**plánování, organizování, personalistika, řízení, kontrola**

Tyto funkce se ale velice často přeskakují a mohou na sebe navazovat v jakémkoliv pořadí.



Aby se manažer vyrovnal se všemi na něj kladenými požadavky, měl by mít určité **vlastnosti**, které by mohly být vhodným **předpokladem pro manažerskou práci**:

- **Vrozené** – sociální citění, charisma, potřeba řídit, inteligence, extroverze
- **Získané** – mohou se vzděláváním měnit, odborné znalosti, praktické a technické dovednosti, dobrá duševní a tělesná kondice, sociálně psychologické znalosti

## Manažer

- Uděluje jasné pracovní příkazy
- Chválí ostatní, je přístupný a přátelský
- Je ochoten vyčlenit si čas k naslouchání
- Většinou zůstává objektivní a klidný
- Má sebedůvěru a sebejistotu
- Má příslušné vědomosti o práci na, kterou dohlíží
- Je ke všem spravedlivý
- Získá si respekt skupiny díky osobní čestnosti
- Bije se za skupinu
- Zprostředkovává názory skupiny vyššímu managementu

## Specifické komunikační dovednosti:

- **Naslouchání** – neznamená jen slyšet, ale také chápat a porozumět
- **Kladení otázek**
- **Zrcadlení** – je součástí zpětné vazby, umožňuje ubezpečení, že jsme dobře pochopili řečené
- **Sumarizování** – částečná bilance toho, co bylo řečeno, umožní pokračovat dále
- **Mlčení** – nemlčíme proto, že nemáme co říci, že se snažíme ovládnout své emoce, ale i proto, že to považujeme v daném kontextu za správné

## **Možnosti získávání a zpracování dat + techniky sběru dat :**

- Pozorování
- Rozhovor
- Dotazování – písemné, telefonické, elektronické
- Výzkum, databáze
- Studium
- Prognózy

## Přenos informací v organizaci:

- Podstatou řízení jakéhokoliv společenského systému je neustálá výměna a přenos informací komunikační proces.
- Cílem tohoto procesu je dosáhnout vzájemného dorozumění a součinnosti, které by vedlo k splnění stanovených cílů.

## **Komunikace v organizaci zahrnuje :**

- Příkazy
- Rozhovory
- Porady
- Instrukce
- Dopisy
- Rozbory

## Čas je vzácný zdroj

- Neproduktivní využití času ve zdrav. zařízeních je jedním z hlavních důvodů současného trendu v globálním ošetrovatelství, snaze po restrukturalizaci jednotlivých pracovišť
- Nedostatek času sestry manažerky vnímají velice citlivě, není čas na výuku pacientů, na kontinuální vzdělávání, na přípravy akreditace nebo sledování kvality

## **Příčiny akutního nedostatku času sestry manažerky:**

- Neúspěšné delegování úkolů na jiné členy oš. týmu
- Nedostatečné rozvinutí schopností k vedení porad
- Neúčelné stanovování priorit
- Okrádání času různými situacemi a lidmi, atd.



**Strategie lepšího využití času:** sestra manažerka musí získat časový prostor, a to v lepší organizaci vlastního času:

- Správně stanovit priority
- To, co je prioritou, neodkládat
- Rozhodnout, co je urgentní, důležité, běžné
- Sledovat podvědomě čas, mít přehled o tom, jak efektivně využívat vlastní čas, je prvním krokem na cestě k jeho úspěšné kontrole
- Používat osvědčené nástroje k lepšímu využití času, plánovací záznamník, magnetická deska, bílá tabule, elektronická pošta, atd.

## Důležité je

- Uvědomovat si nenávratnost času
- Být flexibilní
- Být připravena k tomu, že se denní program může dramaticky měnit
- Vymezit si čas na vyřízení písemných materiálů
- Dodržovat stanovené termíny
- Co nejvíce využívat telefonu
- Naučit se říkat NE, toto rozhodnutí dodržovat



Sekce # 13

## **Firemní kultura**

# Firemní kultura

## Organizační kultura

Poprvé v 60. letech 20. století > škola lidských vztahů

Na počátku 80. let 20. století a v kontextu managementu

---

Rozdělení přístupů k náhledu na pojem organizační kultury

### Přístupy

- Interpretativní přístup něco, čím organizace je
- **Objektivistický přístup** něco, co organizace má
- Racionalistický přístup organizační kultura je nástroj k efektivnímu dosažení cílů organizace
- Funkcionalistický přístup jako objektivistický bere organizační kulturu také jako součást organizace
- Symbolistický přístup jaký má organizace význam pro své členy

# Firemní kultura

Firemní kultura je soubor vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných ve firmě.

Je to něco, **co je charakteristické** pro každou společnost a něco, co ji **zároveň odlišuje** v očích obchodních partnerů i zákazníků.

## Z čeho se skládá firemní kultura

- Atmosféra na pracovišti
- Přístup ke stávajícím či potenciálním zákazníkům
- Přístup k obchodním partnerům
- A další

## Klima

- Sdílená filosofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, předpoklady, očekávání, postoje a normy
- Specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které dávají základ pro typické vzorce chování
- Jak se u nás věci dělají, co je pro organizaci typické, zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce přijatelného a očekávaného chování

## Zaměstnavatel vytváří firemní kulturu

- Nepřímo či nechtěně například příkaz snížit rozpočet na pomůcky při péči pod určitou hraniční hodnotu povede k nevstřícnému jednání a snížení úrovně péče
- Přímo předpis o pracovním oděvu
- A další

## Sami zaměstnanci vytváří firemní kulturu

### Pozitivně

- Společné víkendové výlety zaměstnanců, které posilují kolektiv i pouto zaměstnance k zaměstnavateli
- Z kolegů se stávají kamarádi, které už na rozdíl od zaměstnavatele není snadné opustit

### Negativně

- Skupinky vzájemně se pomlouvajících zaměstnanců, které dokážou rozložit kolektiv



## K čemu je firemní kultura

- Z pohledu zákazníka a obchodních partnerů tuší, co můžou od zaměstnanců firmy čekat (pozitivního, negativního)
- Z pohledu potenciálních zaměstnanců výrazný prvek pro získávání nových zkušených pracovníků, kteří jsou ochotni nastoupit i za menší mzdu, protože je na pracovišti skvělá atmosféra
- Z pohledu stávajících zaměstnanců mají představu, jak bude firma postupovat v případných nestandardních situacích (dlouhodobá nemoc, MD, RD, úmrtí v rodině), když udělají chybu, kdy se něco podaří

# Firemní kultura

## Jak vytvářet firemní kulturu

- Nejlépe „odshora,“ lze řídit, nebude vznikat neorganizovaně a samovolně z iniciativy zaměstnanců nebo nižších manažerů
- Mít strategii a poslání, hodnoty a vize, ty firemní kulturu do značné míry předurčují
- **Odshora** začít **naplňovat**, každý manažer na libovolné úrovni managementu to musí přijmout za své a aplikovat
- Definovat nařízení a doporučení pro způsob provádění procesů, které by měly reflektovat firemní hodnoty a poslání firmy
- Definovat nařízení a doporučení přesných postupů pro všechny nestandardní situace

# Firemní kultura

- Zaměstnanci FK rozšíří pozitivním směrem
- Zaměstnanci FK ohnou některá pravidla a postupy nebudou provádět (nařízení o stálém úsměvu a pozitivním přístupu)
- Zaměstnanci budou dělat pravý opak

**Stačí jedno vybočení** z FK a zaměstnanci o ní začnou pochybovat, přestanou se držet některých doporučení a postupů (např. po návratu z mateřské dovolené nedostanu zpět svoje místo i plat, přestože je to ve firmě obvyklé bez ohledu na zákon)

**Vzhledem k mnohovrstevnatosti kultury je obtížné identifikovat veškeré prvky studované kultury.**

Na tento problém reaguje řada autorů a reprezentantů dotčených vědních oborů vytvářením odlišných přístupů ke studiu organizační kultury.

## Techniky využívané pro studium organizační kultury

- Kvalitativní pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů a projektivní metody
- Kvantitativní pozorování s předem omezeným způsobem zaznamenávání výsledků, např. kontrola četnosti předem určeného jevu, strukturovaný rozhovor

---

## Kulturní typologie

- Dělení organizačních kultur na základě vybraných společných prvků

# Firemní kultura

## Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Kultura moci dominantní postavení má jedinec či jedinci v centru organizace (ze středu se rozbíhají paprsky moci a vlivu)

Kultura úkolů orientována na plnění úkolů či projektů, tomu je vše podřízeno, zaměření na výsledek

Kultura rolí založena na pravidlech a postupech, střechou je management, pilíře nižší organizační stupně, reprezentuje organizace, kde není vyžadován ani očekáván výkon mimo předem daná zadání

Kultura osob středem je samostatný jedinec, pravomoci uvnitř organizace jsou sdíleny, základem moci je odbornost

# Firemní kultura

## Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Kultura tvrdé práce zaměřena na zákazníka, na plnění výkonových měřítek, ztotožnění spíše s činností než s organizací

Kultura drsných hochů firmy úspěšné v rizikovém prostředí, uvnitř individualismus a soupeřivost, typická je vysoká fluktuace pracovníků

Procesní kultura upřednostňuje technickou dokonalost, zaměření na přesnost a detaily, soustředění více na to, jak se věci dělají, než co se dělá

Kultura sázky na budoucnost správnost rozhodnutí nejvyššího vedení se ukazuje až s dlouhým časovým odstupem, vyžaduje komplexní kontrolní mechanismy, pomalý kariérní postup a hluboký respekt k hierarchii a k nadřízeným

# Firemní kultura

## Kulturní typologie R. E. Quinna a spol

Klanová kultura organizace rodinného typu s přátelským pracovním prostředím, vysoká oddanost firmě, sdílení cílů a hodnot

Adhokratická kultura dynamické organizace zaměřené na inovace, iniciativní individuální pracovníci

Hierarchická kultura nejdůležitější jsou pravidla a předpisy, cílem stabilita a efektivnost, plnění harmonogramů

Tržní kultura organizace zaměřené na výsledky, pracovníci jsou soupeřiví a zaměřeni na cíl



# Firemní kultura

## Prvky organizační kultury

Základní předpoklady samozřejmé a neměnné vnímání reality, automatické a nevědomé, obtížně identifikovatelné

Hodnoty obecné preference a mínění, co je důležité pro organizaci

Normy normy chování, které jsou v organizaci jejími členy vyžadovány, co je a co není akceptovatelné

Postoje reprezentují názory jedince či skupiny od norem až po strategii organizace

# Firemní kultura

## Prvky organizační kultury

Artefakty např. uniformy, úroveň formalit vůči autoritám, pracovní doba, porady, způsoby rozhodování, učení nových věcí, společenské akce, způsob komunikace, rituály, řešení konfliktů, rovnováha mezi prací a rodinou

Organizační klima základní (podprahové) předpoklady, vnímání jejích členů

## Role vedoucího

- Každý (jakýkoliv) vedoucí ovlivňuje kulturu
- Důležitost hodnotové orientace
- Čemu věnuje pozornost, podle čeho hodnotí
- Jaké jsou jeho reakce v krizových situacích
- Jak vede a učí podřízené
- Jaká jsou jeho kritéria při výběru pracovníků

## Měření, posuzování úrovně kultury

- Pohovor se zaměstnanci, s pacienty, s pracovníky jiných oddělení
- Vyhodnocení kultury (způsob)
- Jak je vykonávaná práce
- Jak se projevuje uznání
- Jak se motivuje
- Jak se napodobují vzory (kdo je skutečným vůdcem)

## Ohrožení dobré kultury

- Neexistence jasné představy o úspěchu a jeho dosažení
- Odkládání rozhodnutí
- Problémy s morálkou
- Problémy v komunikaci
- Unikají příležitosti
- Ignorance problémů zdravotníků, ztráta směru, naděje



Sekce # 14

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

# System Psychosociální Intervenční Služby (SPIS)



<https://spis.fnol.cz>



Sekce # 15

## 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>

SPIS FNOL <https://spis.fnol.cz/>

# Děkuji

Má někdo otázky?

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