

Řízení lidských zdrojů

Marek Šturek

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	Firemní kultura
5	Chování pracovníků ve zdravotnické instituci
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 stanovených 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

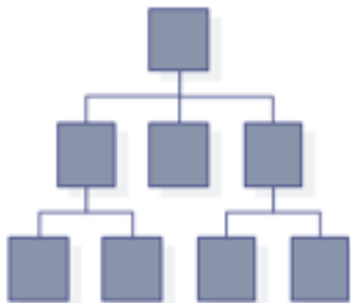
- Plánování, analýzy, systemizace míst
- Hodnocení
- Vzdělávání
- Plánování nákladů
- Nábor
- Vedení

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



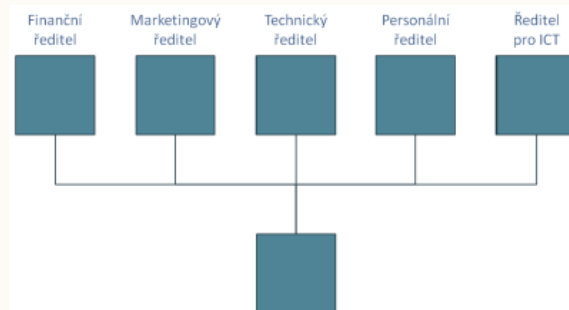
PODNIKATELSKÁ



Organizační struktura

Funkcionální

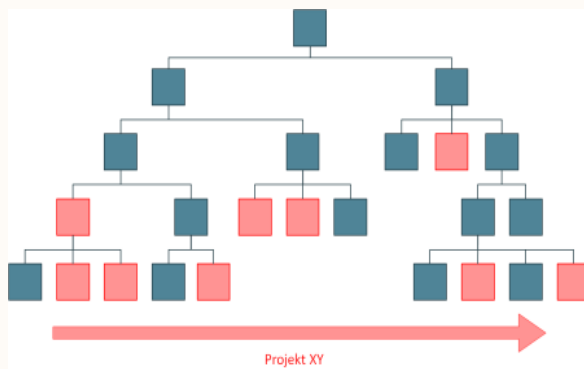
- Základem je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace
- Problémem je situace takzvaného „mučednického kůlu“, kdy pracovník dostává od různých nadřízených vzájemně odlišné příkazy



Organizační struktura

Maticová (projektová)

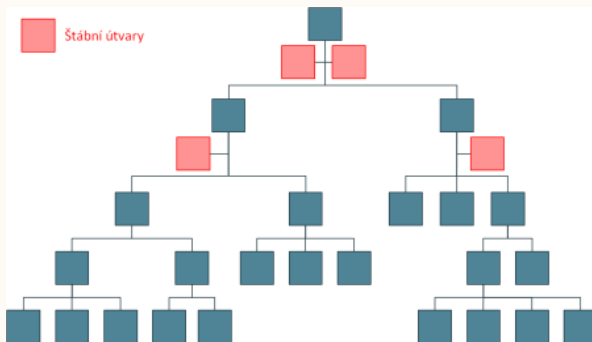
- Základem je klasická vertikální **liniová** struktura, která je **kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy**, které se věnují např. speciálním projektům, pro různé projekty jsou vytvářeny různé týmy s různými vedoucími a rolemi jednotlivých pracovníků



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

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

Dva 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

Klima

- Sdílené ideje, hodnoty, přesvědčení, předpoklady, očekávání, postoje, normy, vzorce chování
- 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

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

Zpětná vazba požadovaného stavu **nelze úplně** dosáhnout

- 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, střežou 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 # 5

Chování pracovníků ve zdravotnické instituci

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