



# 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	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

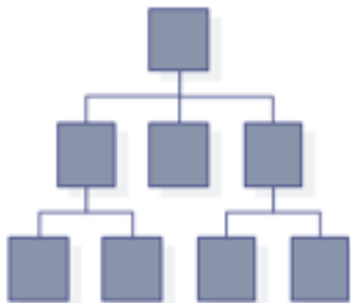


## Techniky v řízení lidských zdrojů

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

# Organizační struktura

HIERARCHICKÁ



MATICOVÁ



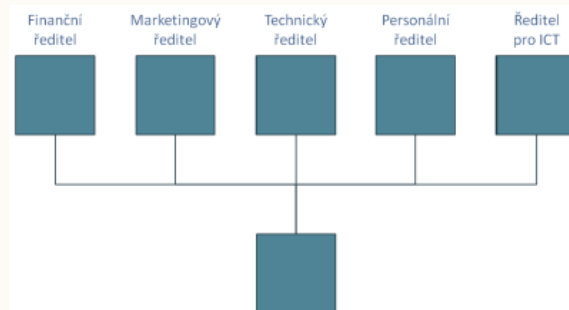
PODNIKATELSKÁ



# Organizační struktura

## Funkcionální

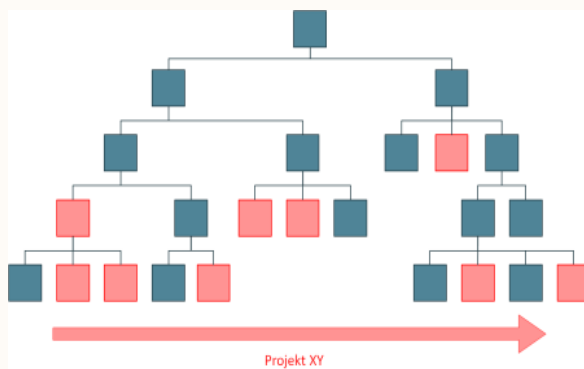
- Základem je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace
- Problémem je situace takzvaného „mučednického kůlu“, kdy pracovník dostává od různých nadřízených vzájemně odlišné příkazy



# Organizační struktura

## Maticová (projektová)

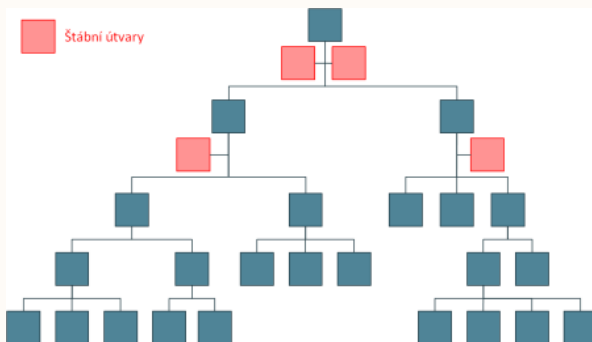
- Základem je klasická vertikální **liniová** struktura, která je **kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy**, které se věnují např. speciálním projektům, pro různé projekty jsou vytvářeny různé týmy s různými vedoucími a rolemi jednotlivých pracovníků



# 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, 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, změni-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**

Abc





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