

# **Projekt vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení**

Bc. Martina Hajdová

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2018/2019

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Hajdová**  
Osobní číslo: **M17665**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Na základě teoretických poznatků zpracujte literární rešerši týkající se vzdělávání zaměstnanců s důrazem na specifika vzdělávání ve zdravotnictví.
- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti projektového managementu.

### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou úroveň vzdělávání ve vybraném zdravotnickém zařízení.
- Vytvořte projekt vzdělávání zaměstnanců ve vybraném zdravotnickém zařízení.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

## Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael.** Armstrong's handbook of strategic human resource management. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016, 265 s. ISBN 978-0-7494-7682-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana.** Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- HEAGNEY, Joseph.** Fundamentals of project management. Fifth edition. New York: American Management Association, 2016, 228 s. ISBN 978-0-8144-3736-0.
- KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN.** Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy. Praha: Ekopress, 2016, 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.
- WYSOCKI, Robert K.** Effective project management: traditional, agile, extreme. 6th ed. Indianapolis, IN: Wiley Publishing, 2012, 774 s. ISBN 978-1-118-01619-0.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....  
Martina Hajdlová

.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá možnostmi zvýšení efektivity systému vzdělávání ve zdravotnické organizaci. Teoretická část diplomové práce je rozdělena na čtyři tematické oblasti. První část vymezuje lidské zdroje, jejich význam pro organizaci, včetně vývojových koncepcí personálního řízení. Druhá část se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, popisuje jednotlivé etapy systematického vzdělávání. Třetí část specifikuje vzdělávání ve zdravotnictví, jeho způsoby. Zahrnuje legislativní vymezení a možnosti financování. Čtvrtá část je zaměřena na tvorbu projektu. Popisuje význam projektového řízení, včetně životního cyklu projektu. Praktická část popisuje a analyzuje současný stav systému vzdělávání v nemocnici a na základě analýzy navrhuje projekt zlepšení systému vzdělávání v nemocnici.

Klíčová slova: lidské zdroje, vzdělávání, zdravotnictví, strategické řízení, nemocnice.

## ABSTRACT

The diploma thesis deals with the possibilities of increasing the effectiveness of the education system in the healthcare organization. The theoretical part of this thesis is divided into four thematic areas. The first part defines human resources, their importance for the organization, including development concepts of personnel management. The second part deals with education and development of employees, describes individual stages of systematic education. The third part specifies health education and its ways. This part includes legislative definitions and funding options. The fourth part is focused on a project creation. It describes the importance of project management, including the project life cycle. The practical part describes and analyzes the current status of the hospital education system and proposes a project to improve this system based on the analysis.

Keywords: human resources, education, healthcare, strategic management, hospital.

Touto cestou bych ráda poděkovala prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc., za odborné vedení diplomové práce. Poděkování patří rovněž spolupracovníkům za cenné rady při psaní diplomové práce a v neposlední řadě rodině za velkou podporu v průběhu celého studia.

*„Chcete-li, aby lidé žili a dýchali vizí, zaplaťte jim za to, že to dělají“.*

Jack Welch

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 LIDSKÉ ZDROJE</b> .....	<b>9</b>
1.1 VÝVOJOVÉ KONCEPCE .....	9
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	11
1.3 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>14</b>
2.1 PROSTŘEDÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	14
2.2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	16
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ</b> .....	<b>21</b>
3.1 LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ.....	21
3.2 LÉKAŘSKÁ POVOLÁNÍ.....	22
3.3 NELÉKAŘSKÁ ZDRAVOTNICKÁ POVOLÁNÍ.....	24
3.4 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
<b>4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>28</b>
4.1 HISTORIE A SOUČASNOST.....	28
4.2 DEFINICE PROJEKTU .....	29
4.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE</b> .....	<b>35</b>
5.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE.....	35
5.2 CÍLE, VIZE A MISE SPOLEČNOSTI.....	36
5.3 EKONOMICKÉ ÚDAJE .....	38
5.4 MANAGEMENT ORGANIZACE.....	40
5.5 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI.....	42
<b>6 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO PROCESU V ORGANIZACI</b> .....	<b>45</b>
6.1 INTERNÍ PŘEDPISY .....	45
6.2 ROZBOR REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU .....	49
6.3 VYHODNOCENÍ.....	51
<b>7 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>52</b>
7.1 ÚVOD DO ANALÝZY .....	52
7.2 MATICE SWOT ANALÝZY .....	53
7.3 INTERNÍ PROSTŘEDÍ.....	53
7.4 EXTERNÍ PROSTŘEDÍ.....	56
7.5 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	59
<b>8 PROJEKT VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI</b> .....	<b>60</b>

8.1	CÍL PROJEKTU .....	60
8.2	LOGICKÝ RÁMEC .....	61
8.3	AKTIVITY PROJEKTU.....	63
8.4	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU.....	71
8.5	HARMONOGRAM PROJEKTU .....	74
8.6	SÍŤOVÁ ANALÝZA.....	77
8.7	RIZIKA PROJEKTU .....	78
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>93</b>



## ÚVOD

Personální práce je jednou z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí řízení organizace a neuplyne ani rok, aby se neobjevily nové příspěvky k teorii i praktické zkušenosti s řešením personálních záležitostí. V současné době již snad nikdo nepochybuje o tom, že především lidské zdroje rozhodují o úspěšnosti organizací, a že jejich systematické řízení a vzdělávání rozhoduje o tom, jestli organizace uspěje.

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přináší řadu pozitivních efektů, mezi něž patří např. inovace, konkurenceschopnost, rozvoj celé organizace, motivace zaměstnanců, neustálý vývoj, schopnost zvládat změny, nižší fluktuace zaměstnanců, atraktivita organizace pro kvalitní pracovníky na trhu práce, vyšší výkonnost, vyšší zainteresovanost zaměstnanců na plnění cílů, úkolů aj. Přínosů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci je celá řada. Je nezbytné zdůraznit, jak také popisuje i Vnoučková (2017, s. 19) ve své monografii, že je nutné vzdělávání a rozvoj zasadit do širšího kontextu. Je zřejmé, že samostatné zaměření na rozvoj znalostí, schopností a kompetencí nebude efektivní, pokud není podporováno managementem, organizační kulturou i sociálními hodnotami. Stejně tak záleží na každém zaměstnanci a jeho chování. V organizacích je proto nutné se zaměřit na specifika konkrétních zaměstnanců tak, aby bylo možné nastavit efektivní cíle vzdělávání, učení a rozvoje. Navíc zaměstnanci, kteří jsou vzdělávání a průběžně rozvíjeni, jsou zpravidla vysoce zainteresováni na plnění organizačních cílů, strategie, jsou komunikativní a ochotní sdílet své znalosti, jsou schopni spolupráce, jsou proaktivní, respektují ostatní, vycházejí vstříc a jsou ochotni se neustále rozvíjet a učit.

Tato práce je po úvodním seznámení s vývojovými koncepcemi personálního řízení zaměřena právě na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Popisuje nejen prostředí podnikového vzdělávání, ale úvodní část práce je zaměřena především na systematické vzdělávání zaměstnanců. Zdůrazněna je zejména potřeba identifikace vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit, jež tvoří v následné praktické části důležitý teoretický podklad. Nedílnou součástí práce je také letmý pohled do systému vzdělávání ve zdravotnictví, zaměřující se na legislativní vymezení, na specifika vzdělávání lékařů a ostatního zdravotnického a nezdravotnického personálu, a také na způsoby jeho financování. Je nutné však podotknout, že nejen tito zaměstnanci tvoří personální složení zdravotnické organizace a systém vzdělávání

se dotýká všech jejich pracovníků. Cílem poslední kapitoly teoretické části věnované projektovému řízení, je seznámení s atributy projektu a jeho životním cyklem, popisující jednotlivé etapy tvorby a plánování projektů. Poznatky z této kapitoly jsou aplikované v praktické části práce.

Analytická část práce úvodem charakterizuje zdravotnickou organizaci, v níž je problematika systému identifikace vzdělávacích potřeb řešena. Vzhledem k okolnostem v průběhu zpracovávání práce a po důsledném uvážení tato organizace není konkretizována. Cílem navazující analytických metod je identifikace nedostatků v organizaci, jež jsou zaměřeny na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a následné stanovení strategie pro projektovou část práce.

Projektová část reaguje na aktuální problémy vzdělávacího „systému“ v analyzované organizaci. Cílem projektu je zavedení systému vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnické organizaci, tj. především zlepšení organizačního zajištění, nastavení metodiky a jednotných postupů při plánování vzdělávání.

Přístup k realizaci vzdělávání je v jednotlivých firmách velmi odlišný, což vyplývá zejména z jejich finančních možností, náhledu do problematiky a míry s jakou mají propracované plány do budoucna. A právě tyto plány tvoří základ efektivních vzdělávacích projektů. Pokud firmě chybí, nenajdeme ani důvod, proč se vzdělávat – není známá cesta, kterou se bude firma ubírat, ani směr profesního rozvoje zaměstnanců, který bude pro zaměstnavatele zajímavý. V tomto vidím hlavní smysl realizace této práce.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je zhodnotit stávající situaci vztahující se k systému vzdělávání ve vybrané zdravotnické organizaci a na základě provedených analýz navrhnout projekt, jež bude reakcí na zjištěné nedostatky. Překládaná práce je rozdělena na tři základní části: teoretická, analytická a projektová. Realizace předloženého projektu: **květen – srpen 2019**.

**Teoretická část.** Na základě **literární rešerše** je vypracovaná teoretická část práce. K řešené problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je dostupné velké množství literárních zdrojů, jež jsou neustále doplňovány novými poznatky. Nově vydávané publikace jsou však často jen doplňovány o novou kapitolu, čímž autor občas duplikuje svoji původní práci. S oblibou jsou v literárních dílech používány myšlenky, názory i definice jiných autorů, což někdy přináší problém při orientaci a následné identifikaci původce myšlenek. Jako zahraniční autor, který se zabývá dlouhodobě touto problematikou, je použit Armstrong, jež je často citován a překládán do různých jazyků. Z našich autorů je použit především Koubek, Šikýř a Bartoňková. Zpracování teoretické části: listopad 2018 – leden 2019

**Analytická část.** Úvodní část je věnovaná popisu zdravotnické organizace, v níž je analytická část práce prováděna. Následně je zpracována analýza vzdělávacího procesu v organizaci. Mezi použité metody v této části práce patří **analýza interních dokumentů, nestrukturovaný rozhovor, vlastní šetření v organizaci, SWOT analýza včetně kvantifikovaného hodnocení, brainstorming**. Cílem této části je analyzovat výchozí situaci pro projektovou část práce. Realizace analytické části: leden – březen 2019.

**Projektová část.** V této části je již naplněn hlavní cíl práce, v podobě zpracovaného projektu „Zavedení systému vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnické organizaci“. Předkládaný projekt je koncipován převážně dle standardu **IPMA**, zahrnující cíle projektu, logický rámec, plán aktivit, přiřazení zdrojů. Nezbytnou součástí je časová, nákladová a riziková analýza. Použité metody jsou **Ganttův diagram, síťová analýza s definováním kritické cesty, analýza rizik metodou RIPRAN** (zahrnující identifikaci, kvantifikaci a reakci na rizika v projektu) včetně **mapy rizik**. Vypracování projektové části: březen – duben 2019.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

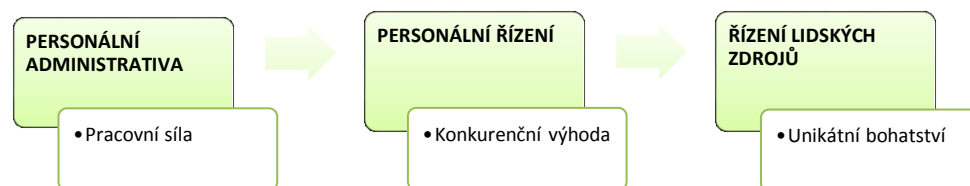
## 1 LIDSKÉ ZDROJE

Úvodní kapitola je věnována lidským zdrojům, a to od obecného pojetí, přes vývojové koncepce až k nejnovějšímu pojetí, tzv. strategickému řízení lidských zdrojů. Zdůrazněn je také rostoucí význam lidských zdrojů pro organizace.

V souvislosti s lidskými zdroji a jejich řízením se setkáváme v organizacích s různými termíny – personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma. Odborná literatura, jak uvádí Koubek (2015, s. 14), však tyto termíny odlišuje. Zejména se jedná o **personální řízení** na straně jedné a **řízením lidských zdrojů**, jako nejnovější pojetí personální práce na straně druhé. Můžeme tedy konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, resp. rozdílné koncepce personální práce.

### 1.1 Vývojové koncepce

Odborná literatura standardně vymezuje ve vývoji personálního řízení tři rámcové etapy od vývojově nejstarší k současnosti (obrázek č. 1), které označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v řízení organizace. Dle Šikýře (2016, s. 42) tyto vývojové etapy vyjadřují postupně se měnící pohled na řízení organizace, na význam lidí a na personální práci.



Obrázek č. 1: Vývojové etapy personálního řízení (vlastní zpracování).

Kociánová (2010, s. 10) uvádí začátek vývoje personálního řízení již ve druhé polovině 19. století, kdy se rozvíjelo odborové hnutí a kolektivní vyjednávání, legislativa začala ovlivňovat pracovní podmínky, které byly všeobecně v 19. století špatné. V této souvislosti, kdy zaměstnavatelé začínají na tuto situaci reagovat, se jako první oblast budoucí personalistiky

rozvíjí péče o pracovníky. Jako první personální úředník bývá v literatuře uváděna slečna Mary Wood, která se stala v roce 1896 u společnosti Rowntree v New Yorku sociální pracovnící odpovědnou za zajišťování péče o pracující ženy a děti, a to zejména ochrany jejich zdraví.

**Personální administrativa.** Základní charakteristikou historicky nejstaršího pojetí personální práce, je její pasivní role. Personální práce na této úrovni představuje zejména činnosti vyplývající z legislativy v pracovně-právní oblasti. Tato koncepce byla ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace, zejména s vědeckým řízením spojeným se jménem Fredericka W. Taylora. Lidé byli pracovní silou a smyslem bylo udržovat a zvyšovat produktivitu a efektivitu práce lidí tím, že jejich práce byla jednodušší a rutinnější. Tyto jednoduché a rutinní pracovní operace umožňovaly zaměstnávat nekvalifikované lidi, což významně snižovalo náklady práce a zkracovalo čas potřebný k zaučení lidí. A jak Šikýř (2012, s. 29) uvádí, personalistika byla v tomto vývojovém období vnímána pouze jako služba pro potřeby řízení organizace a personalisté plnili pouze administrativní úkoly.

**Personální řízení.** Další vývojovou etapu, rozvíjející se od čtyřicátých let 20. století, lze charakterizovat rozsahem činností nad rámec nezbytné administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odborností personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary. Začíná se uplatňovat aktivní role personální práce. Šikýř (2012, s. 30) spojuje rozvoj personálního řízení s pokračujícím se rozvojem průmyslové výroby a měnícími se potřebami zákazníků. Organizace usilující o ovládnutí trhu začaly nově vnímat lidi jako konkurenční výhodu. Kociánová (2010, s. 11) doplňuje, že navzdory tomuto znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na problémy uvnitř organizace, zaměřující se na problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Personální práce v této fázi měla spíše povahu operativního řízení.

**Řízení lidských zdrojů.** Od osmdesátých let 20. století se v teorii i v praxi začala rozvíjet koncepce řízení lidských zdrojů. Představitelé této školy popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí. Podle Kociánové (2010, s. 12) začíná být kladen velký důraz na zájmy managementu. Řízení lidských zdrojů

se stává oblastí řízenou vrcholovým managementem. Lidé jsou nově chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace. Je kladen důraz na silnou podnikovou kulturu, zdravé mezilidské vztahy. Je již uplatňován strategický přístup ke všem personálním činnostem. Důraz je kladen na získávání, motivaci, vzdělávání, kariéru, stabilizaci i propouštění zaměstnanců. Odměňování je diferencováno dle výkonu, schopností či kvalifikace. Zdůrazňováno je respektování potřeb pracovníků. Šikýř (2012, s. 30) tuto změnu v pojetí personalistiky spojuje se změnami vyvolanými rozvojem technologií, měnícími se požadavky zákazníků apod. Lze tedy říci, že to jsou hlavní faktory, které zásadně změnily přístup organizací k řízení a vedení lidí.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 43-46) řízení lidských zdrojů se již zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízením pracovního výkonu a odměňováním zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

## 1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

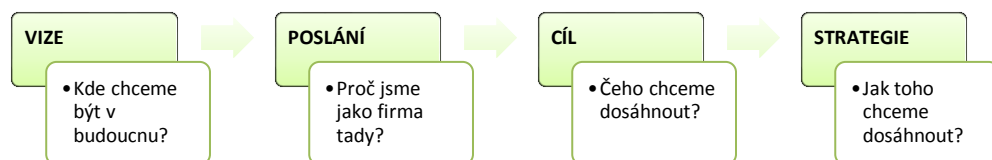
Nejnovější koncepce řízení lidských zdrojů, jak je popsána v přechodím textu, je již velmi úzce spojena se strategickým řízením. Je však nutné zmínit, že jádrem celého strategického řízení je **strategie**. Celá řada autorů vidí strategii jako jednu ze složek logické posloupnosti mezi posláním firmy a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, jimiž jsou zajišťovány požadované výstupy a stanovené cíle.

Úspěšná strategie dle Fotra (2017, s. 25) vykazuje obvykle následující charakteristiky:

- má personifikaci ve vrcholovém vedení,
- je pochopitelná pro všechny zúčastněné,
- je flexibilní, motivuje zaměstnance,
- podporuje rozhodování a alokaci zdrojů,
- je koncepční a kontrolovatelná a podmiňuje růst hodnoty firmy.

V souvislosti se strategickým řízením musíme také alespoň stručně zmínit termíny „poslání“ a „vize“. Z poslání a vize firmy totiž vychází tvorba strategie firmy a následně i strategie řízení lidských zdrojů a s ním související vzdělávání, kterému se budeme věnovat v dalších kapitolách.

Tvorba vize a poslání hrají ve firmě velmi důležitou roli. Jedná se o základní dokumenty, které naznačují, jak se firma chce chovat v blízké i daleké budoucnosti. Na jejich kvalitě závisí, jak bude podnik vnímán okolím i zaměstnanci a jak efektivně budou zaměstnanci realizovat vytyčenou strategii. Vzájemné vztahy jsou zobrazeny na schématu (obrázek č. 2).



Obrázek č. 2: Strategické řízení organizace (vlastní zpracování).

Firmy mohou mít poslání a vizi dokonce v nepsané formě, i když pak jejich interpretace uvnitř organizace diskutabilní. Jak uvádí Fotr (2017, s. 29-30) přínosnost přesně formulovaného poslání a vize a jejich konzistentnost je cenná především proto, že vymezují hranice, ve kterých se musí odehrávat strategické akce a strategické rozhodování. Zároveň jsou jimi limitovány možnosti budoucího směřování, a především nastolující soulad mezi všemi rozhodujícími stranami (zájmovými skupinami) uvnitř i vně organizace v tom, že organizace podniká přínosné aktivity správným směrem.

Lze říci, že základními **cíli strategického řízení lidských zdrojů**, jak je definuje Armstrong (2016, s. 7), je rozvíjet akceschopnost organizace tím, že organizaci zajistí kvalifikované, motivované a oddané lidi potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody, přispívá k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, posiluje pozitivní pracovní vztahy, navazuje vzájemné vztahy důvěry mezi managementem a zaměstnanci a v neposlední řadě podporuje uplatňování etického přístupu k řízení lidí.



### 1.3 Management lidských zdrojů

Z výše uvedeného vyplývá, že lidské zdroje jsou důležitou a lze snad tvrdit i stěžejní oblastí zájmu managementu organizace. Jde tedy o oblast, která se zabývá řízením lidského kapitálu, tedy zaměstnanců. A jak uvádějí Zítková, Pokorná a Mičudová (2015 s. 38) od manažerského řízení je tato oblast odlišná tím, že se zabývá zaměstnanci komplexně, jelikož právě tyto tzv. „lidské zdroje“ přinášejí do organizace znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti, kterými ovlivňují hodnotu organizace a její výsledky mnohem více než hodnota technologického a materiálního vybavení.

Management (řízení) lidských zdrojů se skládá z několika samostatných oblastí, které na sebe však navazují a vzájemně se ovlivňují. Koubek (2015, s. 19-20) tyto stěžejní aktivity seřazuje dle jejich významu pro organizaci. Patří zde:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- formování personálu organizace,
- zabezpečování funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy, především vztahy mezi odbory,
- pomoc pracovníkům.

Lze si všimnout, že do popředí se dostává vše, co slouží k pružnosti a efektivnosti organizace, formování efektivního personálu organizace. Mimořádný důraz se klade na zdravé pracovní vztahy v organizaci a na péči o pracovníky. Koncepce, tak jak ji prezentuje Koubek (2015, s. 20), mlčky předpokládá intenzivní komunikaci v organizaci, ať už má podobu zpětné vazby poskytované pracovníkům týkající se jejich pracovního výkonu nebo podobu sdělení pracovníků vedení organizace.

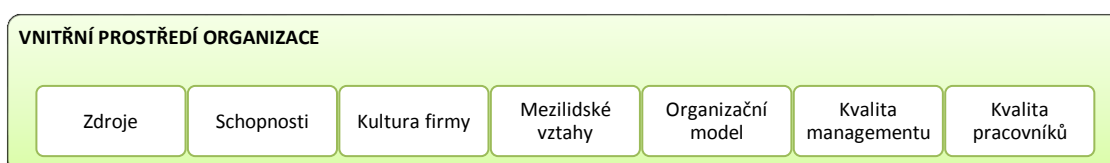
## 2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

V současné době je míra znalostí a dovedností zaměstnanců zřejmě jediným skutečným aspektem, který může od sebe odlišit firmy v jednom oboru a kterým může posílit jejich konkurenceschopnost. A jak uvádí Evangelu, Bommel a Juříčka (2013, s. 8), to co dneska firmy odlišuje a posiluje jejich místo na konkurenčním trhu, jsou znalosti, dovednosti a předpoklady jejich pracovníků. Přístup k realizaci vzdělávacích programů jednotlivých firem je však velmi odlišný. Vyplývá to z jejich znalosti problematiky a míry, s jakou mají zpracované plány do budoucna, tvořící základ efektivního vzdělávání. Pokud plány chybí, nenajdeme důvod, proč vzdělávat – není známá cesta, kterou se bude firma ubírat, ani směr profesního rozvoje zaměstnanců.

### 2.1 Prostředí podnikového vzdělávání

K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s okolím. Pro management podniku je důležité znát dobře okolí podniku i faktory, které podnik ovlivňují. Charakter tohoto prostředí firmy ovlivňuje mimo jiné i podobu strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků dané firmy. Podnikové prostředí lze rozdělit na **vnitřní a vnější**.

Do **vnitřního** prostředí (obrázek č. 3) spadají veškeré interní procesy dané organizace, zahrnující jak podmínky, tak i prostředky k jejich fungování. Označuje se také jako mikroprostředí a firma jej přímo ovlivňuje svými činnostmi.



Obrázek č. 3: Vnitřní prostředí organizace (vlastní zpracování).

A pokud jde o firemní vzdělávání a jeho efektivní fungování ve vnitřním podnikovém prostředí, Bartoňková (2010, s. 27) popisuje existenci dvou základních východisek. Prvním východiskem je **existence a provázanost podnikové politiky** zahrnující podnikovou strategii,

strategii řízení lidských zdrojů, strategii vzdělávání a druhé východisko představuje **vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání**. Obě tyto východiska jsou však spojena s uplatňováním strategického, kompetenčního a systematického přístupu k firemnímu vzdělávání.

Je důležité také zdůraznit, že dění v jakékoliv organizaci je ovlivňováno i tím, co se děje mimo ni, tzn. ve **vnějším prostředí**, označováno v literatuře také jako mezoprostředí a makroprostředí. Mezoprostředí (pracovní prostředí) je představováno faktory, na které může mít organizace určitý vliv. Oproti tomu makroprostředí (obecné prostředí), zahrnuje faktory působící na organizaci, které však nemůže ovlivňovat. Tyto faktory mají, jak zdůrazňují Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) na organizaci rozhodující vliv.

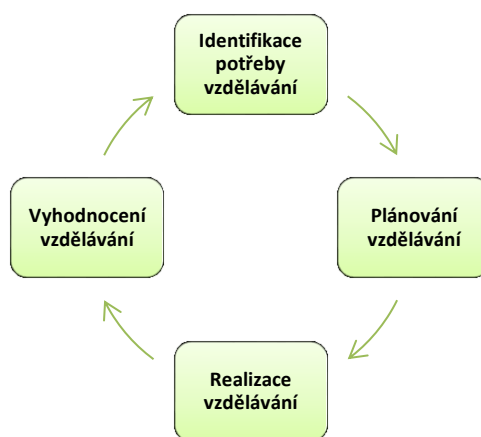


Obrázek č. 4: Vnější prostředí organizace (vlastní zpracování).

Množství a struktura segmentů vnějšího prostředí firmy samozřejmě může být mnohem rozsáhlejší. Výše uvedený přehled (obrázek č. 4) zahrnuje jen základní členění. V našem kontextu je podstatné především to, že pokud nastane změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy, pak to může potencionálně vyvolat vzdělávací potřebu. Příkladem změny může být technologie, změna legislativy, změna ekonomické situace atd.

## 2.2 Systematické vzdělávání pracovníků

Jak již vyplývá z nadpisu, systematické vzdělávání je nejefektivnějším prostředkem k dobře organizovanému vzdělávání v rámci určité organizace. A praxe to jen dokazuje. Jedná se o neustále se opakující cyklus, kdy Vodák a Kucharčíková (2011, s. 81) uvádí, že vychází ze zásad politiky vzdělávání opírající se o strategické cíle organizace v oblasti vzdělávání, jinými slovy řečeno, jaké úrovně vzdělanosti svých pracovníků chce organizace dosáhnout.



Obrázek č. 5: Vzdělávací cyklus (vlastní zpracování).

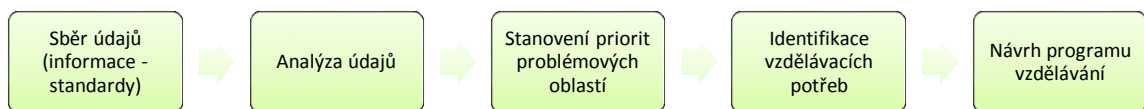
Samotný cyklus systému vzdělávání má několik fází, které jsou schematicky zobrazeny (obrázek č. 5). Začíná identifikací potřeb vzdělávání, přičemž při vymezení požadavků na rozvoj se vyžaduje vysoká míra zapojení manažerů. Na proces identifikace přímo navazuje proces plánování vzdělávacích potřeb, jejich realizace a tento cyklus je uzavřen vyhodnocením vzdělávání a zjištěním efektivnosti. Jednotlivé etapy, ale také výhody systematického vzdělávání, jsou popsány v následujícím textu, kdy největší pozornost je věnována identifikaci vzdělávacích potřeb.

### Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikaci vzdělávacích potřeb (obrázek č. 6) řadíme mezi jednu z nejdůležitějších aktivit předcházejících vytvoření správného vzdělávacího plánu. Janišová a Křivánek (2013, s. 212) zdůrazňují, že pro organizaci je důležité, aby měla dobře zmapované současné i budoucí vzdělávací potřeby a byla si vědoma toho, že tréninkem rozvíjí zaměstnance pro svoji firmu,

ale zároveň zvyšuje jeho cenu na trhu práce. Neplatí totiž přímá úměra mezi investicemi do vzdělání a loajalitou zaměstnance k firmě. Nejedním příkladem by ukázal, že mnohý zaměstnanec využije firmu pro zvýšení kvalifikace, tedy zvýšení své hodnoty na trhu práce a vyhledá si nového zaměstnavatele, který mu dá vyšší plat za to, co všechno vzděláváním získal. Z tohoto důvodu je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi tím, co do člověka investujeme, a úsilím, jež musí zaměstnanec sám vynaložit na vlastní růst.

Analýza vzdělávacích potřeb, jak je prezentovaná Vodákem a Kucharčíkovou (2011, s. 85), spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění mezer, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Analýza se však musí zabývat i problémy organizační či procesní povahy, které nejsou vzděláváním řešitelné, a poukázat na jejich vztah k problémům v dosahování cílů podniku.



Obrázek č. 6: Identifikace vzdělávacích potřeb (vlastní zpracování).

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Koubek (2015, s. 262) v této souvislosti popisuje tři skupiny, které zahrnují:

- údaje týkající se celé organizace,
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst,
- údaje o jednotlivých pracovnících.

Všechny tyto údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé.

Koubek (2015, s. 263) dále zdůrazňuje, že při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území,

z něhož organizace čerpá množství svých pracovních sil. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesních skupin na trhu práce.

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 213-216) můžeme vzdělávací potřeby identifikovat:

- z hlediska individuálních potřeb jednotlivce,
- z hlediska firmy.

Při identifikaci **vzdělávacích potřeb jednotlivce** vycházíme z požadovaného kvalifikačního profilu místa. Pokud firma má dobře zpracované popisy pracovních míst, již ví, jaké odborné a osobnostní předpoklady jsou na daném místě vyžadovány. V případě identifikace **vzdělávacích potřeb z hlediska celé firmy** je potřeba získávat a sumarizovat informace o potřebě určitých vzdělávacích aktivit a na základě toho každoročně dělat plány vzdělávání v souladu s rozpočtem na vzdělávání. Nejvíce informací o konkrétních rozvojových potřebách však získáme při systematickém přístupu a pravidelném hodnocení zaměstnanců.

### Plánování vzdělávání

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vzrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Již v první fázi se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů.

<b>CO?</b>	• Obsah vzdělávání, jaké vzdělávání má být zajištěno.
<b>KOMU?</b>	• Cílová skupina účastníků, kritéria výběru účastníků.
<b>JAK?</b>	• Na pracovišti, mimo pracoviště, metody a režim vzdělávání.
<b>KÝM?</b>	• Interní nebo externí vzdělavatelé, volba vzdělávací instituce.
<b>KDY?</b>	• Termín, časové období vzdělávání.
<b>KDE?</b>	• Místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy.
<b>CENA?</b>	• Za jakou cenu, rozpočtová stránka.
<b>JAK HODNOTIT VÝSLEDKY?</b>	• Účinnost programů, metody hodnocení - kdo a kdy.

Obrázek č. 7: Vzdělávací plán (vlastní zpracování).

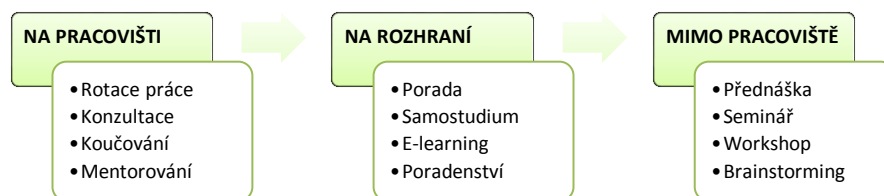
V definitivní podobě vymezuje oblasti, na které se vzdělávání zaměří, a jak uvádí Koubek 2015 (s. 264-265) stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání.

Výstupem předchozí fáze identifikace potřeb je vypracovaný **návrh vzdělávacího plánu**. Každý dobrý plán vzdělávání, jak uvádí Koubek (2015, s. 265), by měl obsahovat odpovědi na výše uvedené otázky (obrázek č. 7).

### Realizace vzdělávání

Po zodpovězení na výše uvedené otázky, respektive po ukončení plánovací fáze, je možné v souladu s plánem podnikového vzdělávání začít s **realizací vzdělávacích aktivit**, kdy jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba **metod vzdělávání** (obrázek č. 8). Postupně se vytvořila dost široká škála metod vzdělávání, které Koubek (2015, s. 265) rozděluje do dvou velkých skupin:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.



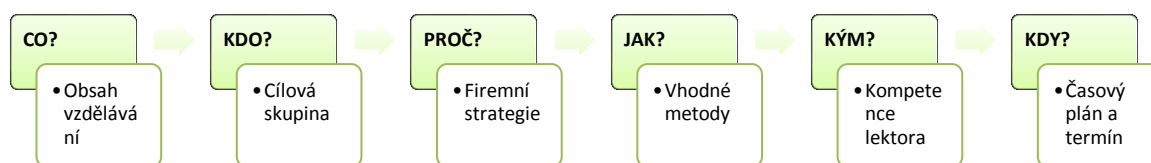
Obrázek č. 8: Metody vzdělávání (vlastní zpracování).

U **metod používaných na pracovišti**, jde vesměs o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem a používají se většinou pro vzdělávání dělnických profesí. **Metody vzdělávání mimo pracoviště**, se používají ke vzdělávání odborníků či vedoucích pracovníků. Dá se využít i ke vzdělávání jiných skupin, z hlediska jejich pozice však dochází k různým modifikacím s ohledem na náplň práce dané pracovní skupiny.

## Vyhodnocování

Vyhodnocování vzdělávání je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat zpětnou vazbu o účincích vzdělávacího programu. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 125-126) popisují vyhodnocování vzdělávacího programu jako komplexní proces, který se pokouší měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Koubek (2015, s. 274) si pokládá otázku, kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu či s určitým odstupem. Odpověď na ni je velmi složitá, protože je velmi těžké oddělit od sebe vlivy, které působí na výkon jednotlivce, a tedy přímo změřit efektivnost vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 132) však upozorňují, že jedním z důležitých předpokladů úspěšnosti této fáze vzdělávacího procesu je plánování vyhodnocování už v době stanovování cílů. Musí se tedy stát součástí hned první fáze vzdělávacího programu.

Pro vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu může posloužit několik možností, od promyšlených a sofistikovaných systémů až po použití vlastních zkušeností s využitím selského rozumu. Ať už se přikloníme k jakékoli možnosti, je potřeba dodržet pravidlo, že každá dobře vypracovaná metodika hodnocení efektivity vzdělávání se musí zabývat šesti hlavními pilíři (obrázek č. 9), které musí být systematicky vyhodnoceny. Jak uvádí Evangelu, Bommel a Juříčka (2013, s. 27) všech šest pilířů se objevuje v naprosté většině dobrých metodik, které se zabývají evaluací, tj. zjišťováním efektivity vzdělávacích procesů.



Obrázek č. 9: Hodnotící metody vzdělávacího procesu (vlastní zpracování).

Při použití těchto pilířů předcházíme nesprávně nastaveným procesům, které ubírají již na začátku kvalitě školení. Je-li nesprávný začátek jako základ vzdělávání, není možné očekávat dobře odvedený vzdělávací projekt.



### 3 VZDĚLÁVÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ

Přechází kapitolou, která zahrnuje všeobecný pohled na vzdělávání zaměstnanců v organizaci, již bylo zdůrazněno mnoho aspektů, a to především jak systematicky vzdělávat a rozvíjet zaměstnance, abychom si jako organizace udrželi konkurenční výhodu. Systematické vzdělávání, jak ho popisuje Šikýř (2016, s. 138) souvisí rovněž s personálním rozvojem zaměstnanců. Tento systém vzdělávání je do jisté míry aplikován i na oblast zdravotnictví, kdy zde je vzdělávání a rozvoji zaměstnanců přisuzován velký význam, a to se týká především vzdělávání lékařů a ostatního zdravotnického i nezdravotnického personálu. Specifikům vzdělávání lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků je věnována tato kapitola.

#### 3.1 Legislativní vymezení

V obecné rovině by nepochybně bylo možno hovořit o zdravotnickém pracovníku jako o kterékoli osobě, jež disponuje alespoň nějakými odbornými znalostmi ohledně péče o zdraví a podílí se na jejím profesionálním poskytování. Právní úprava je ovšem konkrétnější a vymezuje zdravotnické pracovníky, respektive osoby vykonávající zdravotnické povolání, jako specifickou množinu. Přijetí nových právních předpisů v roce 2004, upravující tuto oblast, vyplynulo z nutnosti harmonizovat právní řád s řádem EU. Konkrétně se jedná o:

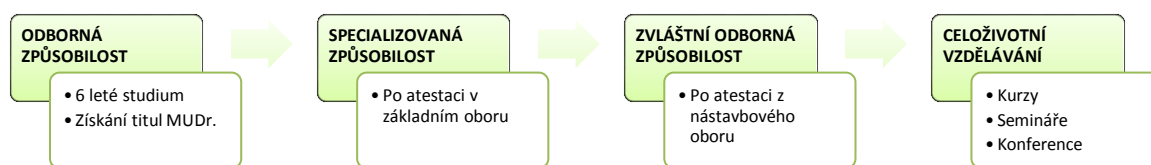
- **zákon č. 95/2004 Sb.**, o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů a
- **zákon č. 96/2004 Sb.**, o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů.

K provedení těchto zákonů jsou vydávány právní předpisy podzákoné. Aktuálně se jedná o nařízení vlády o oborech specializačního vzdělávání, vyhláška o rezidenčních místech, vyhláška o zkouškách lékařů, vyhláška o zdravotní způsobilosti zdravotnických pracovníků, vyhláška, kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků aj.

Neméně důležitá je také vyhláška **č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotnických služeb**, ve znění pozdějších předpisů, která stanovuje požadavky na personální zabezpečení zdravotnických zařízení dle jejich odbornosti.

### 3.2 Lékařská povolání

Jak lze vyčíst z historie legislativního vývoje a jak také uvádějí i Brůha a Prošková (2011, s. 135) byl systém specializačního vzdělávání lékařských povolání podstatným způsobem v posledních letech významně změněn. Důvodem byla již zmiňována harmonizace s předpisy EU, kdy byl změněn dosavadní řadu let fungující systém dvou atestací na nový systém jedné atestace. K zásadní změně došlo také u specializačního vzdělávání, kdy byly právně zakotveny zejména společné kmene, kterými autoři vzdělávacích programů spontánně nahrazovali první atestaci, na kterou byla odborná veřejnost zvyklá. Podle zákona o lékařských povoláních je nyní možné stanovit jistou samostatnost i lékařům s certifikátem o absolvování základního kmene, a vzhledem k tomu, že za tyto lékaře budou považováni i lékaři s dřívější atestací I. stupně, jde do značné míry o přiblížení se k dřívějšímu osvědčenému systému dvou atestací. Současný systém vzdělávání je zobrazen na schématu (obrázek č. 10).



Obrázek č. 10: Schéma vzdělávání lékařů (vlastní zpracování).

#### Odborná způsobilost

Nově se se změnou této legislativy (Česko, 2004) objevuje pojem způsobilost, respektive způsobilost k výkonu povolání. Odbornou způsobilost lékař získává absolvováním nejméně šestiletého prezenčního studia zaměřeného na teoretickou i praktickou výuku v akreditovaném zdravotnickém magisterském studijním programu všeobecné lékařství.

Takto odborně způsobilý lékař je způsobilý vykonávat preventivní, diagnostickou, léčebnou, rehabilitační a dispensární péči, a to **pod odborným dohledem** lékaře se specializovanou způsobilostí v daném oboru. Jak zdůrazňují Šustek a Holčapek (2016, s. 97) jednoznačné určení činností, které mohou lékaři s odbornou způsobilostí vykonávat samostatně, tj. bez odborného dohledu a které nikoli, v praxi chybí. Takovéto vymezení ve zmiňované praxi provádí primář oddělení, na němž lékař s odbornou způsobilostí pracuje. **Bez odborného dohledu** může lékař s odbornou způsobilostí pracovat pouze na základě certifikátu o absolvování základního kmene příslušného specializačního oboru.

### Specializovaná způsobilost

Specializovaná způsobilost lékaře se získává úspěšným ukončením specializačního vzdělávání atestační zkouškou, na jejímž základě je lékaři vydán ministerstvem diplom o specializaci v příslušném specializačním oboru. Získání specializované způsobilosti opravňuje lékaře pro samostatný výkon povolání, tedy již bez odborného dohledu. Specializační vzdělávání se skládá s tzv. základního kmene a vlastního specializačního výcviku. Délka těchto dvou na sebe navazujících modulů je přesně daná legislativou, přičemž její minimální délka v součtu obou částí se pohybuje dle oboru v rozmezí 3 – 5 let (Česko, 2004).

### Zvláštní odborná způsobilost

Po získání specializované způsobilosti je možné zařazení do nástavbového oboru, tzv. certifikovaného kurzu. Jeho absolvováním, získávají zdravotničtí pracovníci zvláštní odbornou způsobilost pro vymezené činnosti, které prohlubují získanou specializovanou způsobilost. Ukončuje se zkouškou před komisí zřízenou ministerstvem. Certifikovaným kurzem nelze nahradit získání odborné nebo specializované způsobilosti (Česko, 2004).

### Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je definováno jako průběžné obnovování vědomostí, dovedností a způsobilosti odpovídající získané odbornosti v souladu s rozvojem oboru a nejnovějšími vědeckými poznatky. Zákon o lékařských povoláních stanoví povinnost celoživotního vzdělávání. Formami celoživotního vzdělávání jsou např. samostatné studium odborné literatury, účast na kurzu, školicí akci, seminářích, účast na odborně vědeckých aktivitách, publikační a pedagogická činnost.

Účast na celoživotním vzdělávání se považuje za **prohlubování kvalifikace** dle zákoníku práce. Jak zdůrazňuje Šustek a Holčapek (2016, s. 104-205) systém celoživotního vzdělávání neupravuje kvantitativní ani kvalitativní podmínky takového vzdělávání, nezavádí systém kontroly ani sankce za případné neplnění této povinnosti. Získání diplomu celoživotního vzdělávání lékařů je však podmínkou vydání licence pro výkon funkce vedoucího lékaře a primáře ve zdravotnickém zařízení.

### 3.3 Nelékařská zdravotnická povolání

Základním předpisem upravující nelékařská zdravotnická povolání je již zmiňovaný zákon č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních, ve znění pozdějších právních předpisů. Tento zákon upravuje podmínky získání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče v ČR.

#### Odborná způsobilost

Získává se absolvováním zdravotnických akreditovaných oborů vysokých škol, oborů vyšších a středních škol nebo absolvováním akreditovaných kvalifikačních kurzů. Konkrétní podmínky u jednotlivých nelékařských zdravotnických povolání podle zákona (Česko, 2004) jsou upraveny zvlášť pro tato jednotlivá povolání v ustanoveních § 5 – 42 zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních. Obdobně jako u lékařských povolání i v případě nelékařských zdravotnických povolání se odborná způsobilost pojí i s otázkou, kdy může dotýčný zdravotnický pracovník vykonávat povolání samostatně a kdy pouze pod odborným dohledem. Zákon rozlišuje tři kategorie provádění činnosti nelékařských zdravotnických pracovníků, kteří jsou způsobilí k výkonu povolání:

- **bez odborného dohledu po získání odborné způsobilosti** (např. všeobecná sestra, porodní asistentka aj.),
- **bez odborného dohledu po získání odborné a specializované způsobilosti** (např. fyzioterapeut, klinický logoped),
- **pod odborným dohledem nebo přímým vedením** (např. zdravotnický asistent, nutriční asistent).

Podle zákona o nelékařských zdravotnických povolání (Česko, 2004) se za výkon povolání bez odborného dohledu považuje výkon činností, ke kterým je zdravotnický pracovník způsobilý na základě indikace lékaře, zubního lékaře a farmaceuta a které provádí bez ohledu na přítomnost nebo dosažitelnost rady lékaře. Jak uvádí Brůha a Prošková (2011, s. 113) tak například porodní asistentka pod přímým vedením lékaře se specializovanou způsobilostí v oboru asistuje u komplikovaných porodů, u gynekologických výkonů, instrumentuje u porodu císařským řezem apod.

### **Specializovaná způsobilost**

Zařazení do specializačního vzdělávání lze po získání odborné způsobilosti. Pověřenými organizacemi pro specializační vzdělávání zdravotnických pracovníků s odbornou způsobilostí je NCO NZO, a pro specializační vzdělávání zdravotnických pracovníků s odbornou a specializovanou způsobilostí je IPVZ. Struktura vzdělávacího programu pro specializační vzdělávání je založena na potřebách zdravotnické praxe a vychází ze zákona č. 96/2004 Sb., a prováděcí vyhlášky stanovující činnosti zdravotnických pracovníků. Celková délka po získání specializované způsobilosti je stanovena minimálně na 36 měsíců a je ukončena atestační zkouškou (Česko, 2004).

### **Celoživotní vzdělávání nelékařských zdravotnických povolání**

Celoživotní vzdělávání nemusí být vždy prohlubováním kvalifikace ve smyslu zákoníku práce, i když tak bude ve většině případů. Za prohlubování kvalifikace se účast na celoživotním vzdělávání považuje za předpokladu, že je v zájmu zaměstnavatele, pokud jde o účast ve specializačním vzdělávání, v certifikovaných kurzech, odborných stážích v akreditovaných zařízeních, účast na školicích akcích, odborných konferencích, kongresech nebo sympoziích. Brůha a Prošková (2011, s. 117-118) uvádí, že při určení zda jde o prohlubování kvalifikace, je nutné vyjít z obecné úpravy v zákoníku práce (Česko, 2006). Zejména u studia navazujících studijních programů může jít o zvyšování kvalifikace – je třeba vždy posoudit konkrétní okolnosti, zejména obsah studijního programu ve vztahu k vykonávané práci sjednané v pracovní smlouvě, zda bylo studium zaměstnanci nařízeno, zda je předpokladem stanoveným obecně závaznými právními předpisy či zda je nezbytným požadavkem pro výkon práce sjednané v pracovní smlouvě. Absolvování akreditovaných kvalifikačních kurzů se za celoživotní vzdělávání zdravotnických pracovníků nepovažuje, jelikož jimi se teprve způsobilost k výkonu zdravotnického povolání získává. Akreditované vzdělávací kurzy mohou být považovány za celoživotní vzdělávání jiných odborných pracovníků, kteří povinnost celoživotního vzdělávání, byť bez stanovení rozsahu vymahatelnosti, mají zákonem uloženou rovněž.

Formy celoživotního vzdělávání jsou: specializační vzdělávání, certifikované kurzy, inovační kurzy v akreditovaných zařízeních, odborné stáže v akreditovaných zařízeních, účast na školicích akcích, konferencích, kongresech a sympoziích, publikační, pedagogická a vědecko-výzkumná činnost, vypracování standardu nebo nového postupu.

### 3.4 Financování vzdělávání

Způsobů, jak financovat vzdělávání zaměstnanců v organizaci je několik. Jedním z prvotních zdrojů, jak financovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je použití finančních prostředků organizace. Významnými zdroji a v dnešní době hodně využívanými, a to především ve zdravotnictví, jsou finance poskytnuté z dotací, a to ať už z MPSV, tak i z Evropských fondů prostřednictvím různých dotačních programů. Další zdroje mohou být například i různé sponzorské dary či granty.

#### Vlastní zdroje

Jedním ze způsobů, jak poskytnout zaměstnanci finanční prostředky na vzdělávání a zajistit si tak jejich návratnost, je uzavření mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem tzv. „**kvalifikační dohodu**“. Týká se to především specializačního vzdělávání, jelikož je u nelékařských zdravotnických profesí, tak u lékařů považováno za prohlubování kvalifikace (Česko, 2006), tedy výkon práce. Dohodu lze však uzavřít pouze za podmínky, že předpokládané náklady na vzdělávání dosahují alespoň sedmdesát pět tisíc korun. Zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci prohlubování kvalifikace, a ten se naopak zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu pěti let, nebo uhradit náklady spojené s prohlubováním kvalifikace. Kvalifikační dohoda musí být uzavřena písemně a obsahuje:

- druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení,
- dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,
- druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání.

V případě prohlubování kvalifikace nelze do nákladů započítávat vyplacenou mzdu nebo plat, ale pouze náklady typu kurzovného, cestovní náhrady apod. Výše uvedený postup však nelze uplatnit u zvyšování kvalifikace, například u certifikovaných kurzu, akreditovaných kvalifikačních kurzů či studia vyššího stupně vzdělání, kde si vzájemně zaměstnanci a zaměstnavatelé nasmlouvají druhy nákladů, které budou poskytnuty a také případně zpětně požadovány při nedodržení smluvních podmínek. Je také třeba zdůraznit, že při zvyšování kvalifikace přísluší zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku (Svejkovský, Vojtek a Teska Arnoštová, 2016, s. 126).

## Dotace

Významným zdrojem financování vzdělávání ve zdravotnictví, jak již bylo uvedeno výše, je financování formou dotací. Takto je například financováno specializační vzdělávání zdravotnických i nezdravotnických pracovníků prostřednictvím MZČR ve spolupráci s univerzitami a profesními sdruženími. Jedná se o dotaci na tzv. „**rezidenční místo**“. Rezidenční místo je školicí místo na akreditovaném pracovišti. Zmiňovaná dotace se poskytuje na úhradu nákladů spojených se specializačním vzděláváním rezidenta včetně mzdových nákladů, a to na celou dobu trvání příslušného specializačního vzdělávání. Brůha a Prošková (2011, s. 167) uvádí, že MZČR vybírá příjemce finanční podpory na základě odborného posouzení akreditační komisí. Při výběru, komu poskytne dotaci, zohledňuje nejen odbornou úroveň žadatelů, ale i regionální potřeby zdravotnických pracovníků v příslušných oborech (MZČR, © 2010).

Jakmile je zdravotnickému zařízení schválena dotace, vyhlásí do 14 dní na rezidenční místo výběrové řízení a musí to oznámit ministerstvu. Vybraný uchazeč se stává rezidentem okamžikem uzavření smlouvy (stabilizační dohody) s ministerstvem. Z této smlouvy vznikají jak rezidentovi tak i zdravotnickému zařízení povinnosti spojené s poskytnutou dotací (zákon č. 189/2008 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Brůha a Prošková (2011, s. 169) ještě doplňují, že pokud rezident podepíše souběžně i dohodu podle zákoníku práce, tj. kvalifikační dohodu, může zaměstnavatele v rámci ČR kdykoliv změnit (to při podepsání samotné kvalifikační dohody nelze). Vzhledem k tomu, že specializační vzdělávání se považuje za prohlubování kvalifikace, lze obě dohody uzavřít souběžně tehdy, pokud částka, kterou do vzdělávání konkrétního zaměstnance vkládá zaměstnavatel, převyšuje po odečtení dotace státu na rezidenční místo částku stanovenou zákoníkem práce, tj. 75 000 Kč.

Další příležitostí je projekt realizovaný MPSV pod názvem POVEZ II. Jedná se o podporu odborného vzdělávání a zabývá se problematikou adaptability pracovní síly v podnicích na neustále se měnící situaci na trhu. Tento projekt řeší jednak problém nesouladu mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými a požadovanými, tedy nedostatečnou flexibilitu pracovní síly, a dále problém neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání vlastních zaměstnanců. Takto podpořit lze všechny zaměstnance, tedy nejen lékaře a nelékařské pracovníky, což předchozí program neumožňuje (MPSV).

## 4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Dnešní vnímání projektového řízení je ztíženo tím, že se z něj stala módní záležitost a například některé velké firmy z vlastních projektů dělají vědu. Lidé vždy byli, jsou a budou schopni úspěšně realizovat své projekty všeho druhu. Jak uvádí Heagney (2016, s. 4) projektové řízení je „*aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na aktivity projektu s cílem dosáhnout požadavků projektu. Provádí se pomocí aplikace a integrace procesů projektového řízení od zahájení, plánování, provádění, sledování a kontrolu a ukončení*“.

Cílem poslední kapitoly v teoretické části je poskytnout nejen základní pohled na projektové řízení a tvorbu projektů, ale zdůraznit i jeho přínos v dnešním podnikatelském prostředí.

### 4.1 Historie a současnost

Projektové řízení je oborem poměrně mladým. O projektovém řízení, jakožto o oblasti managementu, případně o profesi projektového manažera, se začíná hovořit v podstatě až po druhé světové válce. Přitom i v dávné minulosti probíhala řada akcí, které měly projektový charakter. Jak uvádějí Skalický, Jermář a Svoboda (2010, s. 8), zmínky jsou již i v Bibli ve Starém zákoně. Zde se popisuje stavba Šalamounova chrámu v Jeruzalému, kde je popsáno, jaký materiál byl použit, jak byl smluvně zajištěn, kdo na chrámu pracoval a jakou dostával mzdu. Král Šalamoun v podstatě uplatnil projektové řízení již okolo roku 960 před n. l. Dobrým příkladem jsou i stavby starověkých monumentů. Ovšem oproti současnosti, jak uvádí Doležal (2016, s. 14), bylo několik zásadních rozdílů. Předně byla doba „pomalejší“. Pokud jste v době ne zas tak dávné poslali někam zprávu, dorazila za místo určení tak rychle, jak rychle ji tam byl schopen někdo dovézt. Dnes dorazí e-mail kamkoliv na světě během několika vteřin. Pokud se vrátíme opět do starověku, pro ambiciózní projekty bylo v rozvinutých civilizacích dost a dost zdrojů. Ani čas nebyl obvykle příliš velkým omezením. Pyramida pro faraona se budovala obvykle celý jeho život, i desítky let. Katedrály mnoha evropských měst vznikaly dokonce i několik staletí a po několik generací svých stavitelů.

Dnes jsou však projekty silně omezeny jak ve zdrojích, tak i čase. Dnešní doba je jiná, rychlá, dynamická, vzájemně provázaná. Na mnoho věcí bylo včera pozdě. Organizace, firmy, podniky a instituce se musí v dnešní „rychlé“ době přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám, pokud chtějí přežít. Doležal (2016, s. 14) zdůrazňuje, že v dnešní informačně založené



době je tato potřeba ještě mnohem silnější. Standardní formy managementu v mnoha oblastech selhávají. I proto se začal rozvíjet obor projektového řízení, jakožto efektivní nástroj realizace tolik potřebných změn.

Základy projektového managementu, tak jak jej známe dnes, byly položeny americkou společností projektových manažerů Project Management Institute přibližně v roce 1995. Jak uvádí Skalický, Jarmář a Svoboda (2010, s. 15), této společnosti se přiřazuje důležité prvenství, jelikož jako první vydala ucelenou metodiku projektového řízení, kde všechny činnosti projektového managementu jsou převedeny do procesů a ty jsou zařazeny tzv. znalostních oblastí (obrázek č. 11).



Obrázek č. 11: Činnosti projektového managementu (vlastní zpracování).

Rozdělení do těchto pěti „manažerských“ oblastí, pokrývá všechny potřebné aktivity a představuje užitečnou koncepční posloupnost. Těmto jednotlivým oblastem se věnuji v jiné kapitole nazvané: „Životní cyklus projektu“.

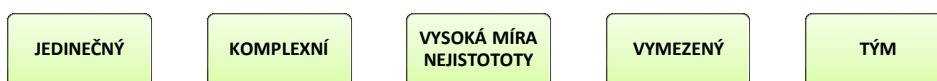
Výstižně shrnuje význam projektového řízení Marks (2012, s. 3), když uvádí, že jeho podstatou je předvídat co nejvíce nebezpečí, plánovat, organizovat a kontrolovat činnosti tak, aby se zabránilo riziku, což vede ke konečnému výsledku, který splňuje požadavky zadavatele projektu bez použití více peněz a zdrojů než těch, které byly zahrnuty do rozpočtu. Projekt se považuje za úspěšný, pokud splňuje kritéria stanovená na jeho počátku.

## 4.2 Definice projektu

Odpověď na otázku „Co je projekt?“ není tak jednoduchá, jak by se mohlo zdát. Problémem je, že v českém jazyce má slovo projekt několik různých významů. Například práce architekta může být označována jako projekt. Ve stavebnictví je projekt často používaným výrazem, vzpomeňme však například profesi projektant, která však s projektovým řízením jako takovým nemá nic společného.

V oblasti projektového řízení chápeme termín projekt odlišně. Je mnoho různých definic, smysl však mají všechny více či méně totožný. Doležal (2016, s 17) uvádí definici dle IPMA standardu kdy: „*Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky*“.

Haegney (2016, s. 2) definuje projekt jako „*Dočasně úsilí k vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku*“. Což vystihuje podstatu projektu, tzn., že projekt se provádí pouze jednou. Pokud se opakuje, není to projekt. Projekt by měl mít určité počáteční body (čas), rozpočet (náklady), jasně definovaný rozsah nebo velikost činností a konkrétní požadavky na výkon, které je třeba splnit. Štefánek (2011, s. 12) vymezuje projekt na základě pěti atributů (obrázek č. 12).



Obrázek č. 12: Atributy projektu (Štefánek, 2011, s. 12).

**Jedinečnost** se vztahuje především k cíli projektu, který nám říká, jak originální problém budeme řešit a jak jedinečný výstup bude na konci projektu dodán. **Komplexnost** je reprezentovaná různorodostí metod, které jsou využívány dle potřeb úměrně k životnímu cyklu projektu. Protože je každý projekt originál, především při zahájení ho provází **vysoká míra nejistoty**, ze které plynou buď ztráta, nebo příležitosti. Čas, finance, lidské a materiální zdroje projekt **vymezují** a na základě jejich dostupnosti je stanoven jeho rozsah. Projekt realizuje projektový **tým**, který vzniká v době zahájení projektu, v momentě ukončení je rozpuštěn (Štefánek, 2011, s. 13).

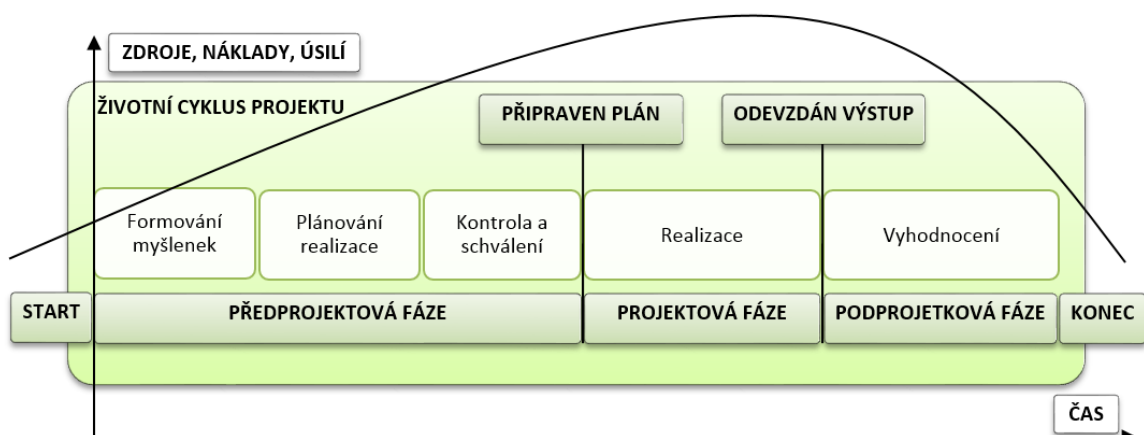
Mnoho organizací se však často dostává k otázce, kdy nebo zda řídit soubor nějakých činností jako projekt. Pokud však hovoříme o projektu, jsou zapotřebí odlišné postupy a styly řízení než při běžném managementu a vyžadují od manažera jiné dovednosti a zkušenosti. Jak uvádí Doležal (2016, s. 19) projekt je obecně nástrojem změny v dynamickém prostředí, zatímco běžné aktivity managementu jsou obvykle prostředkem optimalizace a zvyšování výkonnosti – obvykle ve statickém prostředí. Přesto se až překvapivě často akce projektového charakteru neřeší jako projekty i v případě, že by to bylo ku prospěchu věci. Vedoucí

pracovníci se někdy zaleknou zdánlivé náročnosti aplikace principů projektového řízení, případně je neznají. Neuvědomují si, že řešení problémů „projektového charakteru“ jednoduššími přístupy v sobě skrývá mnohá rizika a v důsledku vede k neefektivnosti zbytečné práci, sklouzávání termínů a zvýšené finanční náročnosti, o dalších negativěch nemluvě.

### 4.3 Životní cyklus projektu

Neexistují dva identické projekty, a proto neexistují ani dva identické životní cykly projektu. Jediné, co si můžeme dovolit tvrdit je, že tvar křivky životního cyklu projektu formuje potřeba zdrojů v čase a financí nutných na jejich pokrytí, kdy drtivá většina projektů vyžaduje nejvíce zdrojů v projektové, tedy realizační části. Tato část bývá také zpravidla nejdelší. Každá projektová fáze má svá specifika, a jak zdůrazňuje Štefánek (2011, s. 16) je důležité věnovat každé fázi tolik pozornosti, kolik je potřeba pro úspěšnou realizaci projektu, tedy splnění stanoveného cíle.

Bez ohledu na to, jak komplikovaný projekt je, nebo se jedná o malý několikadenní projekt nebo obrovský projekt, který trvá několik let, postup je stejný vždy a žádná z fází (obrázek č. 13) nesmí být vynechána a jak zdůrazňuje Wsocki (2011, s. 323) pro dosažení cíle projektu, musí být všechny procesní skupiny zahrnuty alespoň jednou v pořadí.



Obrázek č. 13: Životní cyklus projektu (vlastní zpracování).

### Předprojektová fáze

Podceněná příprava vede většinou k neúspěchu. Na začátku každého projektu je vždy myšlenka. Založení nového podniku, nový způsob zpracování odpadu, zefektivnění firemního procesu apod. V okamžiku, kdy se myšlenka zformuje, projekt začíná.

Štefánek (2011, s. 17-22) předprojektovou část ještě rozděluje na

- formování myšlenek,
- plánování realizace,
- kontrola před začátkem realizace.

Při **formování myšlenek** se jedná o neformální fázi. U malých projektů dochází většinou k diskusi a slovnímu odsouhlasení. V ostatních případech a zejména u rozsáhlých projektů bude vyžadováno formální zhodnocení a rozhodnutí, a ti co mají v tomto případě právo rozhodnout, si musí klást především dvě otázky. Má smysl projekt realizovat? A pokud ano, jak to provedeme? V případě, že jsou odpovědi na obě otázky kladné, můžeme projekt posunout dál. K **plánování realizace** projektu přistupujeme v okamžiku, kdy víme, co je potřeba vykonat a jsme přesvědčeni, že je to možné. Tato fáze zahrnuje již podrobný plán, který popíše, jak toho dosáhneme. Plán projektu (obrázek č. 14) by měl obsahovat jasné definování cíle projektu, tedy důvody proč projekt realizujeme, podrobný popis výsledků, kterých má být dosaženo, seznam všech plánovaných aktivit, definice zodpovědností členů projektového týmu, podrobný rozvrh projektu, finanční prostředky nutné na pokrytí lidských, materiálních a informačních zdrojů a také analýzu potenciálních rizik.



Obrázek č. 14: Plánování projektu (vlastní zpracování).

Úspěch projektu závisí od jasnosti a přesnosti sestaveného plánu a také na tom, jestli členové projektového týmu věří, že jsou schopni dosáhnout stanoveného cíle. Před tím, než nastane projektová fáze, tedy fáze realizace, je dobré, jak také zdůrazňuje Štefánek (2011, s. 22), se ujistit o tom, zda všichni členové projektového týmu mají přidělenou práci a vědí, za co nesou zodpovědnost. Je také připraven systém pro sledování časového rozvrhu, produktivity práce a čerpání nákladů.

### Projektová fáze

Nejdůležitější otázkou v této fázi je zajistit, aby projektové aktivity byly řádně prováděny a kontrolovány. Lze říci, že realizační fáze projektu je z hlediska řízení projektu nejnáročnější, protože se skládá z velkého množství aktivit a zdrojů zabezpečující jejich pokrytí. Realizační fáze projektu končí odevzdáním plánovaného výstupu, který může mít různou podobu. Cílem této fáze je dodržet plán a dodat požadovaný výstup ve stanovené době. Štefánek (2011, s. 22) shrnuje jednoduché pravidla v několika bodech.

Splnění cíle projektu dosáhneme když:

- realizujeme práci tak, jak je stanovená v projektové části,
- průběžně porovnáváme plán se skutečností,
- nečekané problémy řešíme okamžitě,
- udržujeme aktivní komunikaci mezi zainteresovanými stranami,
- udržujeme produktivitu práce.

### Poprojektová fáze

Často se stává, že si členové projektového týmu myslí, že projekt končí odevzdáním plánovaného výstupu. Není tomu však tak. Tato poslední fáze je pro projekt velmi důležitá a projekt může být ukončen, až v momentě, kdy jsou realizovány úkoly, které pro ni byly naplánovány (Štefánek, 2011, s. 23). Tato fáze se vyznačuje písemnou formální zprávou.

Uzavření projektu, jak uvádí Kuncová, Novotný a Stolín (2016, s. 28) se skládá ze dvou dílčích procesů.

- **Vlastní uzavření projektu**, kdy se jedná o finální proces všech aktivit napříč celým řízením projektu. Dochází k vytvoření závěrečných a hodnotících dokumentů, rozpuštění projektového týmu a administrativní a účetní vypořádání projektu.
- **Uzavření kontraktu**, které obvykle zahrnuje závěrečnou akceptaci výstupů projektu, převedení výstupů do další životní fáze – provozní.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Praktická část diplomové práce a související analýza je řešena ve zdravotnické organizaci. I přes udělený souhlas vedení organizace se zpracováváním uvedené problematiky, nebude uveden konkrétní název nemocnice. Obecné informace o organizaci jsou především čerpány z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou například i výroční zprávy, jež jsou povinně zveřejňovány. Neméně důležitá část zdrojů je čerpána z interních zdrojů organizace, účetnictví a v neposlední řadě také z vlastních dlouholetých zkušeností.

### 5.1 Identifikační údaje

Hlavní podnikatelskou činností této organizace je poskytování zdravotních služeb a již sedmnáct let je součástí sítě KOC patřící mezi patnáct takto specializovaných pracovišť v ČR. Poskytuje komplexní zdravotní péči napříč všemi obory a to jak ambulantní tak i hospitalizační. Původně se jednalo krajskou nemocnici s poliklinikou. Od roku 2012 se však na základě nájemní smlouvy na 20 let stala soukromou společností, jejímž zřizovatelem je nyní právnická osoba. Tomuto kroku týkající se změny zřizovatele předcházelo zjištění o špatném hospodaření nemocnice a domnívám se, že se šlo i o politický tlak. Díky této změně prošla nemocnice nemalou rekonstrukcí, modernizací a především souvisejícími organizačními změnami.

Zdravotnické zařízení, jak již bylo uvedeno, je řízeno soukromou osobou – je nyní akciovou společností. Organizace je řízena tradičním způsobem, je nastaven tzv. dualistický systém, kdy vnitřní struktura společnosti je tvořena představenstvem, výkonným orgánem a devítičlennou dozorčí radou představující kontrolní orgán. Představenstvo je ve složení:

- předseda představenstva (ředitel nemocnice),
- místopředseda představenstva (ekonom),
- člen představenstva (lékařský ředitel).

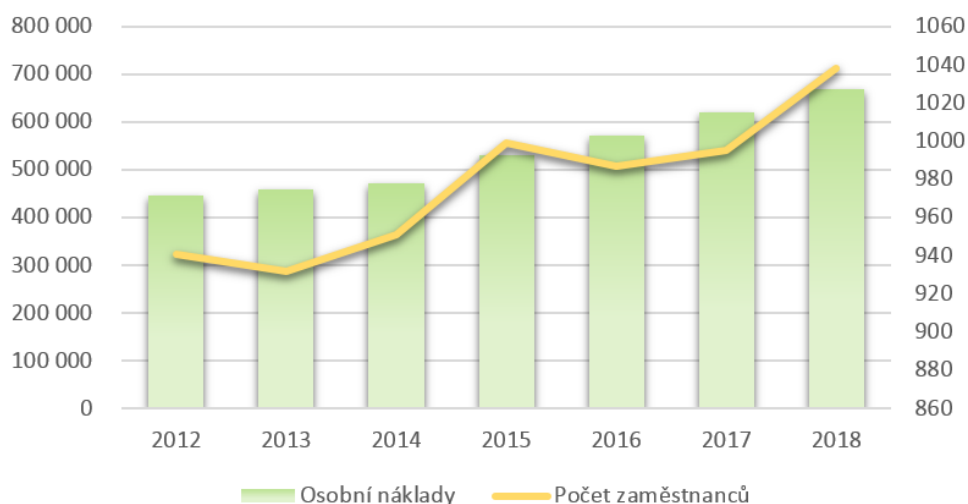
Od změny provozovatele zdravotnického zařízení, se již vrcholový management několikrát obměnil a došlo k nemalým organizačním i personálním změnám. Na pozici „ředitele nemocnice“ došlo od roku 2012, tedy za sedm let, již čtyřikrát ke změně a s tím proběhly související personální změny v top managementu organizace.

## 5.2 Cíle, vize a mise společnosti

Mezi hlavní podnikatelské cíle, které jsou prezentovány společností ve výročních zprávách, je především využití statutu Centra vysoce specializované péče v onkologii, optimalizace objemu a struktury poskytované péče a maximální využití kapacity a potenciálu nemocnice. Dalším cílem v oblasti investiční politiky je maximální využití dotačních prostředků. V oblasti **personální politiky** jsou hlavní cíle organizace zaměřeny na:

- pokračování v kontinuálním zlepšování odměňování zaměstnanců,
- kontinuální doplňování a rozšiřování lékařského týmu,
- edukace zdravotnických zaměstnanců všech úrovní,
- optimalizace celkového počtu zaměstnanců,
- stabilizace stavu středního zdravotnického personálu.

Dle prezentovaných dat (obrázek č. 15) ve výročních zprávách organizace je zřejmé, že personální cíle, které si organizace stanovila, jsou průběžně naplňovány. Týká se to především odměňování a stabilizace stavu středního zdravotnického personálu.



Obrázek č. 15: Naplňování personálních cílů organizace (vlastní zpracování).

Tento trend je zřejmý i v roce 2018, kdy došlo k především k navýšení počtu zaměstnanců na rizikových pozicích, tj. středního zdravotního personálu, a to o další 4 %. Při sledování



vývoje osobních nákladů (uvedeny v tisících) na jednoho zaměstnance, došlo za sledované období (2012 – 2018) celkovému nárůstu o 35 %, meziročně je to v průměru téměř 6 %.

**Vize společnosti** je definována pouze v interním dokumentu, jež byl součástí akreditačního procesu v roce 2015. Vizí nemocnice je:

- prohlubování investic do vzdělávání, praktických zkušeností i technologií s cílem udržení poskytované péče odpovídající novým trendům vývoje,
- být finančně a personálně stabilizovanou společností pro zaručení trvalé udržitelnosti vysokého standardu poskytované péče,
- pilířem společnosti jsou osobnosti s cílevědomým a přímým a motivovaným jednáním, jež s plným nasazením určují odborný a personální směr vývoje společnosti,
- v tom co děláme, chceme být nejlepší.

Vize společnosti, ač není nikde veřejně prezentována, zdůrazňuje význam lidských zdrojů pro organizaci, zaměřující se na jejich rozvoj a stabilizaci.

**Mise společnosti** jsou definovány také pouze v již výše uvedeném interním dokumentu.

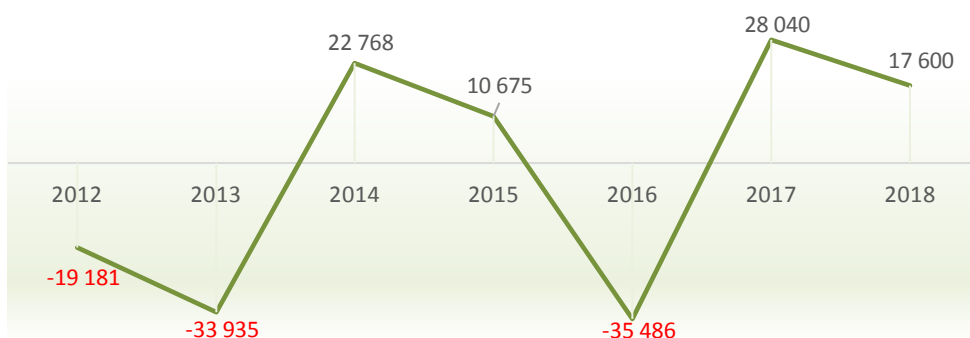
- Naším posláním je poskytovat klientům špičkovou komplexní onkologickou péči.
- Naše služba je úplná od prevence přes diagnostiku, léčbu až po zajištění dlouhodobého sledování vývoje stavu našich klientů.
- Klienta máme a vždy budeme mít na prvním místě.
- Cítíme zodpovědnost za poskytování moderní onkologické léčby pro všechny naše klienty.
- Investujeme do vzdělání, praktických zkušeností a technologií s cílem poskytovat co nejkvalitnější a maximálně bezpečnou péči, reflektující nejnovější trendy vývoje.

### **Strategické cíle společnosti**

- Spokojený, kvalitně a bezpečně léčený pacient.
- Ekonomická stabilita nemocnice.
- Spokojený personál.

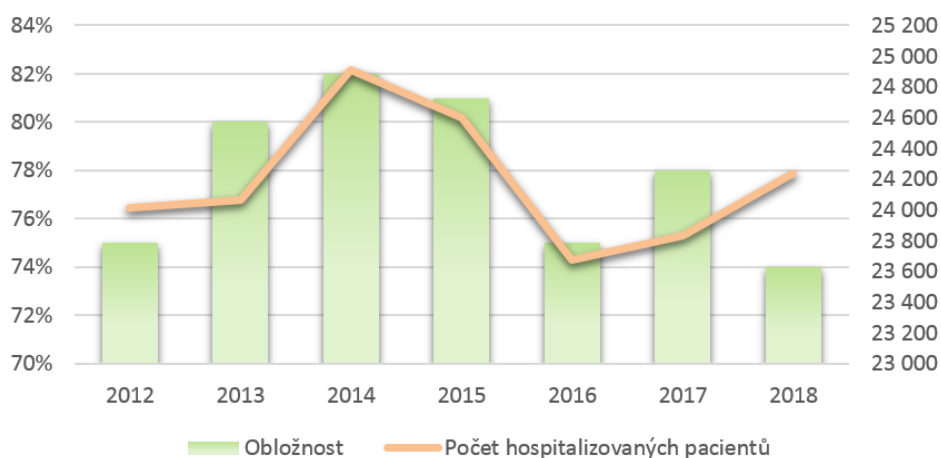
### 5.3 Ekonomické údaje

Pro základní rozbor ekonomických údajů jsem použila výroční zprávy organizace. V následujícím přehledu (obrázek č. 16) jsou zobrazeny hospodářské výsledky za jednotlivé roky a to od období, kdy došlo ke změně zřizovatele, tedy od již zmiňovaného roku 2012.



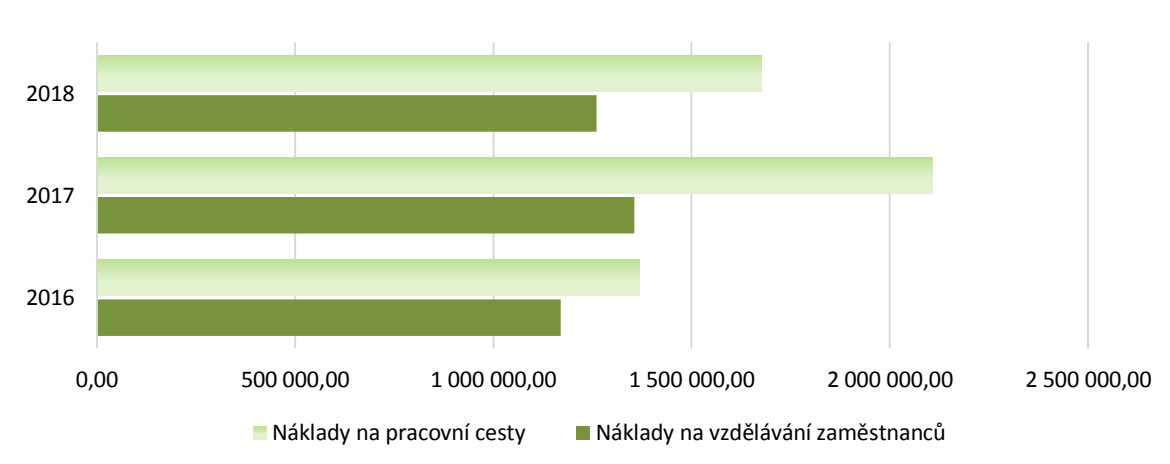
Obrázek č. 16: Výsledek hospodaření za běžné období (výroční zprávy).

Hospodářský výsledek (uveden v tisících) organizace ovlivňující výnosy organizace souvisí v nemalé míře také s počtem ošetřených pacientů, obložeností jednotlivých lůžkových oddělení (obrázek č. 17), tedy využití lůžkového fondu nasmlouvaného s pojišťovnou a s tím související úhrady za provedené výkony od zmiňovaných zdravotních pojišťoven. Zajímavé je porovnání s obrázkem č. 15, který prezentuje počet personálu – tedy jejich růst, i když počet pacientů má klesající tendenci, což je zřejmé i na snižující se obloženosti.



Obrázek č. 17: Počet hospitalizovaných pacientů vs. obloženost (interní zdroj).

Dalším ekonomickým údajem, který se již blíže vztahuje k problematice prezentované práce, jsou výdaje související se vzděláváním zaměstnanců. V následujícím grafickém přehledu (obrázek č. 18) jsou zobrazeny tyto výdaje, které jsou rozděleny na dvě hlavní kategorie, které zahrnují náklady na vzdělávání zaměstnanců a náklady na pracovní cesty.



Obrázek č. 18: Náklady na vzdělávání zaměstnanců (interní zdroj).

Tyto dvě základní kategorie vycházejí z hlavní účetní knihy organizace a vztahující se ke vzdělávání zaměstnanců. Náklady na vzdělávání zaměstnanců zahrnují tzv. „kurzovné“, tedy poplatky za školení, kurzy, semináře, konference a poplatky za stáže. Finančně nákladnější položkou vztahující se ke vzdělávání jsou náklady na pracovní cesty, které zahrnují náklady na cestovné, stravné a ubytování. V roce 2018 součet těchto nákladů dosahovalo téměř k třem milionům korun. Většina prostředků byla vydána na vzdělávání lékařských a nelékařských zdravotnických pracovníků. Na vzdělávání ostatních zaměstnanců (administrativních pracovníků, managementu, dělníků), jsou vydávány minimální částky, dosahují v řádu několika jednotek procent.

Finanční zdroje na vzdělávání zaměstnanců poskytované z externích zdrojů, tedy formou dotací z MZČR, MPSV apod., jež by snížili finanční zátěž organizace, využívá nemocnice dle informací jen v malé výši. Jejich výše nebyla managementem nemocnice poskytnuta. Bylo mi poskytnuto pouze sdělení, že není jednoduché takové zdroje získat.

Domnívám se, že zásadní problém v nevyužívání těchto zdrojů je nesprávně nastavený systém vzdělávacích potřeb. Což je také v analytické části potvrzeno.

## 5.4 Management organizace

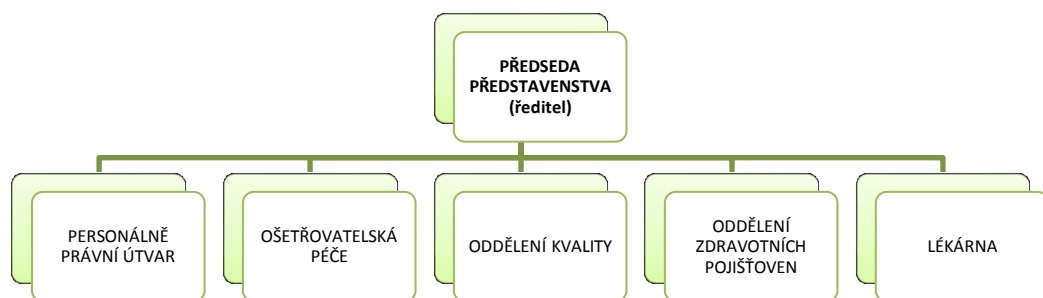
Nejvyšší management organizace, jak již bylo uvedeno, tvoří předseda představenstva, místopředseda představenstva a člen představenstva. Jejich organizační struktura a především kompetence jsou definovány interní směrnici.

**Ředitelem nemocnice** (předsedou představenstva) jsou přímo řízeny jednotlivé oddělení.

Mezi hlavní kompetence patří:

- odpovědnost za hospodářské výsledky společnosti, stabilitu a rozvoj,
- jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance,
- přijímá zaměstnance do pracovně-právního vztahu, rozhoduje o jejich zařazení,
- řídí a koordinuje strategii rozvoje společnosti v oblasti zdravotní péče,
- řídí proces smluvních vztahů se zdravotními pojišťovnami,
- jedná samostatně dovnitř společnosti.

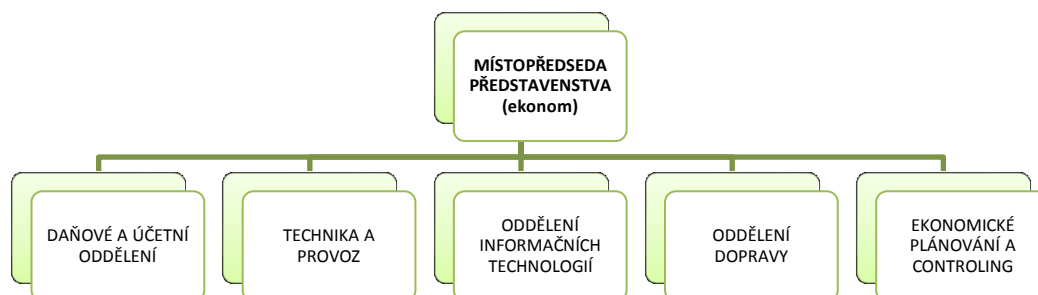
Kromě tohoto výčtu kompetencí zde patří také řídicí a kontrolní činnost přímo podřízených zaměstnanců, jimiž jsou: lékařský ředitel, personální manažer, hlavní sestra, vedoucí lékárný, manažer kvality, vedoucí oddělení zdravotních pojišťoven a marketingový pracovník.



Obrázek č. 19: Organizační schéma ředitele nemocnice (stránky organizace).

Kromě uvedených organizačních složek (obrázek č. 19), jsou po stránce ekonomické a organizační podřízeni přímo předsedovi představenstva také primáři oddělení. Představenstvo společnosti, primáři, personálně-právní manažer, hlavní sestra a manažer kvality tvoří vedení nemocnice.

**Místopředseda představenstva** je v organizaci pověřen ekonomikou a financemi (obrázek č. 20). Ten zejména navrhuje a řídí strategii rozvoje společnosti v oblasti spolupráce se zdravotními pojišťovkami. Mezi jeho hlavní kompetence patří odpovědnost předsedovi představenstva společnosti za koordinaci a řízení spolupráce se zdravotními pojišťovkami.



Obrázek č. 20: Organizační schéma ekonomického oddělení (stránky organizace).

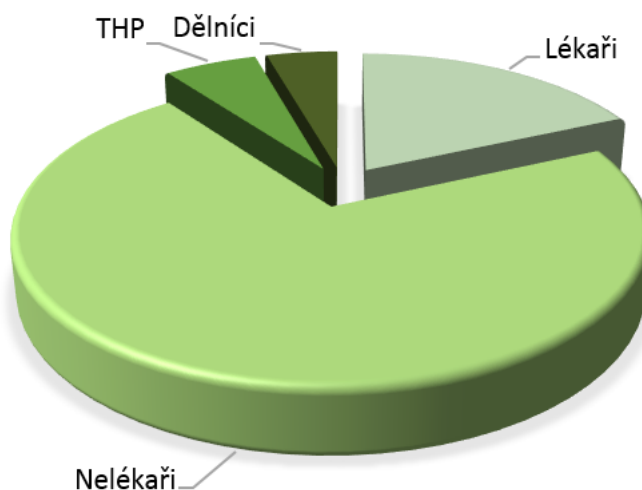
**Člen představenstva**, interní směrnici označovaný jako lékařský ředitel. Do jeho kompetence spadá léčebná péče. Organizačně jsou mu podřízeni primáři jednotlivých oddělení (obrázek č. 21), a to pouze po stránce odborné. Navrhuje optimalizační řešení v oblasti poskytování zdravotní péče. Odpovídá předsedovi představenstva společnosti za koordinaci a řízení léčebné preventivní péče a sledování úrovně poskytovaných zdravotních služeb, za jejich návaznost, plynulost, efektivitu a rozvoj. Vyjadřuje se také k počtu lékařů na jednotlivých odděleních včetně jejich kvalifikace s ohledem na strukturu poskytované péče.



Obrázek č. 21: Organizační schéma lékařského ředitele (stránky organizace).

## 5.5 Lidské zdroje v organizaci

Lidské zdroje v organizaci lze z obecného pohledu rozdělit na čtyři základní kategorie – nelékařské zdravotnické pracovníky, lékaře, administrativní pracovníky (THP) a dělníky (obrázek č. 22). V současné době (k 31. 12. 2018) má nemocnice 1 128 zaměstnanců. Největší procentuální podíl a to 72 % ze všech zaměstnanců tvoří nelékařští zdravotničtí pracovníci, tedy kategorie pracovníků, kteří jsou definováni zákonem č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních. Lékaři, legislativně vymezení zákonem č.95/2004 Sb., o lékařských zdravotnických povoláních, zauímají pouhých 18 % z celkového počtu zaměstnanců.



Obrázek č. 22: Profesionální struktura zaměstnanců (interní zdroj).

Co se týká personálního vývoje za posledních pět let, došlo k výraznějšímu nárůstu na pozici právě nelékařských zdravotnických pracovníků, čímž došlo k doplnění a stabilizaci personálu. Zastoupení žen v této organizaci dosahuje téměř 80 % z celkového počtu zaměstnanců.

Následující zjednodušené přehledy zobrazují počty jednotlivých kategorií. Požadovaný počet zdravotnických i nezdravotnických pracovníků s různou úrovní odbornosti a dosaženou specializací, velmi úzce navazuje na požadavky zdravotních pojišťoven v souvislosti s legislativními požadavky (vyhláška č. 99/2012 Sb.).

Největší kategorií zaměstnanců (tabulka č. 1), co se počtu týká, jsou **nelékařští zdravotničtí pracovníci**. Rozdíl mezi jednotlivými kategoriemi a jejichmi odpovědnostmi je legislativně definován a podrobněji již uveden v kapitole 3.3 této práce.

Tabulka č. 1: Nelékařští zdravotničtí pracovníci (interní zdroj).

NELEKAŘI	Počet
Sestra bez odborného dohledu	254
Sestra bez odborného dohledu se specializovanou způsobilostí	152
Porodní asistentka	57
Zdravotnický pracovník s odbornou způsobilostí	132
Zdravotnický pracovník se specializovanou způsobilostí	23
Zdravotnický pracovník s odborným dohledem	174
Ostatní odbornosti + dentisté	9
Farmaceuti	5
<b>CELKEM</b>	<b>806</b>

Další kategorií jsou **lékaři**, kteří jsou specifikováni třemi kategoriemi (tabulka č. 2). Největší zastoupení tj. 39 % z celkového počtu lékařů je v kategorii L3. Jak již bylo uvedeno, jedná se o lékaře, kteří mají atestaci, tedy specializovanou způsobilost, popř. zvláštní odbornou způsobilost. Tito lékaři, definováni též jako školitelé, již pracují zcela samostatně a mohou vykonávat dohled nad lékaři, kteří se připravují na získání této způsobilosti. Jedná se tedy o lékaře s označením L1, tzv. „absolventy“ a lékaře kategorie L2, kteří již mají splněný základní kmen daného oboru, ve kterém se vzdělávají, ale ještě nemohou pracovat zcela samostatně. Pro vzdělávání těchto lékařů je nezbytné, aby zdravotnické zařízení mělo akreditaci na vzdělávání příslušných oborů.

Tabulka č. 2: Kategorie lékařů (interní zdroj).

LÉKAŘI	Kategorie	Počet
Odborná způsobilost k výkonu povolání	L1	37
Odborná způsobilost bez odborného dohledu	L2	39
Specializovaná způsobilost nebo zvláštní odbornou způsobilost	L3	131
<b>CELKEM</b>		<b>207</b>

Neméně významnou kategorií jsou **administrativní zaměstnanci**, označeni v grafu jako tzv. THP pracovníci. Z celkového počtu zaměstnanců je jich pouhých 6 %. Patří zde kromě vrcholového managementu organizace zejména zaměstnanci ekonomického oddělení, personalisté, referenci, archivářka a ostatní administrativa, zahrnující například dokumentační pracovnice jednotlivých oddělení. V roce 2018 byl celkový počet těchto pracovníků v organizaci 65 a jejich počet je stabilní.

Schéma (obrázek č. 23) zobrazuje podrobnější strukturu personálně-právního oddělení.



Obrázek č. 23: Organizační struktura personálního manažera (interní zdroj).

Poslední kategorií jsou **dělníci a provozní pracovníci**. Tato kategorie pracovníků zahrnuje řidiče, kuchaře, údržbáře, aj. Jejich počet je v současné době (v roce 2018) 50 a tvoří 4 % ze všech zaměstnanců v organizaci.



## 6 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO PROCESU V ORGANIZACI

Následující kapitola se věnuje analýze a prezentaci dat, získaných v rámci šetření vnitřního prostředí organizace se zaměřením na organizační nastavení systému vzdělávacích procesů a jeho vnímání zaměstnanci. Hlavním cílem provedené analýzy, bylo nejen zjištění současného stavu vzdělávacích procesů v organizaci, ale také identifikovat potřeby, na jejichž základě byla navržena odpovídající opatření.

Popis stávající situace v organizaci je zaměřena v prvním kroku na analýzu interní dokumentace, která se vztahuje ke vzdělávacímu procesu. Následně formou nestrukturovaných rozhovorů i vlastního šetření v organizaci je vzdělávací proces zhodnocen.

### 6.1 Interní předpisy

S interními předpisy organizace je při nástupu seznámen každý zaměstnanec svým vedoucím, a prokazatelně tuto skutečnost stvrzuje svým podpisem v dokumentu „Seznámení se směrnicí“. Přístup k aktuálnímu znění směrnic je možné prostřednictvím interního informačního systému – Intranetu.

Následující výčet poskytuje přehled dokumentů, které jsou nezbytnou součástí vzdělávacího procesu v organizaci, a na základě kterých jsou nastavena související pravidla.

- Organizační řád
- Pracovní řád
- Vzdělávání zaměstnanců
- Cestovní náhrady
- Řízení účetních dokladů

#### Organizační řád

Základním interním předpisem je organizační řád nemocnice. Jedná se o základní interní organizační normu společnosti, která definuje společnost jako organizační celek, popisuje základní činnosti společnosti, stanovuje základní působnosti jednotlivých organizačních jednotek, odpovědnosti a pravomoci vedoucích zaměstnanců, vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a určuje systém a nástroje společnosti. Tato norma také blíže stanovuje kompetence a povinnosti zejména vedoucích pracovníků, které jsou blíže stanoveny zejména jejich

popisy práce a dalšími vnitřními předpisy. Organizační řád definuje pozici **lékařského ředitele**. Jeho odpovědností ve vztahu ke vzdělávání pracovníků je:

- zajišťovat a sledovat přípravu lékařů před atestací,
- koordinovat a organizovat vzdělávací aktivity a celoživotní vzdělávání pracovníků,
- doporučení ke schválení vzdělávací aktivity lékařských pracovníků,
- projednávat s primáři plán vzdělávání lékařských pracovníků.

Další odpovědnost za vzdělávání svých podřízených zaměstnanců včetně zpracovávání vzdělávacích plánů má **primář oddělení**. Potřebu vzdělávání má s dostatečným předstihem konzultovat s personálně-právním manažerem.

Hlavní kompetence **personálně-právního manažera** definované touto normou zahrnují především řídicí činnost v oblasti personální strategie a v oblasti právní. Konkrétní body, vztahující se k procesu vzdělávání zaměstnanců zde nejsou uvedeny. Podřízenou pozicí personálně-právního manažera je však **referent vzdělávání**, který zpracovává agendu cestovních příkazů po organizační stránce, vede agendu vzdělávání. Koordinuje a zpracovává agendu rezidenčních míst, organizuje vzdělávání zaměstnanců, zpracovává plán vzdělávání zaměstnanců a odpovídá za individuální posouzení tohoto plánu u jednotlivých zaměstnanců.

Další pozicí s přidělenou odpovědností za vzdělávání, je **vrchní sestra** (vrchní laborant, vrchní fyzioterapeut, vrchní radiologický asistent, vedoucí výroby), jež přímo spolupracuje s primářem oddělení a hlavní sestrou. Mají odpovědnost za plánování a koordinaci vzdělávání na celém oddělení ve spolupráci se **staničními sestrami** (připravuje plán vzdělávání ke schválení vrchní sestrou podřízeným pracovníkům). Ve spolupráci s personálně-právním manažerem tvoří plán vzdělávání pro celý primariát, schvaluje adaptační procesy u nových zaměstnanců a dohlíží na jejich plnění.

### **Pracovní řád**

Obsahové zaměření pracovního řádu, **vychází zejména ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů a je vydán v souladu s ustanovením § 306 ZP. Norma vymezuje pracovně-právní vztahy, pracovní poměr, pracovní dobu, odměňování za práci, péči o zaměstnance a jejich odborný rozvoj v souladu s legislativním vymezením. Ve vztahu

ke vzdělávání zaměstnanců je zde definován odstavec týkající se náhrad za cestovní výdaje, tj. povinnost vyplnit cestovní příkaz a jeho odevzdání do 10 kalendářních dnů po ukončení pracovní cesty na sekretariát ředitele. Důležitým odstavcem v této směrnici s názvem „Péče o odborný rozvoj zaměstnanců“ jsou definovány povinnosti zaměstnavatele související s kvalifikačním rozvojem zaměstnance podle jeho odbornosti a pracovního zařazení. Zaměstnavatel je tedy povinen zabezpečit zaškolení nebo zaučení nově přijatého zaměstnance a absolventům škol v pracovním poměru také zajistit přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a znalostí, potřebných pro další odborný růst.

Na druhou stranu je dle této směrnice zaměstnavatel oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k prohlubování jeho kvalifikace, kontrolovat průběh a výsledky zvyšování kvalifikace, poskytovat zaměstnanci pracovní úlevy v souladu s potřebou zaměstnavatele a také se zaměstnancem uzavřít kvalifikační dohodu.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Stěžejní dokument, který určuje interní pravidla týkající se vzdělávání, je směrnice s názvem „Vzdělávání zaměstnanců“, v níž je definováno vzdělávání zdravotnických pracovníků a vzdělávání nezdravotnických pracovníků. Součástí směrnice je také schvalovací postup vzdělávacích aktivit s odpovědnostmi za systém vzdělávání a v neposlední řadě také legislativní podpora.

Návrh na zařazení do vzdělávání dle této směrnice předkládá vedoucí zaměstnanec vedení společnosti prostřednictvím hlavního personalisty. Ten připojuje vyjádření, zda doporučuje či nedoporučuje žádost ke schválení. Vedení následně projednává takto předloženou žádost a v případě schválení uzavře zaměstnavatel se zaměstnancem kvalifikační dohodu dle platné legislativy, jejich zákonné náležitosti jsou již definované v praktické části. Takto uzavřená dohoda je uložena na sekretariátu u organizačního pracovníka.

Péči o vzdělávání a kvalifikaci zaměstnanců v organizaci garantuje **hlavní personalista**. Realizaci provádí organizační pracovník sekretariátu. Hlavní personalista zejména:

- navrhuje koncepci vzdělávání v organizaci ve spolupráci s úsekem hlavní sestry a lékařským ředitelem,
- metodicky řídí organizačního pracovníka sekretariátu,
- provádí konzultace.

**Organizační pracovník sekretariátu** spolupracuje s jednotlivými úseky organizace, zdravotnickými zařízeními, vzdělávacími institucemi a MZČR. Dále předkládá nabídky programů vzdělávacích akcí, informuje o náležitostech potřebných k zařazení do studia, odpovídá za evidenci spojenou se vzděláváním zaměstnanců zahrnující: plán vzdělávání, přihlášky na vzdělávací akce, evidence o studiu, dohody aj. Další povinnosti organizačního pracovníka v oblasti vzdělávání:

- vede evidenci zaměstnanců zařazených do vzdělávání a studia při zaměstnání,
- poskytuje zaměstnancům informace a konzultace o možnostech vzdělávání,
- provádí kontrolu studijních indexů, evidenčních listů studujících a správnosti údajů na dokladech personálního a mzdového oddělení,
- zabezpečuje evidenci dokladů o kvalifikaci a vzdělávání v osobních spisech.

Z této směrnice dále vyplývají povinnosti vedoucího zaměstnance, vzdělávaného zaměstnance a hlavního personalisty při realizaci vzdělávacího procesu.

### **Cestovní náhrady**

Na dokument vzdělávání zaměstnanců úzce navazuje směrnice s názvem cestovní náhrady, ve které jsou stanoveny pravidla týkající se vyúčtování pracovních cest. Úvodem jsou definovány související právní předpisy – zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, vyhláška MPSV č. 429/2011 Sb., o změně sazby náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad, vyhláška MFČR č. 379/2011 Sb., o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2012.

V návaznosti na uvedené legislativní dokumenty popisuje postupy a odpovědnosti při nařizování a schvalování pracovních cest, poskytování cestovních náhrad za cestovní výdaje při pracovních cestách, stanovení výše nákladů na cestovní náhrady a stanovení lhůt pro vyúčtování a proplácení cestovních náhrad.

Cestovní náhrady ve vztahu ke vzdělávání jsou poskytnuty v případě, je-li vzdělávací akce v souladu s potřebami organizace a to v návaznosti na odborný jeho rozvoj. Základním podkladem pro vyslání zaměstnance na pracovní cestu, její následné vyúčtování a proplácení oprávněných náhrad (jízdni výdaje, výdaje za ubytování, stravné, nutné vedlejší výdaje), je

vyplněný cestovní příkaz. K cestovnímu příkazu je zaměstnanec povinen doložit také pozvánku či jiný doklad, z něhož bude zřejmý program akce a další podmínky účasti.

Při ukončení pracovní cesty je zaměstnanec povinen:

- podat zprávu o výsledku a splnění stanovených podmínek pracovní cesty,
- předložit řádně vyplněný cestovní příkaz ke schválení vedoucímu zaměstnanci,
- do 10 pracovních dnů po ukončení předložit likvidátorovi cestovních příkazů.

Úhrada cestovních náhrad se provádí bezhotovostně na účet zaměstnance, na který je poukazována jeho mzda, a to ve výplatních termínech.

### Řízení účetních dokladů

Směrnice řízení účetních dokladů se vztahuje ke vzdělávání především v souvislosti s jeho vyúčtováním. Dokument obsahuje především zásady s nakládáním s účetními doklady, jejich specifikaci na účetní doklady v mzdové oblasti, zde je definováno již zmiňované vyúčtování cestovních náhrad a na účetní doklady daňové.

## 6.2 Rozbor realizace vzdělávacího procesu

Praktické šetření v organizaci, které probíhalo i formou rozhovorů se zaměstnanci bylo zaměřeno především na organizační zajištění vzdělávacích procesů. Závěrečně byl proveden i brainstorming s klíčovými zaměstnanci organizace, který je vstupní součástí následné SWOT analýzy.

Základním tématem rozhovorů se zaměstnanci byly jejich zkušenosti právě s již zmiňovaným vzdělávacím procesem v organizaci.

Nástup zaměstnance probíhá více méně dle standardizovaných postupů. Jakmile je rozhodnuto, že zaměstnanec nastupuje, vznikají mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vzájemné zákonné povinnosti – uzavření pracovní smlouvy, doložení požadovaných dokladů týkajících se například i dosaženého vzdělávání. Tuto první fázi zaměstnanci vnímají docela negativně. Pro nově nastupujícího zaměstnance je velmi těžké se orientovat pro něho v doposud neznámém prostředí. Chybí **vstupní informace** o organizaci a systému komunikace v ní. Požadavky zaměstnavatele, především personálního charakteru a postupy při vyřizování

provozních záležitostí jsou sdělovány zaměstnanci nesystematicky a již během krátké doby se v nich ztrácí.

Vstupní školení BOZP a PO, které je nezbytnou součástí nástupního procesu probíhá za předem daných podmínek a zaměstnanec je včas informován, kdy a kde se má ke školení dostavit. Školení je realizováno mimo areál nemocnice. Následně toto školení již probíhá hromadně na jednotlivých pracovištích a ne vždy ve vhodných termínech.

Na pracovišti, prostřednictvím vedoucího, jsou zaměstnanci poskytnuty základní informace týkající se organizace oddělení. Prvních měsíců by měla probíhat tzv. **adaptace pracovníka**. Ta dle zkušeností zaměstnanců je nevyhovující a je spíše na zaměstnancích jak jsou schopni přizpůsobit se. Způsob adaptace, její délka trvání, ale především její metodické nastavení je vnímáno jako velmi nevyhovující. Chybí zpětná vazba, možnost se jakkoliv k procesu adaptace vyjádřit, jeho průběžné vyhodnocování oběma stranami – zaměstnancem i školitelem, ale především po ukončení celého procesu chybí navazující prvek v podobě vzdělávacího plánu a rozvoje.

Plán vzdělávání zaměstnanců, ač je v interních předpisech několikrát zmiňován, v organizaci částečně a ve většině případech i zcela chybí. Realizovaný personální audit, který v organizaci nedávno proběhl, na tento nedostatek také upozornil. Jeho potřebu vnímají i samotní zaměstnanci, kteří se vzdělávají dle svého uvážení a organizačních možností jednotlivých oddělení, lze však předpokládat, že absence **vzdělávacích plánů** konkrétních zaměstnanců znemožňuje efektivní a systematické řízení lidských zdrojů v celé organizaci. V současné době je zcela nemožné, z pohledu managementu organizace, zjistit aktuální stav vzdělávání zaměstnanců v organizaci, plánovat jeho budoucí potřebu, finanční náklady a efektivně motivovat zaměstnance. S tímto problémem velmi úzce souvisí i rostoucí náklady na vzdělávání v organizaci, prezentované v úvodu praktické části. K jejich snížení má organizace možnost využít různé zdroje, například v podobě dotací na vzdělávací programy a rozvoj zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno, nedostatečné informace zaměstnancům způsobují nemalé problémy týkající se orientace v nové organizaci. Ovšem i velmi negativně vnímají nedostatek informací během působení v organizaci týkající se vzdělávání. Vedoucí zaměstnanci ve většině případů nedisponují dostatečnými znalostmi a postupy při vyřizování vzdělávacích programů. Směrnici pověřený „organizační pracovník“, který má metodicky a organizačně zajišťovat vzdělávací proces, již v organizaci tato uvedená pozice není. K těmto úkolům je

pověřen „personální referent“, který dle zjištění nemá dostatečnou kapacitu ani kvalifikaci, aby obsáhl veškerou problematiku vzdělávání zaměstnanců. Dá se říct, že na tomto poli vládne docela slušný chaos, který ovšem nevyplývá z neschopnosti „pověřeného personálního referenta“, ale z chybějící podpory ze strany managementu a jednotného **metodického nastavení**.

### 6.3 Vyhodnocení

Analyzované interní směrnice neodpovídají aktuálnímu organizačnímu uspořádání v organizaci. Jsou neaktuální, vzájemně neprovázané a jasně nedefinují pravidla. Organizační struktura je zcela odlišná a pracovníci, tedy přesněji řečeno konkrétní pracovní pozice, jež mají být odpovědní za vzdělávání zaměstnanců a s tím spojenými procesy již v „reálné“ organizační struktuře nejsou. Jejich odpovědnosti ale i kompetence týkající se především v zajištění požadovaných dokumentů jsou roztrženy napříč celou organizační strukturou. Přesněji řečeno pravidla definovaná směrnicemi nejsou v praxi dodržována, což způsobuje zmatek a znesnadnění práce zaměstnanců zabývajících se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Naproti tomu definované odpovědnosti, u stále v organizaci „existujících“ pracovních pozic nejsou kontrolovány a tudíž ani dodržovány.

Fyzickým šetřením v organizaci a realizovanými rozhovory se zaměstnanci byly definovány oblasti, které jsou vnímány jako nesystematické a v určitých ohledech i chaotické.

Tyto problematické oblasti lze shrnout do následujících oblastí, které zahrnují:

- nedostatečné informace,
- adaptace bez zpětné vazby,
- absence plánu vzdělávání,
- absence metodické podpory.

Konkrétní vyjádření se k těmto oblastech je již uvedeno výše.

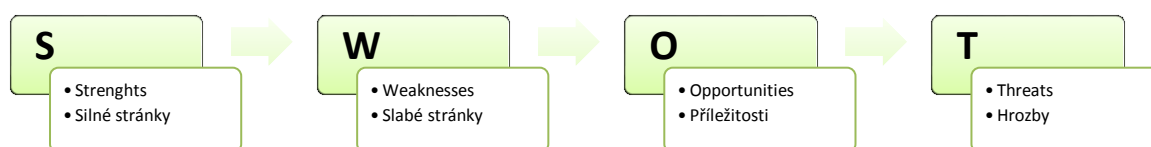
## 7 SWOT ANALÝZA

Úspěšnost SWOT analýzy závisí na správném a co nejobektivnějším výběru jednotlivých kritérií. Protože ve většině případů se pracuje s nekvantifikovatelnými, ale jenom z hodnotitelnými údaji, požadovaná kvalita se dá dosáhnout jenom **týmovou prací** se správným výběrem hodnotících expertů. Borovský a Smolková zdůrazňují (2013, s. 47), že při zpracování této analýzy je potřebné předcházet poměrně obvyklému nadhodnocování silných stránek a nedoceňování slabých stránek a stejně tak i nedoceňování příležitostí a podceňování hrozeb.

### 7.1 Úvod do analýzy

SWOT analýza univerzální analytická metoda a je jedním ze základních nástrojů strategického managementu. Název této metody je odvozen od anglického obsahu jednotlivých pojmů, jejichž první písmena tvoří její název (obrázek č. 24).

Jak uvádí Staňková (2013, s. 159) SWOT analýza pomáhá posoudit současné postavení organizace. Podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky uvnitř, tedy v čem je organizace nebo její část dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí – ve vnějším prostředí.



Obrázek č. 24: Popis složení SWOT analýzy (vlastní zpracování).

K porovnání vzájemných vazeb mezi vytipovanými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami slouží tzv. kvantifikované hodnocení. Součty hodnot externího prostředí (příležitosti, hrozby) a interního prostředí (silné, slabé stránky) matice, dávají pořadí klíčových faktorů, o které by se měly opírat navrhované strategie. Cílem SWOT analýzy je tedy identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby.



## 7.2 Matice SWOT analýzy

Před definováním jednotlivých slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí analyzované organizace, byl v rámci přípravné fáze sestaven tým odborníků, který měl za cíl posoudit a ohodnotit všechny aspekty analyzovaného objektu. Byly provedeny dílčí analýzy vztahující se k vnitřnímu a vnějšímu prostředí nemocnice. Tyto závěry jsou interpretovány v uvedené matici SWOT (obrázek č. 25) a následně v kvantifikovaném hodnocení jednotlivých položek (obrázek č. 26).



Obrázek č. 25: Matice SWOT (vlastní zpracování).

## 7.3 Interní prostředí

Do **interního prostředí** organizace jsou zahrnuty faktory (vlastnosti), které firmu **přímo ovlivňují**. Mezi interní faktory patří silné a slabé stránky organizace. **Silné stránky** zahrnují vlastnosti, ve kterých organizace vyniká. Jedná se o tzv. určení vnitřní síly firmy.

Na druhé straně **slabé stránky** nás táhnou dolů. Jejich definováním jsou určeny potenciální vnitřní slabiny firmy. Jde o to, v čem se firmě nedaří a v čem ostatní dosahují lepších výsledků.

## SILNÉ STRÁNKY

Mezi silné stránky této organizace patří především **specializovaná pracoviště** a přidělený status KOC, čímž si dlouhodobě udržuje jedno s předních míst poskytující komplexní zdravotní péči o onkologicky nemocné pacienty v regionu. Jedinečnost tohoto pracoviště spočívá v léčbě rakoviny prostaty. Jako jediní v ČR využívá centrum u těchto pacientů léčbu metodou zlatých zrn, která umožňuje daleko přesnější a cílenější léčbu. Nemocnice díky získanému statusu KOC patří mezi dvě takto specializované pracoviště v kraji. V celé ČR jich je v současné době patnáct.

Nemocnice také disponuje **moderním přístrojovým vybavením**. Mezi nově pořízenou přístrojovou techniku patří multifunkční robotický systém pro endoskopické operování, poskytující větší bezpečnost a šetrnost pro pacienty. V ČR využívá robotický systém pouze 8 pracovišť, přičemž tuto nejnovější verzi mají pouze tři pracoviště v republice. Kompletní rekonstrukce centrálních operačních sálů a anesteziologicko-resuscitačního oddělení svou výbavou a komplexní technikou zaměřenou na chirurgickou léčbu onkologicky nemocných patří ke špičce nejen v rámci ČR, ale i ve střední a východní Evropě.

Na vysokou kvalitu ošetrovatelské i léčebné péče se pacienti mohou spolehnout díky udělenému certifikátu „**Společné akreditační komise**“ (SAK), kdy si před čtyřmi lety nemocnice tímto dobrovolným závazkem zvýšila kredit a patří tak mezi dvě stovky špičkových zdravotnických zařízení v Česku, kterým se podařilo tento certifikát získat. Získání akreditace je důležitým ukazatelem především pro pacienty. Neméně důležitá je akreditace MZČR umožňující vzdělávání lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků nejen pro obory základního, ale i specializačního vzdělávání.

Organizace má mezi svými zaměstnanci dlouhodobě velmi **kvalifikované lékaře**, kteří zajišťují vysokou odbornou úroveň některých pracovišť a to nejen v návaznosti získaného statusu KOC. Velkým přínosem pro organizaci je především i jejich ochota předávat své zkušenosti ostatním lékařům a to nejen na svém pracovišti, ale také na zahraničních konferencích a kongresech. Díky těmto lékařům je i do budoucna zajištěna udržitelnost velmi kvalitní péče v organizaci.

## SLABÉ STRÁNKY

Určitá míra **fluktua**ce je nezbytná a není tedy negativním jevem, to však jen do určitého procenta, dle některých zdrojů pod 10 %, je ještě přijatelná. Hlavními negativními jevy je především ztráta zaškolených zaměstnanců, ztráta znalostí. Se zvýšenou fluktuací zaměstnanců souvisí také zvyšující se náklady na adaptaci a zaučení nového zaměstnance. V neposlední řadě dochází ke snížení důvěryhodnosti firmy jako kvalitního zaměstnavatele. Míra fluktua ce je v organizaci nad 12 %.

Jednou z oblastí, kde **manažerské „dovednosti“** chybí, je na pozici vedoucích sester. Jejich chování je v některých případech příliš autoritativní a řídí své zaměstnance přehnaně z pozice síly, nebo se naopak stylizují do pozice „starší kamarádky“, s cílem se zalíbit svým podřízeným. Důsledkem toho je ve výsledku nerespektování jejich pozice, narůstající problémy na pracovišti a s tím spojená nespokojenost a odchody zaměstnanců. S tímto „stylem řízení“ je však možné se setkat i na jiných úrovních manažerských pozic, založené vesměs na osobních vazbách. Organizace vlastní práce i práce podřízených zaměstnanců patří mezi další problém napříč celým zdravotnickým zařízením a úzce souvisí s výše uvedeným.

**Motivací** už je sám nadřízený, jde příkladem, a když je to nutné, osobně zaměstnancům pomáhá. Velký problém je v organizaci vnímán v „plošném“ zvyšování peněžních odměn pouze určitým kategoriím zaměstnanců. Tato skutečnost je silně demotivující pro ostatní zaměstnance. Projevem nízké motivace je například to, že nové úkoly přijímají s nevolí, přestávají se vyjadřovat k dění ve firmě. Už nechtějí nic řešit ani zlepšovat, instrukce přijímají jen pasivně, úkoly plní bez další iniciativy.

Současné **nejasné vymezení kompetencí**, je příčinou konfliktů na pracovišti a je vnímáno jako důsledkem nedostatečného systematického přístupu. V organizaci chybí zásadní principy efektivního řízení, mezi které patří vymezení pravomocí a odpovědností, implementace kontrolních mechanismů, prosazení vymahatelnosti stanovených pravidel a v neposlední řadě zabezpečení transparentnosti takto vytvořeného systému. Nadřízení vydávají protichůdné příkazy, nikdo není za nic zodpovědný a zaměstnanci nevědí na koho se s konkrétními problémy obrátit. Tento problém je vnímám jako důsledek častých organizačních změn.

## 7.4 Externí prostředí

Do **externího prostředí** jsou zahrnuty všechny faktory, které na organizaci působí z vnějšku a je nutné se jim přizpůsobit nebo je využít. V zásadě však platí, že tyto faktory organizace **nemůže ovlivnit**, tj. může na ně pouze reagovat. Patří zde příležitosti a hrozby.

V případě definování **příležitostí** vycházíme většinou ze silných stránek a pokoušíme se z nich odvodit, kde by mohla být příležitost a šance pro růst. Na druhou stranu **hrozby** jsou faktory, které s určitou pravděpodobností mohou nastat a mít na činnost firmy negativní vliv, tzn., že představují oblast, která sebou přináší rizika. Pokud je nebudeme systematicky řídit, předcházet jim, mohou přerůst v závažný problém.

### PŘÍLEŽITOSTI

Zdrojem finančních prostředků zejména na rozvoj a modernizaci jsou různé **dotace a granty**. Významnou roli hrají dotace poskytované například prostřednictvím Evropských fondů, dále dotace ze státního rozpočtu a to zejména na vzdělávání lékařů i nelékařských zdravotnických pracovníků podporované MZČR (tzv. rezidenční místa), podpora z MPSV (aktuálně POVEZ II) poskytnutá na odborné vzdělávání zaměstnanců. Tento projekt řeší jednak problém nesouladu mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými a požadovanými, tedy nedostatečnou flexibilitu pracovní síly, a dále problém neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání vlastních zaměstnanců. Takto podpořit lze všechny zaměstnance, tedy nejen lékaře a nelékařské pracovníky, což předchází program neumožňuje.

Význam **klinických studií** je pro rozvoj medicíny zcela zásadní. Klinickým hodnocením se rozumí systematické testování nejčastěji nového léčivého přípravku prováděné na pacientech s cílem prokázat a ověřit léčivé účinky přípravku, případně jeho bezpečnost a jakost. Do klinického hodnocení se v ČR každoročně zapojuje tisíce nových pacientů. Finanční stránka takto realizované klinické studie je v režii zadavatele a nezatěžuje ani rozpočet zdravotnického zařízení. Významnou příležitostí realizování klinických studií ve zdravotnické organizaci kromě těch ekonomických (přináší nemalé finanční prostředky pro organizaci, ve které je studie realizována), je také zvýšení prestiže pracoviště podílející se na významných pokrocích medicíny.

Možnost připlatit si **nadstandardní službu** je jeden z nejsnáze dostupných a velmi efektivních způsobů, jak posílit finanční stabilitu zdravotnického systému, který by uvítaly i zdravotní pojišťovny, které přitom zavedení legální možnosti připlatit si za nadstandardní péči plně podporují. Současná právní úprava zatím tuto možnost v ČR neumožňuje. Je přitom více než jasné, že pacienti nadstandardní služby vyžadují. Významnou rezervou pro rozvoj zdravotnictví by mohla být například platba ze strany občanů ať už přímo, nebo prostřednictvím smluvního – komerčního pojištění.

Jednou s vhodných příležitostí určitě je **centralizace péče**. Díky mediální podpoře týkající se zvyšování odpovědnosti občanů na vlastní zdraví, přináší větší zapojení pacienta do péče o své zdraví – nabízí se možnost rozšíření komplexních preventivních vyšetření a nastavení tzv. bonusových programů. Naskýtá se příležitost navázat spolupráci s ostatními subjekty poskytující zdravotní péči s cílem zajistit právě již zmiňovanou komplexnost péče. Strategický rozměr centralizace péče počítá s centralizací specializované péče, dávající nemocným jistotu, že budou jejich zdravotní problémy vyřešeny podle posledních poznatků medicíny. Koncepce vysoce specializované péče je dnes jednoznačným trendem v moderní medicíně. Tato koncentrace specializované a nákladné péče by přitom nejen umožnila lépe investovat, ale významně by zvýšila kvalitu a efektivitu péče o pacienty.

## **HROZBY**

Časté **legislativní změny** a to pro jakoukoliv organizaci, tedy nejen pro zdravotnické zařízení, nepřináší nic pozitivního. Spíše posilují nejistotu. Za poslední dekádu různé legislativní úpravy doznaly desítky změn, což způsobuje značné obtíže, nejen kvůli papírování a neustálým monitoringem těchto změn, ale především s jejich nejednoznačným výkladem a použitím v praxi. Hospodářská komora opakovaně upozorňuje i na nepředvídatelnost vývoje zákonů, jejich nepřehlednost a složitost je pro organizace, které začínají ztrácet schopnost včas zareagovat.

Další hrozbou je **nedostatek kvalifikovaných pracovníků**. Odliv talentů do zahraničí a stárnutí populace způsobují jejich nedostatek. S rostoucím nedostatkem talentů se proces nahrazování odcházejících pracovníků novými zaměstnanci stává stále složitějším. Tento

výrazný nedostatek řeší jak výrobní závody, tak právě i zdravotnická zařízení. Pro zdravotnickou organizaci je tento nedostatek spojen s neustále se měnícím systémem vzdělávání, dochází k nedostatku určitých odborností lékařů, nelékařských zdravotnických pracovníků, což má v závěru negativní dopad na nepokrytí zdravotní péče čímž jsou ohroženi především pacienti.

Financování nemocnic je v posledních letech stěžejní téma. Zdravotnictví a zdravotní péče je svou podstatou specifickým odvětvím. Svým rozsahem se totiž dotýká více méně každého a vzhledem k výši částek, které jsou v této oblasti používány a přerozdělovány, se řadí mezi nejvýznamnější odvětví ekonomiky. Zároveň však problematika týkající se **financování**, je velmi citlivé téma napříč celým politickým spektrem. Rozvoj medicíny a stárnutí populace však vytváří takový tlak na veřejné zdravotní pojištění, že bude nezbytné hledat další finanční zdroje a současně zvyšovat efektivitu již stávajících kapacit a způsobů poskytování péče. Prostor pro částečné spolufinancování zdravotní péče nesporně v ČR existuje. Realizaci v současné době brání pouze krátkozraké a populistické postoje politických stran. Obávám se, že ohledně financí a s ní související kvality péče se bude muset situace natolik zhoršit, aby se našla odvaha něco změnit. Poslední pokus o restrukturalizaci sítě nemocnic v roce 2013, iniciované zdravotními pojišťovny, bohužel nevyšel a místo nepopulárních kroků stát raději od roku 2014 zvolil navyšování zdrojů, jež částečně směřují do „nadbytečných“ kapacit.

Nový občanský zákoník platící od roku 2014 vystavuje nemocnice obrovskému riziku stran **odškodnění případných pochybení**. Chybí v něm vymezení, kolik se má za konkrétní poškození zdraví zaplatit a tak záleží jen na umění právníka poškozeného a přístupu soudu. Doposud rekordní částku 20 milionů korun zaplatila FN Královské Vinohrady za závažná pochybení lékaře při porodu. Většina případů sporů o odškodné přitom před soud ani nedojde a zdravotní zařízení se s poškozenými raději dohodnou mimosoudně. Trend je zřejmý, soudci přiznávají mnohem vyšší odškodné za újmu na zdraví než v minulosti. Velkou hrozbou pro zdravotnickou organizaci je nejen finanční nákladovost soudních sporů, ale také ztráta dlouhodobě budované prestiže a jména organizace. Oficiální čísla sporů mezi pacienty a nemocnicemi neexistují. Přehled si vedou pouze samotné nemocnice a některé z nich přiznávají, že sporů skutečně přibývá.

## 7.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Dalším krokem je **kvantifikované hodnocení** jednotlivých položek formou **brainstormingu** s managementem organizace a specialisty na řešenou oblast.

V následujícím přehledu (obrázek č. 26) jsou jednotlivé položky **hodnoceny** (obodovány). U silných stránek a příležitostí je použita kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší. U slabých stránek a hrozeb je použita záporná stupnice od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost). Další hodnotou je **váha**, která vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby). Součet vah v dané kategorii je vždy roven 1. Čím je číslo vyšší, tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

INTERNÍ FAKTORY				EXTERNÍ FAKTORY						
SILNÉ STRÁNKY	Specializované pracoviště	0,40	5	2,00	PŘÍLEŽITOSTI	Dotační programy, granty	0,50	5	2,50	
	Technické vybavení	0,25	4	1,00		Klinické studie	0,30	4	1,20	
	Akreditace	0,15	3	0,45		Nadstandardní služby	0,10	2	0,20	
	Kvalifikační struktura personálu	0,20	3	0,60		Centralizace péče	0,10	1	0,10	
<b>SOUČET</b>				<b>4,05</b>		<b>SOUČET</b>				<b>4,00</b>
SLABÉ STRÁNKY	Fluktuace zaměstnanců	0,10	-3	-0,30	HROZBY	Časté legislativní změny	0,20	-3	-0,60	
	Nedostatečné manažerské znalosti	0,40	-5	-2,00		Odliv kvalifikovaných zaměstnanců	0,40	-3	-1,20	
	Nízká finanční motivace zaměstnanců	0,30	-4	-1,20		Finanční zdroje	0,25	-2	-0,50	
	Nejasné vymezení kompetencí	0,20	-3	-0,60		Soudní spory	0,15	-2	-0,30	
<b>SOUČET</b>				<b>-4,10</b>		<b>SOUČET</b>				<b>-2,60</b>
<b>INTERNÍ FAKTORY (CELKEM)</b>						<b>SOUČET</b>				<b>1,35</b>
<b>EXTERNÍ FAKTORY (CELKEM)</b>										<b>1,40</b>

Obrázek č. 26: SWOT analýza – vyhodnocení (vlastní zpracování).

**Výsledná bilance** (vynásobení hodnoty váhy hodnocením, sečtením vynásobených hodnot, sečtení slabých a silných stránek SWOT, sečtení příležitostí a hrozeb, sečtení interních a externích faktorů) ukazuje, jaké má organizace nedostatky a na čem musíme zapracovat na zlepšení.

Dle výsledků analytické části práce se v následném projektu zaměřím tzv. **strategii W-O**, jejímž cílem je eliminace vnitřních slabých stránek pomocí vnějších příležitostí.

## 8 PROJEKT VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ V ORGANIZACI

### 8.1 Cíl projektu

Základní cíl projektu je **zavedení systému vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnické organizaci**, tj. zlepšit organizační zajištění, nastavit metodiku a jednotné postupy při plánování vzdělávání.

#### **Analýza výchozího stavu**

Lidské zdroje jsou pro organizaci zcela zásadní, jejich rozvoj a systematické řízení by měly být hlavním cílem organizace ve vztahu k vlastním, ale i potenciálním zaměstnancům. Tento systém, jak vyplývá z provedených analýz, jež jsou součástí předprojektové fáze, jednoznačně v organizaci chybí. Důvodem zjištěných nedostatků jsou bezesporu časté organizační změny, odchod klíčových pracovníků, nejasné stanovení pravidel, tzn. chybějící metodika a s ní spojené nastavené kontrolní mechanismy. Ze strany managementu chybí včasná reakce na tyto změny a neexistence systematického řešení nově vznikajících provozních požadavků. Jak vyplývá z provedené SWOT analýzy mezi hlavní slabé stránky organizace patří nedostatečné manažerské znalosti, nejasné vymezení kompetencí, nízká motivace zaměstnanců a fluktuace zaměstnanců, jež se dlouhodobě pohybuje kolem 12 %. Lze říct, že všechny tyto slabé stránky spolu velmi úzce souvisí a bez již několikrát zmiňovaného správně nastaveného systému je lze jen těžko eliminovat.

#### **Přínos projektu**

Hlavním přínosem předkládaného projektu je zlepšení vnitřního prostředí organizace nastavením systematického vzdělávání zaměstnanců, díky kterému budou včas identifikovány vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců ale i celé organizace. Dalším přínosem je posílení vztahu mezi zaměstnanci a managementem organizace, a to nastavením zpětné vazby, posílením komunikačních cest, nastavením metodické podpory a v neposlední řadě profesionální podporou v podobě specialisty na vzdělávání a rozvoj. Součástí přínosu, jež souvisí se vzdělávacím procesem, je také efektivní použití finančních zdrojů.



### Klíčové aktivity

Jak vyplývá z realizovaných analýz, klíčové aktivity se zaměřují především na posílení slabých stránek s využitím příležitostí, jež jsou rozděleny do tří hlavních oblastí:

- Posílení organizační struktury.
- Systematický rozvoj zaměstnanců.
- Zlepšení přístupu k informacím.

V rámci těchto oblastí jsou navrženy jednotlivé aktivity, jež jsou vzájemně provázány, a které přispějí k dosažení stanoveného cíle projektu.

## 8.2 Logický rámec

Logický rámec, který tvoří základ celého projektu, v přehledné a zcela srozumitelné podobě popisuje celý projekt. Hlavička zahrnuje jednoznačnou identifikaci překládaného projektu. Tímto logickým rámcem, skládající se ze čtyř sloupců, je jasně definovaný cíl a jsou zde stanoveny konkrétní aktivity, které je nutno realizovat k řešení problému, tak aby byly splněny stanovené předpoklady.

**Strom cílů** (vertikální logika projektu): jsou jasně definované jednotlivé položky zahrnující klíčové činnosti, výstupy, cíl a záměr projektu.

**Objektivně ověřitelné ukazatele** identifikují zdroje potřebné k realizaci projektu, a to jak finanční tak i lidské. Uváděny jsou také způsoby ověřující dosažení cíle, patří zde především snížení finanční zátěže pro organizaci a to v podobě snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, růstu realizovaných finančních dotací z externích zdrojů.

**Zdroje informací k ověření** zahrnují časový rámec celého projektu, jež jsou realizovány jednotlivé klíčové činnosti. Nezbytnou součástí je stanovení, kde je možné získat informace a ověřit objektivně ověřitelné ukazatele. Tyto informace bude možné ověřit především v ekonomických datech organizace, v personální evidenci, srovnávací analýzou interní dokumentace.

**Předpoklady a rizika** podmiňují dosažení výsledků a cílů projektu. Uvádějí, za jakých předpokladů je dosaženo dané úrovně. Je předpokládáno, že dojde ke snížení fluktuace zaměstnanců (personální stabilizaci), čímž dojde k nastavení systematického vzdělávání a zvýšení efektivity investovaných finančních prostředků.

## LOGICKÝ RÁMEC

<b>Název:</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI</b>
Předkladatel:	Bc. Martina Hajdová IČO: 87167701
Program:	<b>Zavedení systému vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnické organizaci</b>
Celkové přijatelné náklady:	<b>730 000 Kč</b> (zahrnuta 10 % rezerva)

STROM CÍLŮ	OBJEKTIVNĚ OVĚŘELNÉ UKAZATELE	ZDROJE INFORMACÍ K OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY / RIZIKA (vnější)
<b>ZÁMĚR</b> Zvýšení efektivity investovaných finančních zdrojů do rozvoje zaměstnanců.	Navýšení investic do vzdělávání – dotace.  Snížení fluktuace zaměstnanců pod 10 %.	Ekonomická analýza organizace.  Mzdová a personální evidence.	
<b>CÍL</b> Zavedení systému vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnické organizaci.	Kvalifikační struktura zaměstnanců.	Evidence manažera ŘLZ Monitorovací zprávy.	Zájem managementu o realizaci projektu.
<b>VÝSTUPY</b> Posílení organizační struktury. Systematický rozvoj zaměstnanců. Zlepšení přístupu k informacím.	Manažer ŘLZ. Vzdělávací plány. Informační materiál.	Interní dokumenty. Personální statistika. Hodnotící dotazník.	Zajištění kvalifikovaného zaměstnance. Zájem managementu.
<b>KLÍČOVÉ ČINNOSTI</b> <b>Organizační struktura</b> A. Metodický postup B. Obsazení MŘLZ C. Výběr projekt. týmu D. Proškolení, úkoly  <b>Informační podklady</b> E. Průvodce zaměstnance F. Vzdělávání (intranet)  <b>Vzdělávací plány</b> G. Analýza vzdělávání H. Individuální plán CH. VP organizace I. Schválení VP J. Implementace	<b>ZDROJE</b> 730 000 Kč. Manažer projektu. Marketingový pracovník. Personální manažer. Personální referent. Programátor IT.	<b>ČASOVÝ RÁMEC</b> <b>8 týdnů</b> A. 3 týdny B. 2 týdny C. 1 týden D. 2 týdny  <b>6 týdnů</b> E. 4 týdny F. 2 týdny  <b>14 týdnů</b> G. 4 týdny H. 4 týdny CH. 4 týdny I. 1 týden J. 1 týden	Zajištění finančních a lidských zdrojů. Výběr vhodných informačních zdrojů.
			Projekt bude schválen vedením organizace (vnitřní).

### 8.3 Aktivity projektu

Jednotlivé aktivity projektu jak již byly definovány výše, se skládají se tří hlavních oblastí, které jsou nyní podrobněji popsány. Před definováním jednotlivých aktivit byla realizována analýza stávající situace v organizaci, jež byla součástí již zmiňované předprojektové části. Na základě závěrů analýz a teoretických poznatků je vytvořena koncepce systému vzdělávání a jsou definovány kroky, struktura a harmonogram realizace jednotlivých oblastí.

#### Posílení organizační struktury

Jako stěžejní aktivita vztahující se ke zlepšení systému vzdělávání je jasné definování pracovníků, kteří jsou odpovědní za vzdělávací systém v organizaci. Dle provedených analýz v organizační struktuře chybí kvalifikovaný pracovník zabývající se problematikou vzdělávání a rozvojem zaměstnanců. Současná pozice personálního referenta zabývající se okrajově touto problematikou by měla být nově nastaveným systémem posílena a odborně doškolená.

Další nezbytnou součástí je především zpracování metodiky a doplnění (včetně nastavení pravidelných aktualizací) interních směrnic, stanovující rámec a standardy pro strukturu jednotlivých oblastí vzdělávání, včetně studijních opor, jež budou nezbytnou součástí systematického vzdělávacího procesu.

Tabulka č. 3: Organizační posílení (vlastní zpracování).

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA		A - D
Sestavení týmu / Odpovědnost		Manažer projektu
1.	<b>Metodický postup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zpracování metodického materiálu</li> </ul>
2.	<b>Výběr pracovníka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definování požadavků na pracovníka</li> <li>Výběr pracovníka a jeho schválení</li> <li>Školení, vzdělávací aktivita</li> </ul>
3.	<b>Interní předpisy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktualizace stávajících a tvorba nových předpisů</li> <li>Schválení a zveřejnění</li> </ul>
4.	<b>Implementace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proškolení</li> <li>Seznámení s metodikou</li> </ul>
<b>Časový rámec:</b>		<b>1. 5. – 23. 6. 2019 (8 týdnů)</b>

Posílení organizační struktury organizace je především myšleno nastavení systému tvorby a aktualizace směrnic vztahujících se ke vzdělávání – ty současné jsou z roku 2012 a již zcela nevyhovují legislativním požadavkům a nekorespondují ani s organizačním schématem nemocnice, což bylo zjištěno v analytické části práce. Současně s touto aktualizací a doplněním je nutné vybrat konkrétního pracovníka, jež bude mít odpovědnost za systém vzdělávání, aktualizaci a doplňování vzdělávacích plánů, žádosti o dotační programy, včetně sledování jeho nákladovosti s pravidelnými reporty a v neposlední řadě bude stěžejním kontaktním místem poskytující metodickou podporu zaměstnancům ve vztahu ke vzdělávacím potřebám. Pro tuto pozici je nutné mít profesní kvalifikaci. Pro doplnění znalostí stávajícího zaměstnance bude realizován vzdělávací program „**Specialista vzdělávání a rozvoje**“, jehož součástí je získání profesní kvalifikace dle NSK, jež přesně odpovídá definované pracovní pozici (NSK, © 2006-2014).

Vzdělávání bude probíhat prezenčně po dobu 2 měsíců, a to vždy tři dny v měsíci prezenční formou tzv. workshopu a distančně v rozsahu 20 hodin formou e-learningové podpory v systému MOODLE rozdělené cíleně mezi dílčí témata. Hlavní přidanou hodnotou tohoto kurzu je kombinace aplikace současných trendů v rozvoji zaměstnanců do praxe účastníků vzdělávacího programu s příklady z praxe a možnosti si je vyzkoušet. Účastník se naučí jak a kde získat potřebné informace k nastavení fungujícího systému vzdělávání, který generuje připravené odborníky, zajišťuje zastupitelnost a je podkladem pro personální plánování. Naučí se také identifikovat potřeby vzdělávání a na jejich základě plánovat celofiremní systém vzdělávání až po konkrétní plány jednotlivých vzdělávacích akcí. Naučí se také vyčíslit přidanou hodnotu vzdělávání, tedy jaké byly vynaloženy náklady a ty odečíst od vyčíslitelného přínosu. Struktura jednotlivých vzdělávacích bloků:

- Strategický přístup ke vzdělávání, jeho naprostá priorita současné doby.
- Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.
- Zdroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb.
- Plánování vzdělávání, talent management a personální plánování.
- Formy metody a prostředky firemního vzdělávání.
- Realizace firemního vzdělávání.
- Evaluace vzdělávacích akcí a aktivit.

Závěrečně je provedena zkouška u autorizované osoby k získání profesní kvalifikace. Kurzové včetně dalších nákladů na vzdělávací aktivitu jsou zahrnuty ve finančních zdrojích.

## ZLEPŠENÍ PŘÍSTUPU K INFORMACÍM

Zlepšení přístupu k informacím je pro nové, ale i stávající zaměstnance jednou z podpůrných aktivit v navrhovaném projektu. Jedná se o vytvoření příručky tzv. „**Průvodce zaměstnancem**“ určené především nově nastupujícím zaměstnancům, ale v jisté míře ji určitě budou mít možnost využívat i ti stávající. Příručka bude prioritně k dispozici v elektronické podobě a volně dostupná všem zaměstnancům na stránkách nemocnice. Jejím obsahem budou informace, jež zaměstnanci pomohou k lepší orientaci v novém pracovním prostředí i v průběhu.

Dalším zdrojem, který poskytne potřebné informace zaměstnancům, především vztahující se ke vzdělávání a rozvoji je založení sekce „**Vzdělávání a rozvoj**“ ve vnitřním informačním systému organizace, tzn. na intranetu. Struktura záložek bude koncepčně nastavena dle jednotlivých oblastí řešené problematiky. Součástí budou metodické pokyny, vzdělávací akce, ale i potřebné formuláře, odkazy a kontakty. Aktualizace a pravidelné doplňování je nezbytnou součástí.

V přehledu (tabulka č. 4) jsou podrobněji popsány jednotlivé kroky k realizaci výše popsané činnosti, včetně doby potřebné k úspěšné realizaci.

Tabulka č. 4: Informační podpora (vlastní zpracování).

PRŮVODCE ZAMĚSTNANCE / VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ		E, F
Sestavení týmu / Odpovědnost		Marketingový pracovník, Specialista IT
1.	Návrh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení struktury</li> <li>• Obsahové zaměření stránek</li> <li>• Rozsah</li> </ul>
2.	Podklady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdroje informací</li> <li>• Textové a obrázkové podklady</li> <li>• Vyhledání a doplnění www odkazů</li> </ul>
3.	Grafika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grafická úprava</li> <li>• Nastavení struktury</li> <li>• Formát</li> </ul>
4.	Schválení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korekce</li> <li>• Schválení</li> <li>• Zveřejnění</li> </ul>
Časový rámec:		24. 6 – 7. 7. 2019 (6 týdnů)

### Průvodce zaměstnance

Průvodce zaměstnance bude provázet zaměstnance již od podpisu pracovní smlouvy. Struktura jednotlivých částí je dána charakterem organizace a poskytuje rady a doporučení, které usnadní vstup do nového zaměstnání. Obsah poskytuje informace potřebné:

- **o organizaci** (úvodní slovo, představení organizace, organizační strukturu, důležité milníky, cíle a vize organizace, apod.),
- **před nástupem** do zaměstnání (osobní setkání s nadřízeným, vstupní zdravotní prohlídka, návštěva personálního oddělení, karta zaměstnance, apod.),
- **první kroky** v novém zaměstnání (seznámení se s organizační strukturou, úvodní adaptační schůzka, seznámení s kolegy, seznámení se s novým pracovištěm, seznámení se s právy a povinnostmi, dodržování bezpečnostních pravidel, práce s informačním systémem organizace, způsob komunikace na pracovišti, závěrečná adaptační schůzka, apod.),
- **průběžné aktivity** v průběhu působení v organizaci (povinnost pravidelných školení, čerpání dovolené, zaměstnanecké benefity, apod.),
- **vzdělávání a rozvoj** (způsob a průběh adaptace, individuální vzdělávací plán, možnosti, vzdělávání, financování vzdělávání, postupy schvalování, apod.).

Součástí informačního průvodce zaměstnance budou i odkazy na příslušné směrnice, pokyny, legislativu, instituce, kontaktní místa, apod.

Plánovaný rozsah informační brožury 10 stran, formát PDF, k dispozici na intranetu. V případě potřeby bude možnost tisku brožury pro nově nastupující zaměstnance přímo na personálním oddělení. Revize brožury bude prováděna 2x ročně (červen, prosinec), v případě zásadních změn v organizaci a neaktuálnosti informací dle potřeby.

Informační složka „**Vzdělávání a rozvoj**“ umístěna ve vnitřním informačním systému (Intranet) bude obsahovat veškeré informace a dokumenty, včetně odkazů na legislativu, vzdělávací instituce, seznam vzdělávacích akcí, aj. Struktura těchto stránek bude vycházet z potřeb jednotlivých kategorií zaměstnanců, jejich obsah bude průběžně doplňován dle podmětů a potřeb zaměstnanců. Podklady pro tvorbu stránek poskytne referent vzdělávání, jež bude mít také odpovědnost za aktuálnost dokumentů.

## SYSTEMATICKÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Postup nastavení systematického vzdělávání (tabulka č. 5) navazuje na teoretické poznatky, které definují cyklus vzdělávání do čtyř fází – identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a poslední fází je vyhodnocení vzdělávání. V rámci tohoto projektu se zaměřím na identifikaci vzdělávacích potřeb, jež je jednou z nejdůležitějších aktivit předcházejících vytvoření správného vzdělávacího plánu. Pro organizaci je velmi důležité mít dobře zmapované současné i budoucí vzdělávací potřeby a to nejen lékařských a nelékařských zdravotnických pracovníků na co se většinou organizace hlavně zaměřuje, ale i ostatního personálu organizace. Pokud jsou v organizaci jasně stanoveny vzdělávací potřeby v podobě vzdělávacích plánů, je velmi jednoduché identifikovat potřebu finančních zdrojů a to jak vlastních, tak díky komplexním informacím o těchto potřebách, a je možno získat externí zdroje ve formě dotací na vzdělávací potřeby zaměstnanců. Možnost využití této „příležitosti“, a tím snížení vlastní finanční zátěže organizace, je již definována v teoretické a následně v analytické části práce.

Tabulka č. 5: Vzdělávání zaměstnanců (vlastní zpracování).

SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ		G - J
Sestavení týmu / Odpovědnost		Manažer řízení lidských zdrojů
1.	<b>Analýza vzdělávacích potřeb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci</li> <li>• Organizace</li> </ul>
2.	<b>Individuální vzdělávací plán</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revize stávajících vzdělávacích plánů</li> <li>• Doplnění vzdělávacích plánů</li> <li>• Seznam vzdělávacích programů</li> </ul>
3.	<b>Vzdělávací plán organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definování profesní struktury organizace</li> <li>• Vzdělávací plán na léta 2020 až 2025</li> <li>• Harmonogram vzdělávání na rok 2020</li> </ul>
4.	<b>Schválení a implementace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Směrnice, metody, finance</li> </ul>
<b>Časový rámec:</b>		<b>3. 6. – 31. 8. 2019 (14 týdnů)</b>

### **Analýza vzdělávacích potřeb**

Základní úrovní pro potřeby zjišťování vzdělávacích potřeb pracovníků v organizaci je jejich vlastní **analýza vzdělávacích potřeb**. Analýzu provede pracovník sám dle předem definované osnovy, která je sestavena způsobem, který umožňuje prostřednictvím dosavadních zkušeností, popsanych z několika úhlů pohledu, najít a pojmenovat svoje vzdělávací potřeby. U nově nastupujících zaměstnanců tato fáze bude již **součástí adaptačního procesu**.

Osnova vzdělávacích potřeb je sestavena z těchto položek:

- popis charakteristické situace, se kterou pracovník nebyl spokojen,
- popis charakteristické situace, se kterou pracovník byl spokojen,
- seznam vykonávaných činností, z hlediska jejich významu pro pracovníka,
- seznam dosud nevykonaných činností, z hlediska jejich významu pro pracovníka,
- seznam dosud nevyužitých schopností a vlastností pracovníka,
- seznam komunikačních a interpersonálních situací a s nimi souvisejících dovedností z hlediska míry vzdělávacích potřeb pracovníka.

Práce s osnovou probíhá podle uvedených témat a to od postojů k jednotlivým profesním činnostem až k možnosti výběru a ohodnocení stupně potřebnosti řady profesních situací, ve kterých se pracovník necítí být jistý.

Tato úvodní fáze analýzy vzdělávacích potřeb se týká také samotné organizace. Pro efektivní nastavení systematického vzdělávání zaměstnanců, je nutné mít předem přesně definovanou potřebu počtu zaměstnanců, jednotlivých pracovních pozic s konkrétní kvalifikací. Co se týká lékařského i nelékařského zdravotnického personálu je ve zdravotnickém zařízení tato struktura daná rozsahem zdravotní péče spolu s požadavky zdravotních pojišťoven.

Pro další kroky související s nastavením vzdělávacích potřeb je nutné tuto potřebu jednotlivých odborností a kvalifikačních požadavků srovnat s aktuální situací v organizaci, tzn., v jaké fázi vzdělávacího procesu se zaměstnanci nacházejí.

### **Individuální vzdělávací plán**

Při přípravě vycházíme z popisu dosavadní úrovně odborností a zkušeností s cílem doplnit, či prohloubit odbornosti a zkušenosti o další speciální dovednosti tak, aby naplňovaly kompetence, které jsou potřebné pro vykonání profese a zároveň, aby se co nejvíce blížily osobnostnímu profilu a životní dráze pracovníka.



Tento individuální plán sestavuje pracovník již **při nástupu do zaměstnání a zařazení do funkce**, případně při zařazení do nové funkce, a to s výhledem cca na 1 – 3 roky. Po sestavení konzultuje pracovník svůj individuální plán s přímým nadřízeným, resp. s pracovníkem odpovědným za vzdělávání v organizaci. **Kontrola či revize** individuálního vzdělávacího plánu, resp. jeho provázanost se vzdělávacími plány organizace probíhá **1x ročně**.

Osnova individuálního vzdělávacího plánu obsahuje: základní údaje o pracovníkovi, požadavky zaměstnavatele na výkon funkce, současný profesní profil pracovníka a plánovaný profesní profil pracovníka. Z těchto údajů je sestaven vzdělávací plán konkrétního pracovníka. K přesnějšímu vymezení vzdělávacího programu jsou stanovena následující kritéria, a to před výběrem konkrétního vzdělavatele:

- oblast vzdělávání,
- úroveň a formy vzdělání,
- cíle vzdělávání,
- cílová skupina,
- rozsah, program, časový plán vzdělávání,
- vzdělávací metody a školící pomůcky a materiály,
- hodnocení, výstupy a výsledky vzdělávání,
- organizace vzdělavatele a náklady na vzdělávacího programu.

Cílem reálně sestaveného vzdělávacího plánu je dosažení potřebných znalostí a dovedností pro výkon profese, doplnění, resp. prohloubení stávajících znalostí a dovedností, rozšíření profesních znalostí a dovedností, resp. zvýšení kvalifikace a v neposlední řadě vytvoření a udržení souladu mezi psychosociálními nároky profese a osobnostními předpoklady pracovníka. Zahrnuty jsou zde i požadavky na celoživotní vzdělávání. Konečným výstupem individuálního vzdělávacího plánu je seznam vzdělávacích programů a jejich charakteristik, seřazených podle priorit pracovníka, který bude moci být porovnán s potřebami a možnostmi zaměstnavatele. Vzdělávací plán je součástí osobní složky zaměstnance.

### **Vzdělávací plán organizace**

Syntézou individuálních vzdělávacích plánů vznikne vzdělávací plán organizace. Sestavován tří členným týmem, který je tvoří zástupce vrcholového managementu a dalšími zástupci středního článku řízení. Na jeho základě je poté možno navrhnout komplexní systém celoživotního vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, jež vyplývá z legislativních norem.

Do vzdělávacího plánu organizace jsou tedy zařazeny pracovníci v tzv. přímé péči (lékařští pracovníci, nelékařští pracovníci, nižší zdravotnický personál apod.), ale i další pracovníci, jako jsou pracovníci managementu a technický a administrativní personál. Všichni tito pracovníci jako jsou vedoucí či členové týmů se potřebují vzdělávat nejen ve své manažerské, nebo jiné profesní odbornosti, ale potřebují si osvojit také komunikační dovednosti ve vztahu ke spolupracovníkům i klientům.

Cílem vzdělávacího plánu organizace je sjednocení individuálních vzdělávacích plánů pracovníků do jednoho vzdělávacího plánu, na jehož základě si organizace vytvoří vlastní systém vzdělávání. Je možno vycházet z tzv. katalogu prací a kvalifikačními předpoklady.

Pro zpracování vzdělávacího plánu je použita následující osnova, která je upravena dle podmínek a potřeb organizace:

- základní údaje o organizaci – název, právní forma, zřizovatel,
- profesní struktura pracovníků – současný stav,
- profesní struktura pracovníků – budoucí stav,
- vzdělávací plán organizace a harmonogram vzdělávání.

Výstupem vzdělávacího plánu organizace je soubor dokumentů obsahující následující: současný a budoucí stav struktury a kvalifikace zaměstnanců, vzdělávací plán organizace s výhledem na 3 – 5 let, harmonogram vzdělávání na nejbližší rok a přehled vazeb vzdělávacího plánu a dalších souvisejících plánů organizace poskytovatele.

### **Schválení a implementace**

Dobře zpracovaný vzdělávací plán organizace slouží jako podklad pro podávání žádostí o granty a dotace určené na vzdělávání a zvyšování kvality péče.

Vzdělávací plán bude předložen k projednání na poradě vedení organizace. Po jeho projednání a schválení se stává dokumentem, jehož naplňování se minimálně 1x ročně vyhodnocuje a připravuje se harmonogram na další rok, obvykle v souvislosti s výroční zprávou organizace.

Součástí schvalovacího procesu jsou aktualizované směrnice s jasně definovanými kompetencemi a odpovědnostmi, metodika, a další související dokumentace, jež je nezbytná pro systematické fungování vzdělávacího procesu v organizaci.

## 8.4 Charakteristika projektu

Předkládaný projekt bude realizován ve vybraném zdravotnickém zařízení, jež je popsáno v teoretické části práce, a byly v něm také provedeny předprojektové analýzy. Nezbytnou součástí je také nutné navrhovanému projektu přiřadit zdroje, prostřednictvím kterým bude dosažen cíl projektu. V tomto projektu se jedná se o lidské a finanční zdroje.

### LIDSKÉ ZDROJE

Pro potřeby realizace projektu se předpokládá ustanovení projektového týmu, složeného z projektového manažera, realizátora projektu (manažer řízení lidských zdrojů), marketingového pracovníka, IT specialisty a nezbytnou součástí je také administrátor projektu. V následujícím přehledu (tabulka č. 6) jsou uvedeny konkrétní pozice členů projektového týmu, včetně jejich role v plánovaném projektu.

Tabulka č. 6: Lidské zdroje projektu (vlastní zpracování).

Pozice	Zařazení / Role v projektovém týmu
1. Manažer projektu	Řízení projektu
2. Manažer ŘPZ	Koordinace činností, tvorba vzdělávacích plánů
3. Marketingový pracovník	Tvorba informačních materiálů
4. IT specialista	Tvorba intranetových stránek
5. Administrátor projektu	Administrativa projektu

### Projektový manažer (PM)

Projektový manažer je odpovědný za úspěch projektu jako celku, především za včasné plnění stanovených cílů a dodržení rozpočtu projektu. Ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšný průběh a dokončení projektu.

- **Kompetence:** řízení projektu, stanovení projektových úkolů, kontrola plnění úkolů.
- **Odpovědnost:** zpracování projektového záměru a jeho realizace, vedení úkolů, koordinace zdrojů, aktualizaci směrnic, sledování naplňování stanovených cílů, průběžné sledování a ověřování plnění plánů.

**Manažer řízení lidských zdrojů (MŘLZ)**

Vzdělávací referent je zdrojem znalostí vstupů a výstupů projektu. Jeho role je významná při realizaci projektu, kdy odpovídá a realizuje jednotlivé projektové úkoly a kroky (aktivity). Je podřízen Projektovému manažerovi a pracuje podle jeho pokynů a doporučení.

- Kompetence: řízení realizačního týmu, řízení úkolů.
- Odpovědnost: řešení zadaných projektových úkolů, reportovat výstupy, věcná kontrola výstupů, řízení drobných změn projektu, vedení evidence činností realizovaných v rámci projektu.

**Marketinkový pracovník (MAP)**

Role je odpovědná za zpracování informačního materiálu. Úzce spolupracuje s IT specialistou. Je podřízen Manažerovi řízení lidských zdrojů a pracuje dle jeho pokynů.

- Kompetence: vyžadování informačních materiálů a podkladů pro zpracovávání „Průvodce zaměstnancem“ pro zaměstnance.
- Odpovědnost: věcnou správnost výstupu, aktuálnost informací, tisk dokumentu.

**IT specialista (ITS)**

Odpovědnost této role spočívá ve funkčním nastavení intranetových stránek. Je také podřízen Manažerovi řízení lidských zdrojů a pracuje dle jeho pokynů.

- Kompetence: vyžadování si informačních materiálů pro tvorbu dokumentů
- Odpovědnost: funkční architekturu intranetových stránek, administraci stránek.

**Administrátor projektu (AP)**

Tato role je odpovědná za vedení kompletní dokumentace projektu. Je podřízena Projektovému manažerovi a pracuje podle jeho pokynů a doporučení.

- Kompetence: vyžadování si potřebné dokumentace a podkladů.
- Odpovědnost: správa dokumentace projektu, administrativa a archivace projektu, příprava podkladů pro jednání projektového týmu, administrativní podpora projektového manažera, administruje a řídí jednotlivé verze dokumentů.

## FINANČNÍ ZDROJE

Finančními zdroji označujeme jeden z typů zdrojů nutný k realizaci projektu. Do finančních zdrojů zahrnujeme především mzdové náklady projektového týmu, včetně časové náročnosti na úspěšné splnění cíle projektu. Projektový tým, jak je definován v předchozí kapitole, se skládá se stávajících zaměstnanců organizace a na realizaci plánovaného projektu se budou věnovat v rámci svých pracovních povinností. I přesto, že organizaci se realizací tohoto projektu zásadně nezvýší náklady, jsou v jednoduché kalkulaci (tabulka č. 7) vyčísleny mzdové náklady, vztahující se k jednotlivým zaměstnancům, včetně času stráveném na realizaci projektových úkolů. V případě realizování externími zdroji, by je však musela vynaložit.

Tabulka č. 7: Mzdové náklady na projekt (vlastní zpracování).

		ČAS	MZDA	NÁKLADY	
		úvazek	týdny	hodina	celkem
1.	Manažer projektu	0,2	18	400 Kč	241 200 Kč
2.	Manažer ŘLZ	0,3	18	320 Kč	289 440 Kč
3.	IT specialista	0,2	2	280 Kč	9 380 Kč
4.	Marketingový pracovník	0,2	4	240 Kč	16 080 Kč
5.	Administrátor projektu	0,1	18	200 Kč	60 300 Kč
<b>květen – srpen 2029</b>			<b>18 týdnů</b>	<b>4 měsíce</b>	<b>616 400 Kč</b>

Dalšími finančními zdroji, potřebné na realizaci projektu, jsou náklady na vzdělávací aktivitu Manažera řízení lidských zdrojů, který v rámci kurzu doplní znalosti v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tyto náklady (tabulka č. 8) zahrnují náklady na kurz, mzdové náklady v době nepřítomnosti zaměstnance a také náklady na cestové a diety. Kurz je realizován v Brně a je počítáno s dojížděním zaměstnance.

Tabulka č. 8: Náklady na vzdělávací aktivitu (vlastní zpracování).

	částka	detail	celkem
Kurzovné	19 000 Kč	+ 19 % DPH	22 990 Kč
Diety	124 Kč	7 dní (sazba: 12 – 18 hodin)	868 Kč
Jízdné	465 Kč	7 dní, autobus	3 255 Kč
Mzdové náklady	320 Kč / hod	7 dní (8 hodin denně)	17 920 Kč
<b>květen – červen 2019</b>			<b>45 033 Kč</b>

## 8.5 Harmonogram projektu

### Přípravná fáze

V této fázi je projektovým týmem definován rozsah a plán projektu společně s identifikací činností, plánování zdrojů a je vytvořen harmonogram činností (tabulka č. 9), v němž jsou uvedeny podrobně jednotlivé činnosti související s realizací projektu a časové posloupnosti a především ve vzájemné návaznosti. Uvedeny jsou jednotlivé časové intervaly potřebné k realizaci. Z harmonogramu vychází Ganttův diagram (obrázek č. 24), který výše popsany harmonogram projektových činností zobrazuje v grafické podobě.

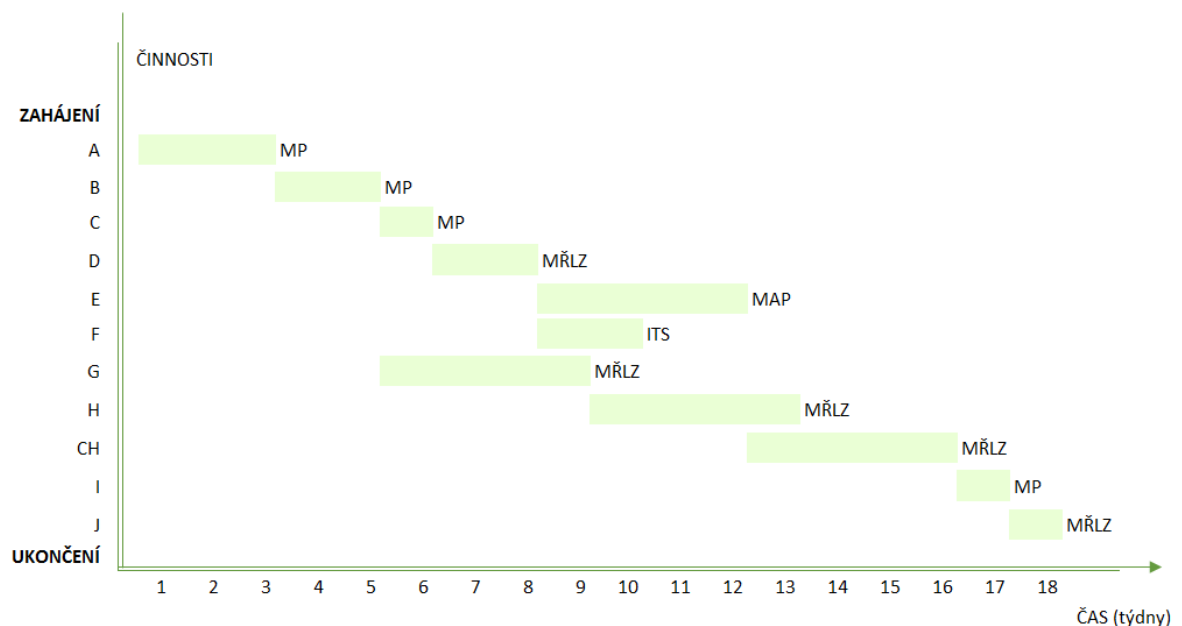
Tabulka č. 9: Harmonogram činností (vlastní zpracování).

AKTIVITA		TRVÁNÍ AKTIVITY			PŘEDCHÁZ. ČINNOST
		týdny	zahájení	konec	
	Zahájení projektu	0	<b>1. 5. 2019</b>		
A	Zpracování metodického postupu	3	1. 5. 2019	19. 5. 2019	A
B	Obsazení pozice manažera ŘLZ	2	20. 5. 2019	2. 6. 2019	A
C	Výběr projektového týmu	1	3. 6. 2019	9. 6. 2019	A, B
D	Proškolení, rozdělení projektových úkolů	2	10. 6. 2019	23. 6. 2019	C, D
E	Tvorba „Průvodce zaměstnanec“ (brožura)	4	24. 6. 2019	21. 7. 2019	E
F	Tvorba „Vzdělávání a rozvoj“ (intranet)	2	24. 6. 2019	7. 7. 2019	E
G	Analýza vzdělávacích potřeb	4	3. 6. 2019	30. 6. 2019	C
H	Individuální vzdělávací plán	4	1. 7. 2019	28. 7. 2019	G
CH	Vzdělávací plán organizace	4	22. 7. 2019	18. 8. 2019	G, H
I	Schválení vzdělávacího plánu vedením	1	19. 8. 2019	25. 8. 2019	CH
J	Implementace, vydání nové směrnice	1	26. 8. 2019	<b>31. 8. 2019</b>	I
<b>CELKOVÁ DOBA TRVÁNÍ PROJEKTU</b>		<b>1. 5. – 31. 8. 2019 (18 týdnů)</b>			

Souhrnný přehled aktivit projektu zahrnuje seznam hlavních aktivit projektu, včetně doby jejich trvání, jež je uvedena v týdnech. Aktivity na sebe logicky navazují, některé aktivity probíhají současně. Návaznost jednotlivých činností je uvedena v posledním sloupci a její časová osa je uvedena v již zmiňovaném Ganttově diagramu. Každá aktivita v sobě zahrnuje dílčí aktivity, jež jsou podrobněji prezentovány v předchozí kapitole, včetně odpovědností za jednotlivé fáze, které jsou přiděleny projektovému týmu.

V časovém harmonogramu přípravné fáze není zahrnuta předprojektová část, která byla prováděna v organizaci a je shrnuta v analytické části práce. Její převážná část probíhala v rozmezí tří měsíců, tj. leden – březen 2019. Následné zpracování projektové části bylo provedeno v následujícím období, tedy v březnu a částečně i dubnu 2019.

Níže prezentovaný Ganttův diagram ilustruje vztah mezi jednotlivými činnostmi (aktivitami) a časem. Jednotlivé činnosti jsou postupně seřazeny shora dolů (top-down), a to v pořadí, jak budou realizovány. Každá činnost je zobrazena barevným obdélníkem a jeho velikost je úměrná času nutnému na jeho zpracování. Vedle obdélníků jsou ještě doplněny přidělené odpovědnosti za jednotlivé aktivity. Jednotlivé aktivity jsou označeny písmeny a klíč k takto označeným aktivitám je uveden v tabulce č. 6.



Obrázek č. 27: Ganttův diagram (vlastní zpracování).

### Realizační fáze

Cílem realizační fáze je dodržet plán a dodat požadovaný výstup. V průběhu realizace budou činnosti pravidelně kontrolovány a porovnávány se stanoveným plánem. Za sledování realizační fáze je odpovědný Manažer projektu. Jednotlivé aktivity, převážně vztahující se k vzdělávacím plánům, sleduje a vyhodnocuje Manažer řízení lidských zdrojů a v případě výrazných odchylek informuje Manažera projektu, který po vyhodnocení provede korekční opatření, přeplánování. Odpovědnost za veškerou evidenci dokumentace a hladký průběh komunikačních cest odpovídá Administrátor projektu. V průběhu realizace budou prováděny pravidelná setkání projektového týmu a vedoucími pracovníky, průběžně vyhodnocovány jednotlivé aktivity a porovnány s plánem projektu.

Realizační fáze projektu bude ukončena odevzdáním plánovaného výstupu a to v podobě závěrečné zprávy vypracovaná projektovým týmem a předána do 2 dnů od předání hotového projektu.

### **Hodnotící fáze**

Vyhodnocení úspěšnosti projektu a naplnění záměru celého projektu bude vyhodnoceno následující čtvrtletí od ukončení projektu a poté kvartálně. Vyhodnocovány a následně i sledovány budou ekonomické ukazatele společnosti před realizací projektu a následně po realizaci – informace z účetnictví, mzdová a personální evidence včetně dotazníků spokojenosti. Důležitou součástí této poprojektové fáze bude realizace zpětné vazby se všemi zainteresovanými stranami a hodnocena úspěšnost projektu, co se povedlo, co se nepovedlo, a budou formulována doporučení do budoucna. Veškeré doklady a dokumenty budou archivovány.

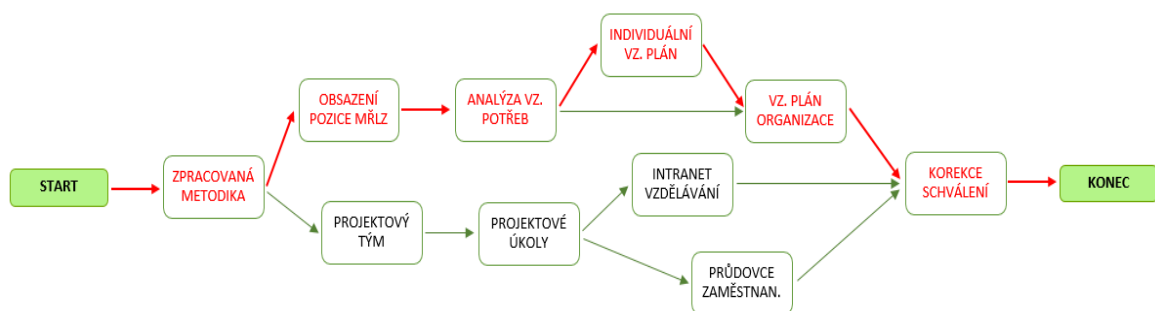
Důležitým ukazatelem úspěšnosti projektu je především evidence nákladů na vzdělání, počet získaných finančních zdrojů na vzdělávání lékařských i nelékařských zdravotnických pracovníků, ale i získané finance na vzdělání a rozvoj ostatních zaměstnanců.

Měly by být maximálně využity nabízené dotace MZČR na rezidenční místa, právě již zmiňovaných lékařských a nelékařských pracovníků. Právě probíhající projekt Povez II je vhodným zdrojem financování vzdělávání i ostatních zaměstnanců organizace. Snížení výdajů na vzdělávání a zajištění stabilizace zaměstnanců formou kvalifikačních dohod, je také jednou z nabízených možností efektivního financování vzdělávání.



## 8.6 Síťová analýza

Síťová analýza slouží ke stanovení doby trvání projektových činností, plánování nákladů a zdrojů. Plánovaný projekt je rozdělen na parciální činnosti, které na sebe navazují a mají určitý nárok na čas a prostředky. Níže uvedené grafické znázornění (obrázek č. 28) názorně zobrazuje jednotlivé činnosti a vazby mezi nimi v logické posloupnosti. Zdroj informací ke zpracování níže uvedené síťové analýzy slouží tabulka č. 9, jež je uvedena v předchozí kapitole, v níž jsou uvedené i časové intervaly jednotlivých aktivit.



Obrázek č. 28: Síťová analýza (vlastní zpracování).

### Kritická cesta projektu

Velkou výhodou síťové analýzy je schopnost vypočítat kritickou cestu. Kritická cesta je totožná s nejkratší možnou délkou trvání projektu (nejdelší cesta grafem) a s nulovými časovými rezervami pro činnosti, které leží na kritické cestě. Uvedená kritická cesta se skládá z činností, které musí bezprostředně na sebe navazovat bez jakýchkoliv časových rezerv. V případě prodloužení kterékoliv aktivity na kritické cestě nebo její opožděné zahájení má bezprostřední vliv na prodloužení doby trvání projektu.

U činností, které nejsou na kritické cestě, jsou časové rezervy, jež znamenají, že případné prodloužení aktivit nemusí znamenat prodloužení projektu.

V zobrazeném síťovém grafu je tato kritická cesta projektu vyznačena červeně. Její prodloužení znamená nejen opoždění předání projektu, ale i vyšší náklady na jeho realizaci.

## 8.7 Rizika projektu

Každý projekt s sebou přináší rizika a opomíjet je ne znamená nic jiného, než zapomínat na část projektu. Proto řízení rizik v projektu patří mezi klíčové oblasti a je třeba jim věnovat dostatečnou pozornost. **Riziko** je nejistý jev nebo stav, který v případě, že nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na projekt. Hodnota rizika v projektu je dána **pravděpodobností** jeho vzniku a velikostí **dopadu**, kde příležitost vyjadřuje nejistý jev, který může mít pozitivní vliv na projekt a hrozba zase vyjadřuje negativní vliv na projekt.

Pro identifikaci rizik byla použita metoda RIPRAN, brainstorming realizovaný projektovým týmem s cílem hledání možných dopadů na projekt. Pro vyhodnocení analýzy rizik byla použita kvalitativní analýza rizik pomocí skórovací metody s mapou rizik, která obsahuje tři níže uvedené fáze – identifikace rizika, ohodnocení rizika a návrhy opatření.

### IDENTIFIKACE RIZIKA

Výstupem této fáze je sestavený seznam možných rizik (tabulka č. 10) související s realizací projektu. Při identifikaci rizik bylo definováno 5 rizikových faktorů, které jsou následně ohodnoceny. Ke každému riziku je určen nositel rizika, čímž se vyhneme problémům, kdy nebude možné najít viníka v případě, že problém nastane. Nositelem rizika je ten kdo přebírá zodpovědnost za řešení škod v případě, že situace nastane.

Tabulka č. 10: Identifikace rizik (vlastní zpracování).

DEFINOVANÉ RIZIKO		ODPOVĚDNOST
1.	Nedostatečná motivace projektového týmu	Manažer projektu
2.	Ztráta klíčového člena týmu	Top management organizace
3.	Nedodržení harmonogramu činností	Manažer projektu
4.	Neochota zaměstnanců spolupracovat	Manažer řízení lidských zdrojů
5.	Nedostatečná komunikace	Administrátor projektu

Výše uvedený přehled zahrnuje z pohledu projektového týmu výčet hlavních rizik, jež jsou spojena s realizací projektu. V následujícím postupu jsou tyto definovaná rizika ohodnocena včetně jejich krátkého popisu. Finanční zdroje jako riziko není definováno, jelikož realizace projektu a související činnosti projektového týmu, budou prováděny v rámci pracovních úkolů. Nejedná se tedy o investiční projekt.

## OHODNOCENÍ RIZIKA

Dalším krokem jsou určeny hodnoty jednotlivých rizik a to stanovením **pravděpodobnosti** vzniku (možnosti výskytu) a **dopadu** na projekt v případě, že riziko nastane. Zvolena je hodnotící škála 1 – 10.

### Rizikový faktor č. 1: Nedostatečná motivace projektového týmu

Pro kvalitní řízení projektu nestačí je nastavit postupy, formuláře a realistický harmonogram. Pro úspěch projektu je totiž důležitý i sám projektový manažer, který mu tzv. „vdechne život“. Ten přitom nemusí být odborníkem v řešené oblasti. Hlavními atributy pro jeho úspěch jsou vůdčí, komunikační a vyjednávací dovednosti a schopnosti rychlého rozhodování. Dobrý projektový manažer musí umět delegovat, důvěřovat a podporovat aktivní zapojení členů projektového týmu. Zejména důvěra tvoří základ vztahu mezi projektovým manažerem a jeho týmem. Projektový manažer, který nedůvěřuje, a proto i nedeleguje, se obvykle stávají tzv. „mikro manažerem“, a prakticky jediným přepracovaným realizátorem projektových aktivit. Výsledkem toho je snížená motivace členů projektového týmu.

Ke správné motivaci je nezbytné, aby členové projektového týmu jednoznačně chápali a interpretovali požadované projektové cíle, měli možnost tvůrčím způsobem řešit dílčí problémy, cítili spoluzodpovědnost za dosahované výsledky.

Tabulka č. 11: Nedostatečná motivace (vlastní zpracování).

OHODNOCENÍ RIZIKA						SKÓRE	
	1.	2.	3.	4.	5.	(Ø hodnoty)	
<b>Možnost výskytu</b> (1 min. – 10 max.)	6	5	6	7	5	<b>5,8</b>	x
<b>Dopad</b> (1 min. – 10 max.)	7	8	7	7	7	<b>7,2</b>	x
<b>OCENĚNÍ RIZIKA = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu</b>							<b>41,8</b>

Z ohodnocení rizika (tabulka č. 11) je patrné, že nedostatečná motivace projektového týmu je velmi významná na realizaci celého projektu. Jak je uvedeno výše, hlavním iniciátorem aktivity celého projektového týmu je především vedoucí projektu, v našem případě projektový manažer a v neposlední řadě také správný výběr a správná motivace celého projektového týmu i ostatních pracovníků podílející se na realizaci projektových úkolů.

### Rizikový faktor č. 2: Ztráta klíčového člena týmu

Stejně jako s pravidelnou fluktuací, kterou lze do určité míry předvídat a bránit se jí, se můžeme setkat s příležitostnou neočekávanou rezignací, která může otrást celou organizaci, v našem případě znemožnit realizaci celého projektu. Jakmile se někdo rozhodně odejít, je často nejlepší nechat ho jít, ale jestliže je tento zaměstnanec pro podnik nepostradatelný, je nutné nasadit všechny „páky“ a udržet ho. Nejdříve je nutné zjistit, proč chce odejít a na základě těchto informací je potřeba analyzovat jeho důvody a vymyslet, co udělat, aby změnil své rozhodnutí.

Důležitým faktorem, proč většinou zaměstnanci odcházejí, je špatná motivace ze strany zaměstnavatele. Pokud se nám nepodaří motivovat zaměstnance, vede to k nežádoucím zvrátům, k nejistotě a chaosu na pracovišti. Pro úspěšnou motivaci a aktivní zapojení zaměstnanců, je nutné porozumět různým faktorům, které ovlivňují pracovní den každého zaměstnance. Mezi významné motivační impulsy patří atmosféra vztahů na pracovišti, zpětná vazba ale také diskuze o problémech, které ovlivňují organizaci.

Tabulka č. 12: Ztráta klíčového člena týmu (vlastní zpracování).

OHODNOCENÍ RIZIKA						SKÓRE	
	1.	2.	3.	4.	5.	(Ø hodnoty)	
<b>Možnost výskytu</b> (1 min. – 10 max.)	5	4	6	6	5	<b>5,2</b>	x
<b>Dopad</b> (1 min. – 10 max.)	6	6	6	5	5	<b>5,6</b>	x
<b>OCENĚNÍ RIZIKA = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu</b>							<b>29,1</b>

Popisované riziko ztráty klíčového člena týmu (tabulka č. 12) je oceněno jako významné. Odchod člena projektového týmu může velmi negativně ovlivnit celý tým, jelikož v procesu formování týmu se vytváří tzv. síť vztahů mezi jejími členy. Velkou důležitost mají především neformální pracovní i osobní vztahy. Tyto těsné vztahy mezi jejími členy znamenají obvykle vyšší míru důvěry, otevřenost, bohatou komunikaci a každá taková změna v projektovém týmu působí negativně.

### Rizikový faktor č. 3: Nedodržení harmonogramu činností

Projekt je jedinečný proces, který se skládá z řady koordinovaných činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. Harmonogram představuje velmi důležitý zdroj informací pro všechny členy projektového týmu, a proto musí být srozumitelný, přehledný a stručný. Při realizaci projektu je nezbytné pravidelně sledovat odchylky a aktualizovat je dle skutečnosti.

Nedodržení plánovaného harmonogramu může být zapříčiněno více faktory. Jako jeden z velmi důležitých vlivů, je chybné nastavení potřebného času na realizaci jednotlivých aktivit projektu, které zapříčiní, že navazující kroky nemohou být realizovány včas. Dalším vlivem může být chyba v komunikaci mezi jednotlivými členy projektového týmu.

Za včasné splnění cíle projektu a tedy i za dodržování zmiňovaného harmonogramu zodpovídá projektový manažer. Ten kromě řízení materiálních a finančních zdrojů řídí rovněž zdroje lidské, které musí dobře organizovat. S tím také souvisí řešení různých potíží a emocionálních problémů, které přirozeně plynou z využívání těchto zdrojů. Současně však musí plnit požadavky zadavatele projektu při respektování časového plánu a rozpočtu.

Tabulka č. 13: Nedodržení harmonogramu činností (vlastní zpracování).

OHODNOCENÍ RIZIKA						SKÓRE		
	1.	2.	3.	4.	5.	(Ø hodnoty)		
<b>Možnost výskytu</b> (1 min. – 10 max.)	4	3	5	4	3	<b>3,8</b>	x	
<b>Dopad</b> (1 min. – 10 max.)	8	7	7	6	7	<b>7,0</b>	x	
<b>OCENĚNÍ RIZIKA = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu</b>							<b>26,6</b>	

Riziko nedodržení plánovaného harmonogramu (tabulka č. 13) patří opět mezi významné rizika a to především z toho důvodu, že jakékoliv opoždění oproti plánovanému harmonogramu znamená navýšení nákladů na celý projekt a to jak finančních, tak i lidských zdrojů. Pro jakýkoliv projekt je prodloužení realizace vždy vnímáno velmi negativně.

**Rizikový faktor č. 4: Neochota zaměstnanců spolupracovat**

Komunikace a informovanost zaměstnanců patří k nejčastěji zanedbávaným, podceňovaným nebo dokonce úmyslně opomíjeným řídicím úkolům. Zaměstnanci, kteří nemají dostatečné informace, se nemohou správně rozhodovat. Nevědí, co se od nich očekává, jak nejlépe přispět k růstu podnikového výkonu nebo jak nejlépe zvýšit efektivnost své práce. Nemohou ani dobře spolupracovat s ostatními. Nedostatek informací či nedostatečná vnitřní komunikace vedou téměř vždy i k poklesu spokojenosti zaměstnanců.

Příčinou neochoty zaměstnanců spolupracovat je především nedostatek informací o tom, co se kolem nich děje, ale i to, že se jejich nadřízení či vedení organizace dostatečně nezajímá o jejich podněty nebo připomínky. Pokud mají zaměstnanci pocit, že podněty nebo dobře míněné připomínky přicházející z jejich strany jejich vedoucí ignorují, nebo že je jejich management k čemukoli, co neodpovídá jeho názoru lhostejný, ztrácejí o dialog s nadřízenými i o jakékoliv vlastní úvahy o zlepšení své organizace zájem. Jakmile k tomu dojde, ztrácí zaměstnavatel jeden z důležitých zdrojů pro zlepšení své výkonnosti. Součástí ceny, kterou podniky za nedostatek otevřené komunikace platí, jsou i nežádoucí odchody zaměstnanců.

Tabulka č. 14: Neochota zaměstnanců spolupracovat (vlastní zpracování).

OHODNOCENÍ RIZIKA						SKÓRE		
	1.	2.	3.	4.	5.	(Ø hodnoty)		
<b>Možnost výskytu</b> (1 min. – 10 max.)	3	3	4	4	3	3,4	x	
<b>Dopad</b> (1 min. – 10 max.)	6	6	7	6	6	6,2	x	
<b>OCENĚNÍ RIZIKA = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu</b>							<b>21,1</b>	

Dalším hodnoceným rizikem (tabulka č. 14) je neochota zaměstnanců spolupracovat. Její možné příčiny jsou popsány výše. Pokud však vládne v organizaci nebo v pracovním týmu otevřená komunikace, je daleko snazší objevit problémy dříve, než nastanou. Nápravná nebo preventivní opatření je možno v tomto případě přijmout včas.

**Rizikový faktor č. 5: Nedostatečná komunikace v projektovém týmu**

Zavedení vhodné komunikace na projektu je jedním z kritických faktorů úspěšnosti projektu. Pro úspěch projektu je nutné všechny zainteresované strany informovat o stavu projektu a vhodně řídit jejich očekávání. Management musí znát, zda projekt je veden správným směrem k plnění jeho cílů a přinese organizaci prospěch.

Plánování komunikace obsahuje rozhodnutí o informačních a komunikačních potřebách účastníků projektu, tedy kdo potřebuje jakou informaci, kdy ji bude potřebovat a jak mu bude předána.

Tabulka č. 15: Nedostatečná komunikace v týmu (vlastní zpracování).

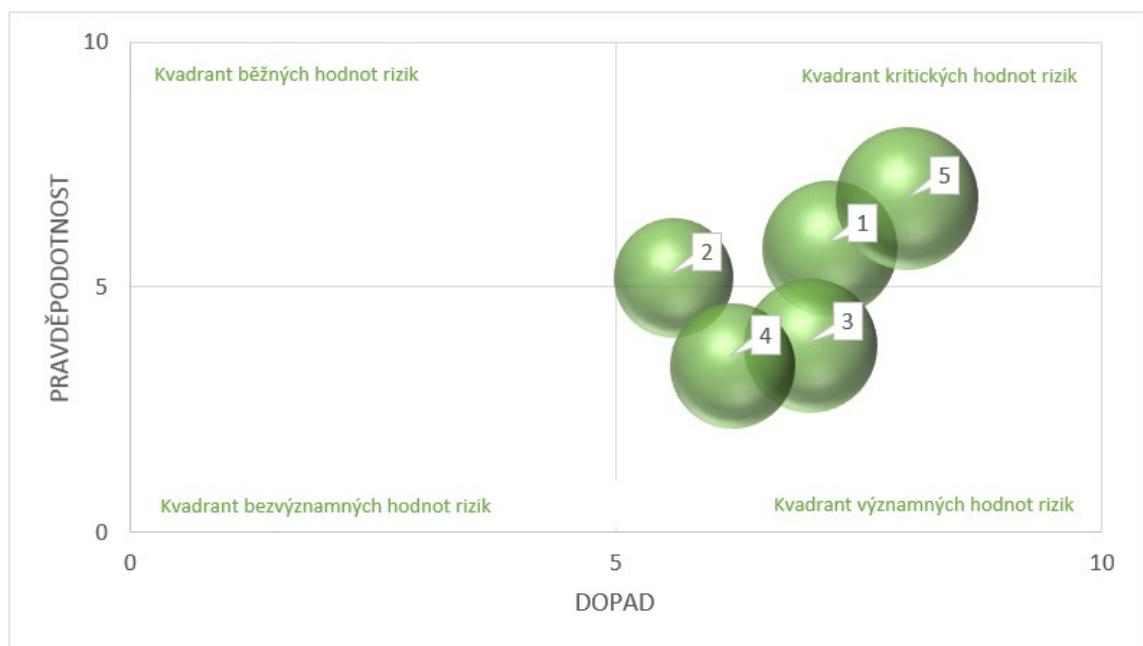
OHODNOCENÍ RIZIKA						SKÓRE	
	1.	2.	3.	4.	5.	(Ø hodnoty)	
<b>Možnost výskytu</b> (1 min. – 10 max.)	7	6	8	7	6	<b>6,8</b>	x
<b>Dopad</b> (1 min. – 10 max.)	8	8	9	8	7	<b>8,0</b>	x
<b>OCENĚNÍ RIZIKA = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu</b>							<b>54,4</b>

Mezi členy projektového týmu je zapotřebí vytvořit a udržovat efektivní komunikaci, díky které je možné přenášet informace mezi členy projektového týmu. Riziko nedostatečné komunikace je ohodnoceno jako velmi rizikové (tabulka č. 15). Pravidelná komunikace a to především při realizaci časově omezeného úkolu, což projekt je, znamená jednu ze základních podmínek úspěchu.

## MAPA RIZIK

Mapa rizik je dvourozměrný graf poloh rizik, který nám zobrazuje stupeň významnosti identifikovaných rizik. Poskytuje informace o prioritách hodnocení a řízení rizik z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu a z hlediska jejich nežádoucího dopadu.

Následující mapa rizik (obrázek č. 29) na základě kvantifikace rizik skórovací metodou rozdělila definovaná rizika do jednotlivých kvadrantů dle jejich dopadu na organizaci.



Obrázek č. 29: Mapa rizik (vlastní zpracování).

Dle mapy rizik, jež graficky zobrazuje ohodnocená rizika, patří špatná komunikace v projektovém týmu (riziko č. 5) a nedostatečná motivace projektového týmu (riziko č. 1) jako nejrizikovější. Rizika se již nacházejí v kvadrantu kritických hodnot a je nezbytné jim věnovat velkou pozornost. Dalším významným rizikem je také ztráta klíčového člena projektového týmu (riziko č. 2), jež je na rozhraní kvadrantu kritických a významných hodnot.

Nedodržení harmonogramu projektu (riziko č. 3) je ohodnoceno jako méně rizikové a spadá již do kvadrantu významných hodnot. Ve stejném kvadrantu se nachází i poslední riziko neochoty spolupráce zaměstnanců (riziko č. 4). I když se tyto rizika nenacházejí v kvadrantu rizikových hodnot, také představují ohrožení, ovšem již s menším dopadem na realizaci projektu.



## NÁVRHY OPATŘENÍ

Plánování reakce na riziko je proces rozhodování, jako přijmout kroky vedoucí k redukování nebezpečí nebo naopak k využití příležitosti odhalených během procesů rizikové analýzy. K redukcí nebo k regulaci rizika se používá několik strategií (nevšímat si rizika, monitorovat riziko, vyhnout se riziku, přenesení, zmírnění nebo akceptování rizika).

Volba strategie závisí na velikosti vyhodnoceného rizikového faktoru, a jak je významný pro úspěšné realizování projektu. V přehledu (tabulka č. 16) jsou uvedena nápravná opatření u jednotlivých rizik, jež byla definována a ohodnocena při provedeném brainstormingu.

Tabulka č. 16: Návrhy opatření (vlastní zpracování).

RIZIKO		OPATŘENÍ
1.	Nedostatečná motivace týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důsledný výběr členů projektového týmu.</li> <li>• Vytvoření atraktivního motivačního systému.</li> <li>• Pravidelné motivační schůzky.</li> </ul>
2.	Ztráta klíčového člena týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření atraktivního motivačního systému.</li> <li>• Zdvojení klíčových funkcí.</li> <li>• Jasně definované pozice v projektovém týmu.</li> <li>• Pravidelná komunikace projektového týmu.</li> </ul>
3.	Nedodržení harmonogramu činností	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do přípravy harmonogramu zapojit všechny zainteresované strany.</li> <li>• Každá zainteresovaná strana si bude vědoma své odpovědnosti.</li> <li>• Pravidelný monitoring dílčích činností.</li> <li>• Důsledná analýza při přípravě projektu.</li> </ul>
4.	Neochota zaměstnanců spolupracovat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidelná komunikace se členy týmu.</li> <li>• Nastavení motivačních metod.</li> <li>• Důslední zpracování souvisejících směrnic.</li> <li>• Informování zaměstnanců.</li> </ul>
5.	Nedostatečná komunikace v týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování komunikační a informační strategie.</li> <li>• Pravidelný monitoring realizovaných činností.</li> <li>• Pravidelné porady, periodický reporting aktivit.</li> </ul>

U výše popsaných rizik je pro snížení dopadu zvolena kombinace různých strategií. Jedná se především o pravidelné monitorování definovaných rizik a snížení jejich dopadu, formou nastavených kontrolních mechanismů. Cílem je tyto rizika a jejich dopad minimalizovat.

## ZÁVĚR

Je evidentní, že dnes více než kdy jindy v historii, je efektivnost fungování organizací a to jak podnikatelských i nepodnikatelských, úzce provázána se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Předložená práce byla věnována právě této problematice a vycházela z důkladného zpracování odborné literatury. Citovány byly dostupné české i zahraniční zdroje, a následně shrnuty poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřené na vzdělávání, učení a motivaci zaměstnanců, opírající se o údaje z vlastního empirického šetření.

Na základě doplněných poznatků k této problematice byla zpracována analytická část, jež byla zaměřena na zjištění aktuálního stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétní zdravotnické organizaci. Provedené analytické metody definovaly v organizaci jasné nedostatky, na jejichž podkladě byl zpracován projekt zaměřený na jejich eliminaci – na zavedení systému vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnické organizaci.

Zpracovaný projekt je navržen tak, aby byl reálně využit v organizaci. Pro tuto organizaci je však velmi důležitým prvním krokem, jež byl zcela opomenut. Je nezbytné, aby organizace realizovala i další neméně důležité kroky, jež vedou k efektivnímu řízení lidských zdrojů. Jedná se například o nastavení a zvolení konkrétních metod vzdělávání související již s realizací vzdělávacích aktivit a následné vyhodnocování těchto aktivit. Zde vidím v organizaci velké nedostatky.

Jak jsou nastaveny tyto procesy, zjistíme, až při jejich vyhodnocování, kdy častým zjištěním je, že nemalá část finančních zdrojů je vydávána zbytečně. Chyby, které to zapříčiní, jsou většinou způsobeny neznalostí potřebných metodik, nepromyšleným rozhodnutím nebo nedostatečnou přípravou a motivací účastníků.

Mohu závěrem konstatovat, že cíl práce, jež byl definován v úvodu, je naplněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016, x, 265 s. ISBN 978-0-7494-7682-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BRŮHA, Dominik a Eva PROŠKOVÁ. Zdravotnická povolání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 559 s. ISBN 978-80-7357-661-5.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!. Praha: Grada, 2017, 171 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava: Key Publishing, 2013, 135 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-197-9.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.

HEAGNEY, Joseph. Fundamentals of project management. Fifth edition. New York: American Management Association (AMACOM), [2016], xii, 228 s. ISBN 978-0-8144-3736-0.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress, 2016, 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.

MARKS, Tony. *20:20 project management: how to deliver on time, on budget and on spec*. Philadelphia: Kogan Page, 2012, 320 s. ISBN 978-0-7494-6608-4.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVEJKOVSKÝ, Jaroslav, Petr VOJTEK a Lenka TESKA ARNOŠTOVÁ. *Zdravotnictví a právo*. V Praze: C.H. Beck, 2016, 446 s. Praktická knihovna. ISBN 978-80-7400-619-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2. Dostupné také z: [http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc\\_library=UTB50&adm\\_doc\\_number=000063966&item\\_sequence=000060](http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000063966&item_sequence=000060)

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

ŠUSTEK, Petr a Tomáš HOLČAPEK. *Zdravotnické právo*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 850 s. ISBN 978-80-7552-321-1.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017, s. 349. ISBN 978-80-87839-76-8.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

WYSOCKI, Robert K. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. 6th ed. Indianapolis, IN: Wiley Publishing, 2012, xlii, 774 s. ISBN 978-1-118-01619-0.

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015, 165 s. Sestra. ISBN 978-80-247-5094-1.

**Legislativa:**

ČESKO. Vyhláška č. 186 ze dne 10. června 2009 o stanovení postupu při vyhlášení výběrového řízení na rezidenční místo, průběhu výběrového řízení na rezidenční místo a základních kritériích výběru rezidenta (o rezidenčních místech). *In: Sbirka zákonů České republiky*. 2009, částka 56, s. 2717-2720. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO. Zákon č. 95 ze dne 29. ledna 2004 o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. *In: Sbirka zákonů České republiky*. 2004, částka 30, s. 1434-1451. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO. Zákon č. 96 ze dne 4. února 2004 o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). *In: Sbirka zákonů České republiky*. 2004, částka 30, s. 1452-1479. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. *In: Sbirka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

**Internetové zdroje:**

MZČR. Dotační programy, *Ministerstvo zdravotnictví České republiky* [online]. © 2010 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/rezidencni-mista\\_963\\_3.html](http://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/rezidencni-mista_963_3.html)

MPSV. Projekty z Evropského sociálního fondu, *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Poslední aktualizace: 22. 4. 2009 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty\\_v\\_realizaci/celorep/povez-ii](https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii)

NSK. Profesionální kvalifikace, *Národní soustava kvalifikací* [online]. © 2006-2014 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: [http://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-482-Specialista\\_vzdelavani\\_a\\_rozvoje\\_zamestnancu](http://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-482-Specialista_vzdelavani_a_rozvoje_zamestnancu)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AP	Administrativní pracovník.
Apod.	A podobně.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
Č.	Číslo.
ČR	Česká republika.
EU	Evropská unie
FN	Fakultní nemocnice.
IČO	Identifikační číslo organizace.
IPMA	International Project Management Association.
IPVZ	Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví.
IT	Informační technologie.
ITS	Specialista informační technologie.
KOC	Komplexní onkologické centrum.
MAP	Marketingový pracovník.
MFČR	Ministerstvo financí České republiky.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
MŘLZ	Manažer řízení lidských zdrojů.
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky.
NCO NZO	Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů.
NSK	Národní soustava kvalifikací.
PM	Projektový manažer.
PO	Požární ochrana.
POVEZ	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců.
RIPRAN	Risk Project Analysis.

S.	Strana.
SAK	Společná akreditační komise.
Sb.	Sbírka.
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunites, Threats.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
Tj.	To je.
Tzv.	Tak zvaně.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Vývojové etapy personálního řízení (vlastní zpracování).....	9
Obrázek č. 2: Strategické řízení organizace (vlastní zpracování). ....	12
Obrázek č. 3: Vnitřní prostředí organizace (vlastní zpracování). ....	14
Obrázek č. 4: Vnější prostředí organizace (vlastní zpracování). ....	15
Obrázek č. 5: Vzdělávací cyklus (vlastní zpracování). ....	16
Obrázek č. 6: Identifikace vzdělávacích potřeb (vlastní zpracování). ....	17
Obrázek č. 7: Vzdělávací plán (vlastní zpracování).....	18
Obrázek č. 8: Metody vzdělávání (vlastní zpracování). ....	19
Obrázek č. 9: Hodnotící metody vzdělávacího procesu (vlastní zpracování).....	20
Obrázek č. 10: Schéma vzdělávání lékařů (vlastní zpracování). ....	22
Obrázek č. 11: Činnosti projektového managementu (vlastní zpracování).....	29
Obrázek č. 12: Atributy projektu (Štefánek, 2011, s. 12).....	30
Obrázek č. 13: Životní cyklus projektu (vlastní zpracování).....	31
Obrázek č. 14: Plánování projektu (vlastní zpracování). ....	32
Obrázek č. 15: Naplňování personálních cílů organizace (vlastní zpracování).....	36
Obrázek č. 16: Výsledek hospodaření za běžné období (výroční zprávy). ....	38
Obrázek č. 17: Počet hospitalizovaných pacientů vs. obložnost (interní zdroj). ....	38
Obrázek č. 18: Náklady na vzdělávání zaměstnanců (interní zdroj).....	39
Obrázek č. 19: Organizační schéma ředitele nemocnice (stránky organizace). ....	40
Obrázek č. 20: Organizační schéma ekonomického oddělení (stránky organizace)..	41
Obrázek č. 21: Organizační schéma lékařského ředitele (stránky organizace). ....	41
Obrázek č. 22: Profesionální struktura zaměstnanců (interní zdroj).....	42
Obrázek č. 23: Organizační struktura personálního manažera (interní zdroj).....	44
Obrázek č. 24: Popis složení SWOT analýzy (vlastní zpracování). ....	52
Obrázek č. 25: Matice SWOT (vlastní zpracování). ....	53
Obrázek č. 26: SWOT analýza – vyhodnocení (vlastní zpracování). ....	59
Obrázek č. 27: Ganttův diagram (vlastní zpracování).....	75
Obrázek č. 28: Síťová analýza (vlastní zpracování).....	77
Obrázek č. 29: Mapa rizik (vlastní zpracování).....	84



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Nelékařští zdravotničtí pracovníci (interní zdroj).....	43
Tabulka č. 2: Kategorie lékařů (interní zdroj).....	43
Tabulka č. 3: Organizační posílení (vlastní zpracování).....	63
Tabulka č. 4: Informační podpora (vlastní zpracování).....	65
Tabulka č. 5: Vzdělávání zaměstnanců (vlastní zpracování).....	67
Tabulka č. 6: Lidské zdroje projektu (vlastní zpracování).....	71
Tabulka č. 7: Mzdové náklady na projekt (vlastní zpracování).....	73
Tabulka č. 8: Náklady na vzdělávací aktivitu (vlastní zpracování).....	73
Tabulka č. 9: Harmonogram činností (vlastní zpracování).....	74
Tabulka č. 10: Identifikace rizik (vlastní zpracování).....	78
Tabulka č. 11: Nedostatečná motivace (vlastní zpracování).....	79
Tabulka č. 12: Ztráta klíčového člena týmu (vlastní zpracování).....	80
Tabulka č. 13: Nedodržení harmonogramu činností (vlastní zpracování).....	81
Tabulka č. 14: Neochota zaměstnanců spolupracovat (vlastní zpracování).....	82
Tabulka č. 15: Nedostatečná komunikace v týmu (vlastní zpracování).....	83
Tabulka č. 16: Návrhy opatření (vlastní zpracování).....	85