Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vzdělávacího procesu ve vybrané zdravotnické organizaci

---

Pavla Šaterová

Diplomová práce
2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Pavla Šaterová**
Osobní číslo:	**E13073**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Název tématu:	**Analýza vzdělávacího procesu ve vybrané zdravotnické organizaci**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce bude analýza vzdělávacího procesu ve vybrané zdravotnické organizaci. Z výsledků analýzy tvorba možných doporučení k zlepšení současného stavu.
Osnova:
- Základní pojmy
- Vzdělávací procesy v organizaci
- Výzkum - sociální audit
- Analýza a syntéza funkčnosti vzdělávacích procesů v organizaci
- Vyhodnocení cíle práce

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1
EVANGELU, J. E. ;BOMMEL ,F.; JUŘIČKA, O. Efektivita vzdělávání jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava Key Publishing, 2013. 135 s. ISBN 978-80-7418-197-9
CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi, Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6
INGHAM, J. Strategic human capital management: creating value throught people. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 374 s. ISBN 978-0-7506-8134-6
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3
PHILLIPS, J. J.; BREINING, M. T.; PHILLIPS P. P. Return on investment in meetings and events: tools and techniques to measure the access of all type sof meetings and events. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. 274 s. ISBN 978-0-7506-8338-8
VEBER, J. Management základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. akt. vydání. Praha: Management Press, 2009.734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **29. září 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

L.S.

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. dubna 2015 Pavla Šaterová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych touto cestou také ráda poděkovala Pavlu Žďárkovi ze společnosti Home Care Services & Supplies s.r.o. za ochotu se mnou spolupracovat, za odbornou pomoc a za podklady a informace, které mi poskytl pro vypracování diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se věnuje teorii řízení lidských zdrojů s důrazem na oblast vzdělávání zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnictví. Cílem této práce je zjistit funkčnost vzdělávaní zaměstnanců ve společnosti Home Care Services & Supplies, s.r.o.. Práce se zabývá analýzou vzdělávacích procesů v této společnosti a návrhy změn, které by měly vést ke zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, vzdělávání zaměstnanců, zdravotnictví, personální strategie, BSC.

TITLE

Analysis of the educational process in the selected Health Organization

ANNOTATION

This thesis focuses on the theory of human resource management with an emphasis on employee training and education of healthcare workers. The aim of this work is to determine the functionality of education of employees at Home Care Services & Supplies, ltd.. This paper analyzes the educational processes in this organization and suggestions for changes, which should lead to the improvement of the status quo.

KEYWORDS

Human resource management, human capital, employee education, healthcare, human resources strategy, BSC.

Obsah

ÚVOD 9
1 Základní pojmy 11
1.1 Základní pojmy 11
1.2 Intelektuální kapitál 13
1.2.1 Lidský kapitál 14
1.3 Management znalostí 15
1.4 Řízení lidí 15
1.5 Řízení lidských zdrojů 16
1.5.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 18
1.5.2 Vzdělávání manažerů 21
1.6 Strategický management 24
1.6.1 Balanced Scorecard 26
2 Vzdělávací procesy v organizaci 30
2.1 Oblasti vzdělávání 30
2.1.1 Funkční vzdělávání 31
2.1.2 Doplňkové funkční vzdělávání 33
2.1.3 Manažerské vzdělávání 33
2.1.4 Jazykové vzdělávání 34
2.1.5 IT vzdělávání 34
2.1.6 Účelové vzdělávání 34
2.1.7 Vzdělávání podle Zákoníku práce 35
2.2 Balanced Scorecard ve zdravotnictví 35
2.2.1 Perspektiva učení se a růstu 39
3 Metodika 41

SEZNAM TABULEK

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1Tři úrovně změny 12
Obrázek 2 Příklad dělení intelektuálního kapitálu podniku 13
Obrázek 3 Systém formování pracovních schopností člověka 19
Obrázek 4 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace 26
Obrázek 5 Tradiční rámec Balanced Scorecard 27
Obrázek 6 Vzor strategické mapy pro komerční sektor 29
Obrázek 7 Porovnání řízení výkonu nemocnic pomocí BSC 36
Obrázek 8 Vzor strategické mapy pro organizaci 38
Obrázek 9 Rámec měření "učení se a růstu" 39

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
BSC	Balanced Scorecard
č.	číslo
ČLK	Česká lékařská komora
ČR	Česká republika
HCSS	Home Care Services & Supplies, s.r.o.
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
IS	informační systém
LDN	Léčebna dlouhodobě nemocných
MZd	Ministerstvo zdravotnictví
Obr.	obrázek
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SR	státní rozpočet
tzn.	to znamená
vyhl.	vyhláška
VZP ČR	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
zák.	zákon
ZZ	zdravotnické zařízení

ÚVOD

Každá organizace, která chce na trhu dlouhodobě a úspěšně působit, musí mít stanovený dlouhodobý - strategický cíl. S ohledem na existenci konkurenčního prostředí, musí organizace hledat takovou konkurenční výhodu, která jí zajistí směřování k tomuto cíli. Změny podmínek a prostředí, ve kterém organizace fungují, staví tyto organizace před řadu problémů v oblasti konkurenceschopnosti. Globalizace nutí organizace operovat s lidmi, výrobky či informacemi po celém světě; ziskovost prostřednictvím růstu podniky zavazuje k honbě za růstem tržeb, což znamená neustálé inovace a vysoký stupeň kreativity; technika a technologie se musí stát provozní součástí pracovního prostředí; a v neposlední řadě intelektuální kapitál, který je zdrojem konkurenční výhody pro organizace, avšak podnik musí najít schopné a talentované jedince a udržet si je.

Při snaze o dosažení stanovených strategických cílů organizace je tedy důležité mít nejen dostatek pracovníků, ale dostatek vzdělaných pracovníků, protože právě zaměstnanci, v pozici lidských zdrojů, jsou tím nejlepším zdrojem, který zajistí nejen růst produktivity, ale zároveň i konkurenceschopnost podniku.

Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů jejich úspěšnosti je schopnost získat lidské zdroje a využívat jich takovým způsobem, který zabezpečí plnění firemních cílů[1]. Řízení lidských zdrojů je koncepce řízení lidí, která má zabezpečit soulad mezi lidskými zdroji a strategickými cíli organizace. Péče o zaměstnance a činnosti s tím související už nejsou doménou personálních útvarů, ale staly se součástí každodenní práce manažerů na všech úrovních.

Řízení lidských zdrojů kromě péče o zaměstnance spočívá v získávání a motivování zaměstnanců, vytváření zdravého pracovního prostředí a dobrých pracovních vztahů, v hodnocení a odměňování zaměstnanců, ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Koncepce řízení lidských zdrojů jsou v současné době jedním z klíčových přístupů manažerského vedení lidí, protože právě lidské zdroje, jejich schopnosti a vědomosti jsou hlavním zdrojem úspěchu organizace. Konkurenční výhoda organizace plyne z těchto specifických, cenných zdrojů firmy, které je těžké napodobit a řízení lidských zdrojů tyto cenné a specifické zdroje pomáhá vytvářet a udržovat.[2]

---

[1] VEBER J. a kol. *Management.* 2. vydání. Základy, moderní manažerské postupy, výkonnost a prosperita. s.156
[2] ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů.* 10. Vydání. Nejnovější trendy a postupy. s. 44-48

Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým je možné spolupracovat, komunikovat, předávat informace o ostatních zdrojích. Nelze na ně pohlížet jako na spotřebitele nákladů, ale jako na intelektuální kapitál, který musí organizace umět přeměnit na kapitál finanční. Lidé jsou nejcennější zdroj, který podnik má, když se lidé vzdělávají, získávají znalosti a dovednosti. Důležité je, aby tyto znalosti byly využity ku prospěchu organizace.[3]

Cílem této diplomové práce bude metodou analýzy zjistit průběh vzdělávacího procesu ve společnosti Home Care Services & Supplies, s.r.o.. Následně metodou syntézy shrnout získané poznatky a v případě identifikace nedostatků navrhnout změny k jejich zlepšení.

Strukturu diplomové práce tvoří několik kapitol. První kapitola se bude zabývat teoretickými poznatky z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů se zaměřením na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Ve druhé kapitole budou uvedeny specifické faktory vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví. Třetí kapitola se bude věnovat metodice diplomové práce. Čtvrtá část diplomové práce se soustředí na analýzu procesu vzdělávání ve vybraném zdravotnickém zařízení. V poslední páté kapitole metodou komparace s teoretickými poznatky budou shrnuty zjištěné skutečnosti, identifikovány nedostatky a navrhnuta opatření k jejich zlepšení.

[3] Charvát J. *Firemní strategie pro praxi,* s.97-102

1 Základní pojmy

V první kapitole budou popsány teoretické poznatky v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V moderním světě plném informačních technologií, se současnými možnostmi vědy a výzkumu přestalo platit, že člověk si vystačil se vzděláním, které se mu dostalo ve škole či při přípravě na zaměstnání. Tak jak rychle postupuje vývoj nových technologií, tak rychle si musí člověk prohlubovat své znalosti, aby mohl fungovat jako pracovní síla, aby byl zaměstnatelný.

Naštěstí si většina zaměstnavatelů uvědomuje, že právě vzdělaní a rozvoj schopností zaměstnanců je správná cesta ke konkurenceschopnosti podniku, a tím k udržení na trhu. Vzdělávání zaměstnance je tvoří flexibilními a připravenými na případné změny. Jedná se o oblast vzdělávání všeobecného (například jazykové kurzy), oblast vzdělávání odborného a oblast rozvoje osobnosti. Forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je velké množství, ať už uvnitř organizace nebo mimo organizaci. Nejlepší cestou zajištění řádného vzdělávání pracovníků je kombinace několika forem vzdělávání, které se navzájem doplňují.

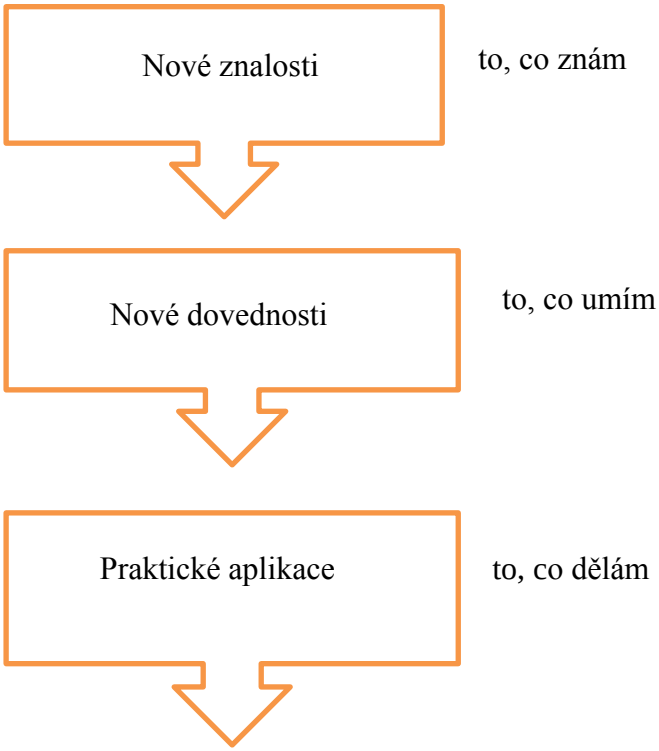
Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a pokud chce být úspěšný ve své práci, musí si své nejen pracovní znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. I proto, že základním pravidlem úspěšného podnikání je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilní organizace však znamená především flexibilní zaměstnance a tak se formování pracovních schopností pracovníků v organizaci stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Jak bylo uvedeno výše, tento požadavek se vztahuje i na vedení organizace v osobě manažera.

1.1 Základní pojmy

Na začátku je důležité vymezit několik základních pojmů týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

Učení (se) lze označit za proces probíhající změny, který zahrnuje nové vědění a nové konání. Učení je možné rozdělit na spontánní a záměrné (organizované). Mix spontánního a organizovaného učení (se) umožňuje organizaci se dobře přizpůsobit, být proaktivní. Učení

jako proces změny probíhá na třech úrovních. Každá změna v chování či konání vyžaduje nové znalosti, nové dovednosti a praktické vyzkoušení.[4] (viz. Obrázek č. 1 Tři úrovně změny)



Obrázek 1Tři úrovně změny

Zdroj:[9]

Rozvoj lze chápat jako dosažení žádoucí změny pomocí procesu učení. Jedná se o nepřetržitý proces, poskytující množství příležitostí, činností a zdrojů pro rozšíření praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti pracovníků.

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), který je organizovaný a systematický. Vzdělávací aktivity bývají ohraničené, mají svůj začátek a konec. Vzdělávání v organizaci má dva základní cíle, a to rozvoj způsobilostí všeho druku a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.

Znalosti je možné dělit na implicitní a na explicitní, které jsou předmětem vzdělávání. Explicitní znalosti jsou takové, které lze sepsat, natočit či nějakým dalším způsobem uložit pro budoucí potřeby organizace. Hlavní starostí organizace je, jak zabezpečit, aby tyto znalosti ve firmě přetrvávaly, i když se někteří zaměstnanci vymění nebo dokonce odejdou.[5]

Dovednosti – představují schopnost uplatnit nabyté znalosti ve svém chování; aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.

---

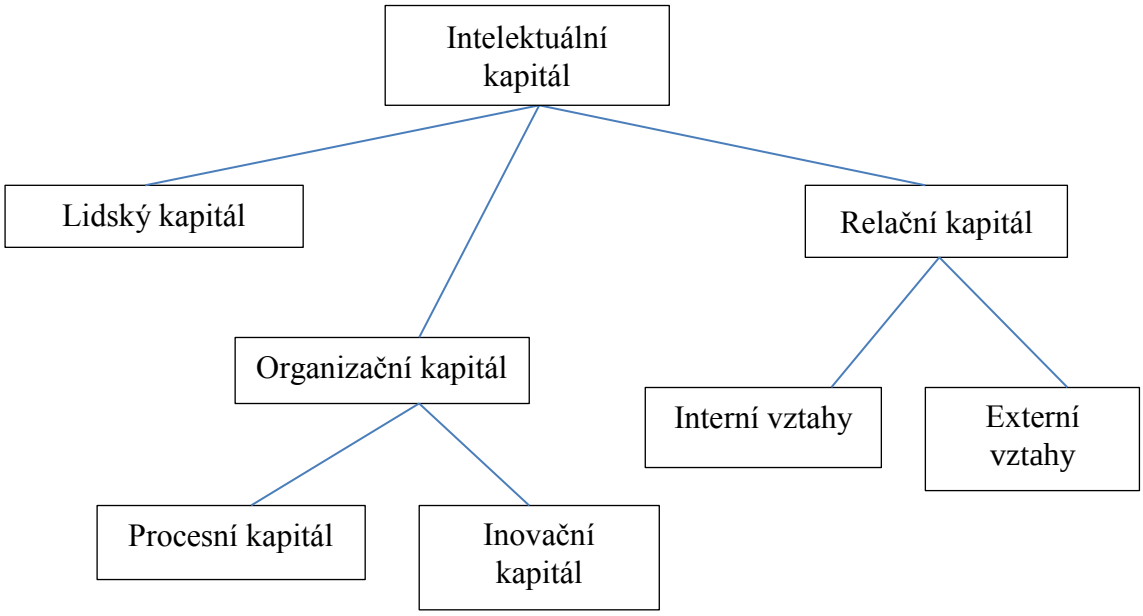
[4] HRONÍK F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s.30-34
[5] HRONÍK F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 87

Kompetence – soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle; pozorovatelné způsoby, pomocí kterých lze dosahovat efektivních výkonů.

Řízení kariery – proces, v němž zaměstnavatel vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby si zajistil potřebné množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům, zároveň v něm zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci svých kariérních cílů.[6]

1.2 Intelektuální kapitál

V dnešních podmínkách globalizovaného světa stále více roste význam nehmotných aktiv jako prostředku k efektivnímu působení na trhu. Podniky s nižšími hmotnými aktivy, ale s vyššími nehmotnými aktivy dosahují vyšší přidané hodnoty než velké průmyslové podniky. Projevuje se tendence ke zvyšování investic do nehmotných aktiv (výzkum a vývoj, software, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců atd.), tedy do intelektuálního kapitálu, který lze chápat jako organizované znalosti využívané ke zvyšování tržní hodnoty podniku. Jde o schopnost transformovat znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství. Příklad dělení intelektuálního kapitálu podniku je znázorněn na obrázku č. 2.



Obrázek 2 Příklad dělení intelektuálního kapitálu podniku

Zdroj: [28]

[6] DVOŘÁKOVÁ Z. a spol. *Management lidských zdrojů,* s.306

Strukturálním kapitálem jsou myšleny organizační postupy, procedury, systémy, databáze, podniková kultura apod. Zkráceně lze říci, že strukturální kapitál jsou ta nehmotná aktiva, která zůstávají v podniku i po skončení pracovní doby.

Jako kapitál relační lze označit vnitřní a vnější vazby, pomocí nichž jsou rozšiřovány podnikové záměry. Jedná se o vztahy se zákazníky, dodavateli a partnery při spolupráci a vývoji. Relační kapitál představuje hodnotu vztahů, které zaměstnanci vytvořili mezi sebou a se svými externími partnery.

Lidský kapitál obsahuje znalosti (jednotlivce i všeobecné), dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí. Projevuje se schopností inovovat, kreativitou, schopností práce v týmu, flexibilitou. Lidský kapitál zahrnuje i know-how. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i jedinci, kteří nejsou v pracovně právním vztahu s organizací. Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu.[7]

1.2.1 Lidský kapitál

Po celosvětové recesi v 70. letech 20. století začaly podniky věnovat více pozornosti získávání a rozvoji nejen fyzického kapitálu, ale i rozvoji lidského potenciálu zaměstnanců. Pro hospodářský vývoj tohoto období, které se označuje jako druhá etapa vědecko-technické revoluce, je charakteristický rozvoj informačních technologií a elektronizace výrobních procesů. Tyto důležité změny v procesech hospodářské výroby podstatně ovlivnily nejen hospodářský a společenský pokrok, ale i dynamiku, charakter a zákonitosti chování lidí v nových sociálních a ekonomických podmínkách, přístupy k jejich řízení, hodnocení jejich práce, motivace apod.[8] Člověk se, se svými schopnostmi a znalostmi, stal v nové ekonomice nejen výrobním faktorem, ale zároveň hlavním výrobním zdrojem. Proto se investice do lidského kapitálu za účelem zvýšení jeho hodnoty spojují především s investicemi do vzdělání, rozvíjení lidských schopností, zlepšování pracovního prostředí apod. Vše se spojuje s lidským kapitálem, klade se důraz na postavení člověka ve výrobním procesu, a proto se zvyšuje důležitost útvaru řízení lidských zdrojů.[9] Právě lidé jsou tím důležitým prvkem v podniku, který je schopen se učit, inovovat, realizovat změny i kreativně myslet, což je nevyhnutelný předpoklad dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu. Z tohoto důvodu jsou důležité investice do lidského kapitálu, které zajistí zvyšování jeho hodnoty. Je však nutné si uvědomit, že se jedná o dlouhotrvající aktivity a jejich výsledek se projeví až

[7] VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 22-27
[8] VOJTOVIČ S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů,* s. 131
[9] VOJTOVIČ S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů,* s. 123

v delším časovém období. Investování do lidského kapitálu může podnik realizovat různými formami:

- zlepšováním zdravotního stavu jednotlivců;
- zlepšováním pracovních podmínek;
- zkvalitňováním a zvyšováním pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změnami postojů.

Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí je realizováno prostřednictvím systému podnikového vzdělávání. Investice do vzdělávání vedou k vykládání finančních prostředků, ale přináší různé efekty, tzv. interní a externí efekty. Interní efekty vznikají, když dané investice přispívá ke zvyšování a rozvoji odborných schopností lidí v podniku a zajišťují tak zvyšování produktivity zaměstnanců. Externí efekt nastává, když zvyšováním schopností, dovedností a znalostí lidí dochází k zvyšování efektivity ekonomiky jako celku (tj. zasáhne i jiné podniky, obory apod.). Uvedené efekty se stávají důležitým faktorem dlouhodobého růstu ekonomiky.[10]

1.3 Management znalostí

Znalosti se v posledních letech staly jedním z hlavních aktiv organizací a rozhodují o jejich úspěchu či neúspěchu. Avšak na rozdíl od jiných důležitých aktiv, znalosti nelze vlastnit, schovat ani uskladnit. Znalosti jsou vázány na svého nositele, kterým může být jednotlivec nebo skupina lidí. Při řízení znalostí se musí pracovat s lidským faktorem, který má své vlastní myšlení, představy a názory. V reakci na růst důležitosti znalostí pro fungování organizace vznikl management znalostí jako část managementu zaměřená na využití znalostí ke zvýšení efektivity organizace. Jak uvádí Veber (2011), cílem je zajistit, aby lidé měli ve správnou chvíli k dispozici správné znalosti. Řízení znalostí není založeno na řízení dat a informací, ale na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí – lidmi.[11]

1.4 Řízení lidí

Cíle manažerského působení mohou být různé, avšak lidé jsou klíčem k jejich dosažení. Základní podmínkou k dosažení úspěchu je pro organizaci efektivní využití potenciálu vlastních lidských zdrojů. V současné době se klade důraz na soulad řízení lidských zdrojů se strategií organizace. Pro úspěšné fungování organizace je velmi důležité získat lidské zdroje a

[10] VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, s. 34-39
[11] VEBER a kol. *Management*. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s.587-589

využívat je způsobem, který zajistí plnění cílů organizace. Současně musí organizace usilovat o zkvalitňování pracovního potenciálu, o jeho stabilizaci a o utváření pozitivního vztahu pracovníků k práci. Náplní řízení lidských zdrojů je nejen zabezpečení kvantitativní stránky (počet, věková a profesní struktura, formální kvalifikace), ale i kvalitativní stránky lidských zdrojů (výkonnost, tvořivost, motivovanost či identifikace s cíli firmy).

Součástí reakce organizace na neustále se měnící nároky okolí by mělo být formování pracovních schopností zaměstnanců a kvalitní systém podnikového vzdělávání by měl mít větší rozsah než pouhé udržování či zvyšování pracovní kvalifikace. Vzhledem ke změnám v charakteru práce se vzdělávání stává celoživotní záležitostí a stále více překračuje dřívější rámec profesně orientovaných znalostí a mělo by být více zaměřeno na získávání dovedností, které usnadní sociální interakci pracovníků. [12]

1.5 Řízení lidských zdrojů

V současné době se v managementu využívá tzv. VI. koncepce řízení lidských zdrojů (vznik se datuje do 80. – 90. let 20. století). Jeden z autorů této nové koncepce M. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů takto: Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace[13]. Tato koncepce řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že vědomosti a schopnosti jsou hlavním zdrojem prosperity a hledání konkurenčních výhod. K jejím nejdůležitějším charakteristikám[14] patří:

- potřeba investic do lidských zdrojů;
- strategický přístup k řízení lidských zdrojů a potřeba jeho sladění s podnikovou strategií;
- řízení lidských zdrojů jako vrcholovým managementem řízená a manažersky orientovaná činnost;
- strategický přístup k řízení lidských zdrojů automaticky posouvá tuto úlohu do funkce vrcholového managementu;
- úloha liniových manažerů v zajištění lidských zdrojů;
- lidské zdroje jako konkurenční výhoda organizace;

[12] VEBER a kol. *Management*. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. s.156-171
[13] ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 27
[14] VOJTOVIČ S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. s. 162

- eliminace úkolů odborových organizací a přesun významu ze vztahů mezi manažery a odbory na vztahy mezi manažery a pracovníky;
- význam vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

Cílem řízení lidských zdrojů jsou činnosti vedoucí ke zvyšování a udržování výkonnosti organizace prostřednictvím jejich zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na rozvoj lidských zdrojů a využití jejich pracovních schopností, zároveň však ovlivňuje i využití ostatních zdrojů (finančních, materiálních atd.) v organizaci, protože právě lidé jsou ti, kdo o tomto využití rozhoduje. Cílem ŘLZ je, aby organizace získala a udržela si pracovníky, kteří mají potřebné schopnosti a vědomosti, jsou motivování k práci a oddáni „svému“ podniku. Hlavním úkolem útvaru ŘLZ je tak vytváření souladu mezi počtem a složením pracovních úkolů a jimi vytvořených pracovních míst a počtem a složením pracovníků, kteří tyto úkoly plní a místa obsazují. Snahou je vybrat pracovníky, kteří mají nejlepší schopnosti a předpoklady plnit zadané pracovní úkoly a svou činností zvyšovat výkonnost celé organizace a rozvojem potenciálu těchto pracovníků zajistit, aby byli v každém okamžiku připraveni na změny související s pracovním zařazením, tak aby případné změny nezasáhly do fungování organizace a pracovní výkon zaměstnance byl optimálně využit. S tím souvisí i další úkol útvaru ŘLZ a tím je optimální využívání fondu pracovní doby a racionalizace práce, aby se předešlo zbytečným časovým ztrátám či naopak přesčasům, nebo nedostatečnému plnění zadaných pracovních úkolů.

Plnění úkolů ŘLZ se uskutečňuje v rámci personálních činností. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Podle Koubka[15] je lze rozdělit následovně:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování;
- vzdělávání;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém (IS).

[15] KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*: z*áklady moderní personalistiky*. s. 20 - 21

1.5.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

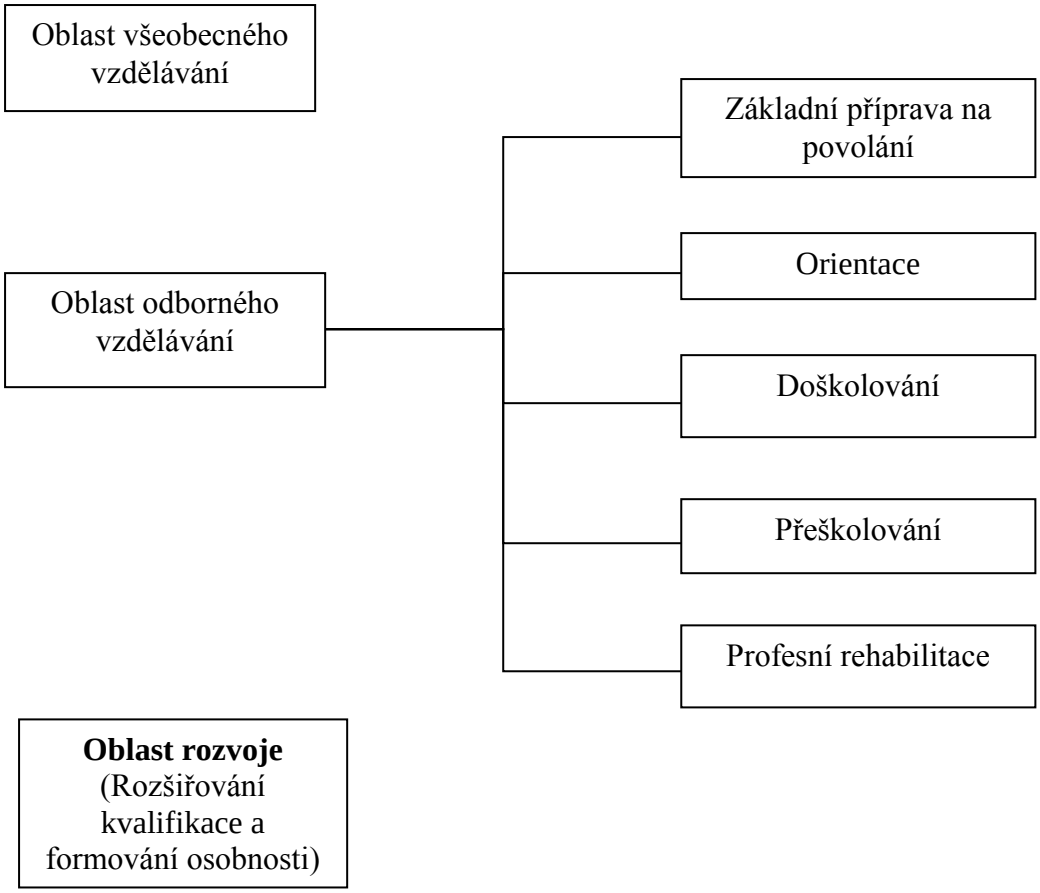
K rozvoji potřebných schopností a dovedností zaměstnanců přispívá značnou měrou vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců v organizaci má dva základní cíle, a to rozvoj způsobilosti a zvýšení výkonnosti. Podnik tím, že podporuje či organizuje vzdělávání svých zaměstnanců, vyjadřuje svůj zájem o ně, dává najevo, že si svých zaměstnanců váží. Podnikové vzdělávání se stalo součástí personální práce. Základní vzdělávání zaměstnanců, jejich individuální rozvoj a celkový organizační rozvoj jsou vzájemně provázané procesy a sledují cíl zlepšení efektivity organizace prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů coby jeho nejcennějšího aktiva. Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, schopností a pracovních způsobilostí, osvojení si žádoucího pracovního jednaní pracovníky organizace.

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- orientace (krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv, konkrétní pracovní místo),
- prohlubování kvalifikace = doškolování (přizpůsobování odborných znalostí specifickým požadavkům),
- rekvalifikace = přeškolování (získávání nových znalostí a dovedností, které umožní pracovníkům vykonávání práce na dalším pracovním místě),
- profesní rehabilitace (umožní opětovné zařazení osob se změněnou pracovní schopností, která dlouhodobě brání ve vykonávání dosavadního pracovního zařazení).

Viz. Obrázek č. 3: Systém formování pracovních schopností člověka.

Systém formování pracovních schopností člověka



Obrázek 3 Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj: [16]

V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku začlenit se do společnosti. V převážné míře se jedná o oblast pod kontrolou státu.

V oblasti odborného vzdělávání se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností, jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se podmínkám a požadavkům na pracovní místo.[16]

Oblast rozvoje se týká rozvoje zaměstnanců, který je, vedle vzdělávání, další možností, jak odstranit rozdíly mezi požadovanou kvalifikací a stávající kvalifikací zaměstnanců. Není však orientován jen na získávání nových dovedností a schopností, které pracovníci bezprostředně potřebují k vykonávání stávajícího zaměstnání, soustředí se i na rozvíjení sociálních

[16] KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů,* s. 255-257

dovedností a osobnosti člověka, formuje jeho pracovní potenciál, vytváří z něj adaptibilní pracovní zdroj. [17]

Rozvoj lidských zdrojů je naproti tomu systémová koncepce pro rozvoj pracovních schopností a flexibility organizace jako celku. Subjekt, který vytváří prostředí povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání a individuálnímu i kolektivnímu rozvoji bývá označován jako „učící se organizace".

Pokud jde o metody vzdělávání, je možné rozlišovat metody vzdělávání na pracovišti (on the job) a metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job).

Metody vzdělávání na pracovišti poskytují možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, s ohledem na jeho osobnost a specifický přístup k osvojování informací a dovedností. Při těchto metodách je velmi důležitá osobnost školitele, který vystupuje jako představitel zaměstnavatele a jeho chování a přístup může ovlivnit vztah školeného k celé organizaci.

A. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (metody „on the job"):

- instruktáž při výkonu práce
- asistování
- rotace práce
- coaching, mentoring, couselling

Metody vzdělávání mimo pracoviště mají spíše hromadný charakter, i když umožňují jistou míru variability a přizpůsobení se specifické skupině vzdělávaných zaměstnanců. Vzdělávání mimo pracoviště bývá zajišťováno interními útvary i externími školiteli.

B. Metody vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job"):

- přednáška
- demonstrování
- workshop a případové studie
- simulace
- hraní rolí
- assessment centre
- outdoor training

Existují samozřejmě i metody, které jsou kombinací metod na pracovišti a mimo pracoviště.

[17] DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* s. 286

C. Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště:

- pracovní porady
- poradenství
- action learning
- trainee programs
- samostudium
- e-learning

Lidé si osvojují pracovní způsobilosti při různých příležitostech. V některých případech se jedná o řízené aktivity, v jiných případech se jedná o plynulý proces v rámci běžných pracovních povinností.[18]

1.5.2 Vzdělávání manažerů

Konkurenceschopnost organizace je v současných proměnlivých podmínkách velmi těžké udržet jen krátkodobými opatřeními. V současné době jsou to lidé v organizaci, jejich angažovanost a motivace, považovány za jeden z klíčových faktorů vytváření konkurenční výhody. A protože způsob, jakým vedení organizace přistupuje ke svým zaměstnancům, ovlivňuje jejich chování v organizaci, velice záleží na kvalitě vedoucích pracovníků – manažerů, kteří se na vedení organizace podílejí.

Úspěšný manažer by měl splňovat následující požadavky: měl by být vzorem pro ostatní, znát dobře sebe sama, být přístupný změnám, měl by mít vizi, ale zároveň si být vědom současného stavu věcí, chovat se čestně a eticky, myslet pozitivně, dokázat efektivně komunikovat a v neposlední řadě se soustavně vzdělávat. Jen manažer, který průběžně rozvíjí své znalosti a schopnosti může být opravdu úspěšný.

Pomocí systému vzdělávání získává manažer své znalosti, dovednosti a schopnosti hlavně v rámci vykonávání své každodenní činnosti. Při řešení konkrétních problémů a situací, při komunikaci se zákazníky, dodavateli, odběrateli, se svými zaměstnanci či vzájemnou konfrontací se svými kolegy manažery. Efektivní spojení těchto nabytých znalostí a schopností manažera s reálným rozhodováním v organizaci zvyšuje její konkurenceschopnost.[19]

---

[18] DVOŘÁKOVÁ Z. *Management lidských zdrojů*, s. 296-303

[19] ŠVADLENKOVÁ, *Využití aktivních metod vzdělávání manažerů v podniku*. Bakalářská práce. s.29

Postupně se vytvořila široká škála metod vzdělávání[20], které lze rozdělit takto:

A. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“)

- instruktáž
- coaching
- mentoring
- counselling
- asistování
- pověření úkolem
- rotace práce
- pracovní porady

→ jde ve většině o individuální metody vzdělávání

B. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“)

- přednáška
- přednáška spojená s diskuzí, seminář
- demonstrování, názorné vyučování
- případové studie
- workshop
- brainstorming
- simulace
- manažerské hry
- assessment centre, development centre
- outdoor training
- e-learning
- distanční studium

Manažeři často tvrdí, že nejvíce se naučili v praxi získáváním zkušeností. I z tohoto důvodu trend posledních dvaceti let představuje úsilí o přiblížení simulované práce manažerů reálným podmínkám.[21]Dochází k posunu od používání pasivních metod vzdělávání, např. přednášky či demonstrace, k metodám aktivním, tedy takovým metodám, které nutí účastníky se aktivně podílet na výuce. Aktivní metody vzdělávání se soustředí zejména na rozvoj osobnosti

[20] KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů*, s. 267-273
[21] FOLWARCZNÁ, *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 50

manažera, na simulování konkrétního problému, na zvládání stresových situací, na stimulování kreativity při hledání řešení apod.

Mezi aktivní metody vzdělávání[22] se řadí:

- coaching – soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, s přihlédnutím k jeho individuálním vlastnostem a schopnostem. Manažer je průběžně informován o výsledcích své práce, o svých pokrocích, zlepšuje se komunikace s nadřízeným. Nevýhodou této metody je, že formování pracovních schopností často probíhá pod tlakem, v rušivém prostředí či může být časově nesouvislé.
- případové studie – skutečná nebo vymyšlená vylíčení nějakého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Účastníci vzdělávání individuálně či ve skupině tyto případy studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení. Manažeři si své dovednosti zkoušení v bezpečném prostředí, s eliminací možných ztrát. V případě, že se studie týká reálné situace ve firmě z minulosti, lze porovnat navrhovaná řešení se skutečným řešením a jeho výsledky. Tyto studie pomáhají rozvíjet analytické myšlení a schopnost najít řešení problému. Nevýhodou této metody je vysoká náročnost na přípravu i osobnost vyučujícího.
- manažerské hry – metoda orientovaná na rozvoj praktických dovedností manažerů, na osvojení určitých sociálních vlastností. Účastníci na sebe berou určité role a řeší konkrétní situaci. Scénář role jim při tom ponechává různou míru volnosti při dotváření hrané osoby, v každém případě je však nutné zachovat žádoucí míru autenticity. Metoda učí manažery samostatně myslet a reagovat i ovládat své emoce. Tato metoda však vyžaduje pečlivou organizační přípravu a značnou aktivitu a samostatnost přímých účastníků. V současné době dochází k velkému rozvoji metody manažerských her pomocí počítačových simulací, které mohou probíhat on-line a dlouhodobě.
- brainstorming, brainwritting – jsou variantou případových studií. Účastníci jsou vyzváni k předložení (ústně nebo písemně) návrhu řešení zadaného problému. Po té je uspořádána diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální varianta řešení. Tyto metody podporují kreativní myšlení manažerů, ale stejně jako případové studie kladou velké nároky na přípravu i vzdělavatele.

[22] KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů*, s. 267-272

- nominální skupinová technika – jedná se o strukturovanou týmovou poradu, kde se jednotliví účastníci znají, předkládají návrhy zadaného problému, o kterých spolu následně diskutují a hledají společné řešení.
- metoda DELPHI – metoda založená na skupině účastníků, kteří vzájemně izolováni předkládají návrhy řešení daného problému, které se kompilují, znovu předkládají k posouzení (zpětná vazba je písemná) a tak se v několika krocích sbližují navrhované varianty.

Trend vzdělávání a rozvoje manažerů, ale i zaměstnanců obecně, se mění ve prospěch tzv. měkkých dovedností a schopností (soft skills), ke kterým patří komunikativnost, kreativita, ovládání emocí či umění jednat s lidmi, schopnost vyjednávat a rozhodovat se. Pro rozvoj těchto vlastností je vhodné využití právě aktivních metod vzdělávání.

1.6 Strategický management

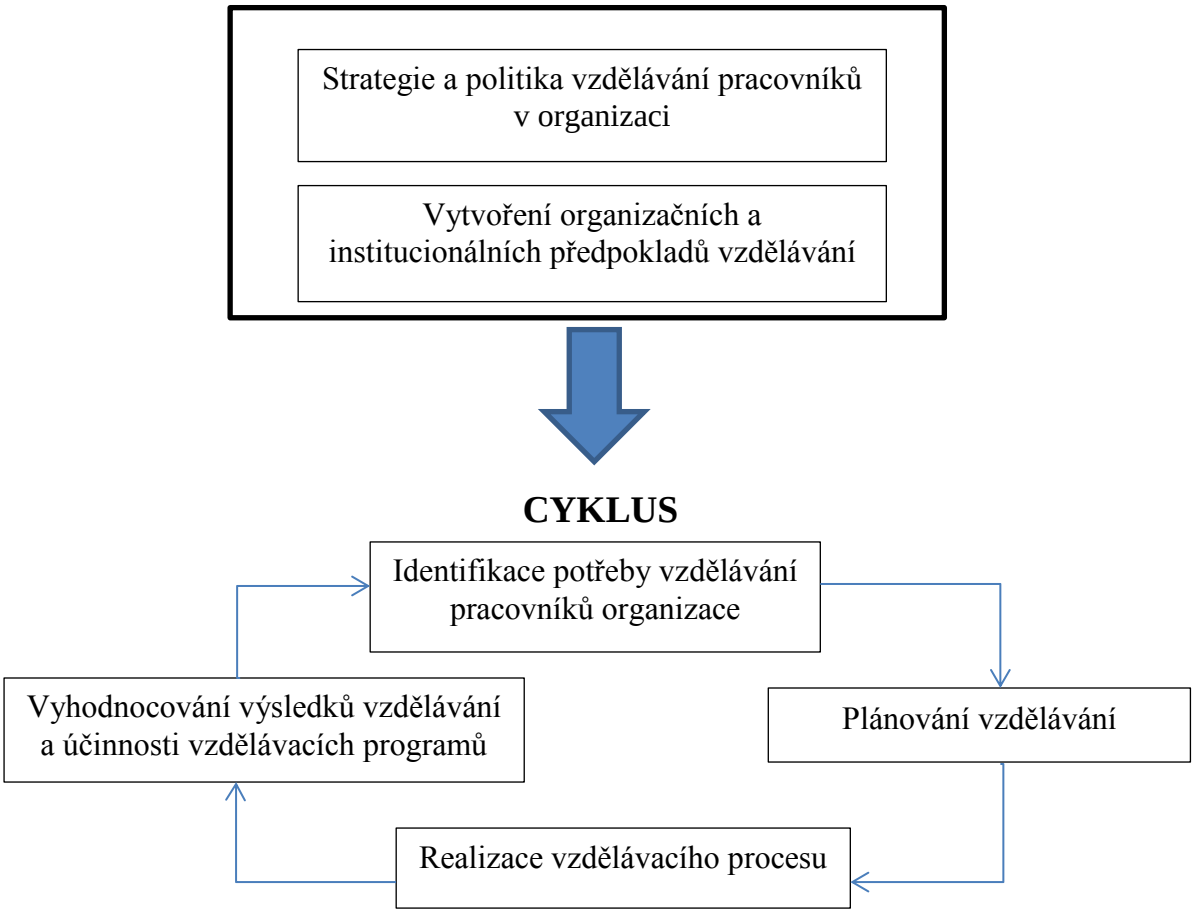
Management společnosti i vlastníci reagují na měnící se podnikatelské prostředí a hledají takový způsob řízení, který jim přinese na trhu stabilitu a konkurenční výhodu. Jak již bylo uvedeno výše, jedním ze způsobů získávání komparativní výhody na globálním trhu je stanovení a následné plnění dlouhodobých cílů, jejichž základem je samotné poslání organizace. Na základě těchto dlouhodobých cílů je zvolena vhodná strategie potřebná k dosažení zamýšlených záměrů. Strategie je určení dlouhodobého směru firmy.

Při tvorbě strategie je důležité identifikovat klíčové faktory úspěchu, protože právě ty představují konkurenční výhodu a pomohou odpovědět na otázku, čím se dostat k cíli. Pro většinu organizací jsou lidské zdroje jedním z klíčových faktorů úspěchu, a proto na tento faktor musí myslet i při tvorbě strategie. Lidské zdroje jsou jedním ze zdrojů strategie. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má. Jak již bylo uvedeno, bez lidí není organizace schopna dlouhodobě plnit své cíle. Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná personální strategie má zásadní vliv pro úspěšnou a dlouhodobou existenci organizace. Celková personální politika organizace je tvořena řadou dílčích personálních strategií, např. politikou vzdělávání a rozvoje pracovníků. Konkurenční výhody může firma dosáhnout jen tehdy, pokud má lidi, které je schopna učit rychleji a efektivněji než konkurence. Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit úplný, logický a jednotný rámec pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Personální strategie v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků by měla splňovat několik podmínek:

- management firmy musí být přesvědčený, že rozvoj lidí je významný příspěvek k úspěšnému dosahování cílů firmy;
- plány rozvoje lidských zdrojů musí být v souladu s celkovou strategií firmy;
- rozvoj lidských zdrojů my měl být orientovaný na výkon;
- každý musí být podněcován k maximálnímu rozvoji svých dovedností;
- investice do vzdělávání musí být uznaná jako potřebná, ale hlavní zodpovědnost zůstává na jedinci (zaměstnance nelze nutit „do učení“).[23]

Základní podmínkou úspěšnosti organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však tvoří flexibilní lidé, kteří jsou na změnu připraveni, akceptují ji a podporují. Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se tak stává nejdůležitějším úkolem personální práce. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.[24] (viz Obrázek č. 4)

[23] CHARVÁT. *Firemní strategie pro praxi*. s. 97 - 102
[24] KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů*, s. 252 - 259



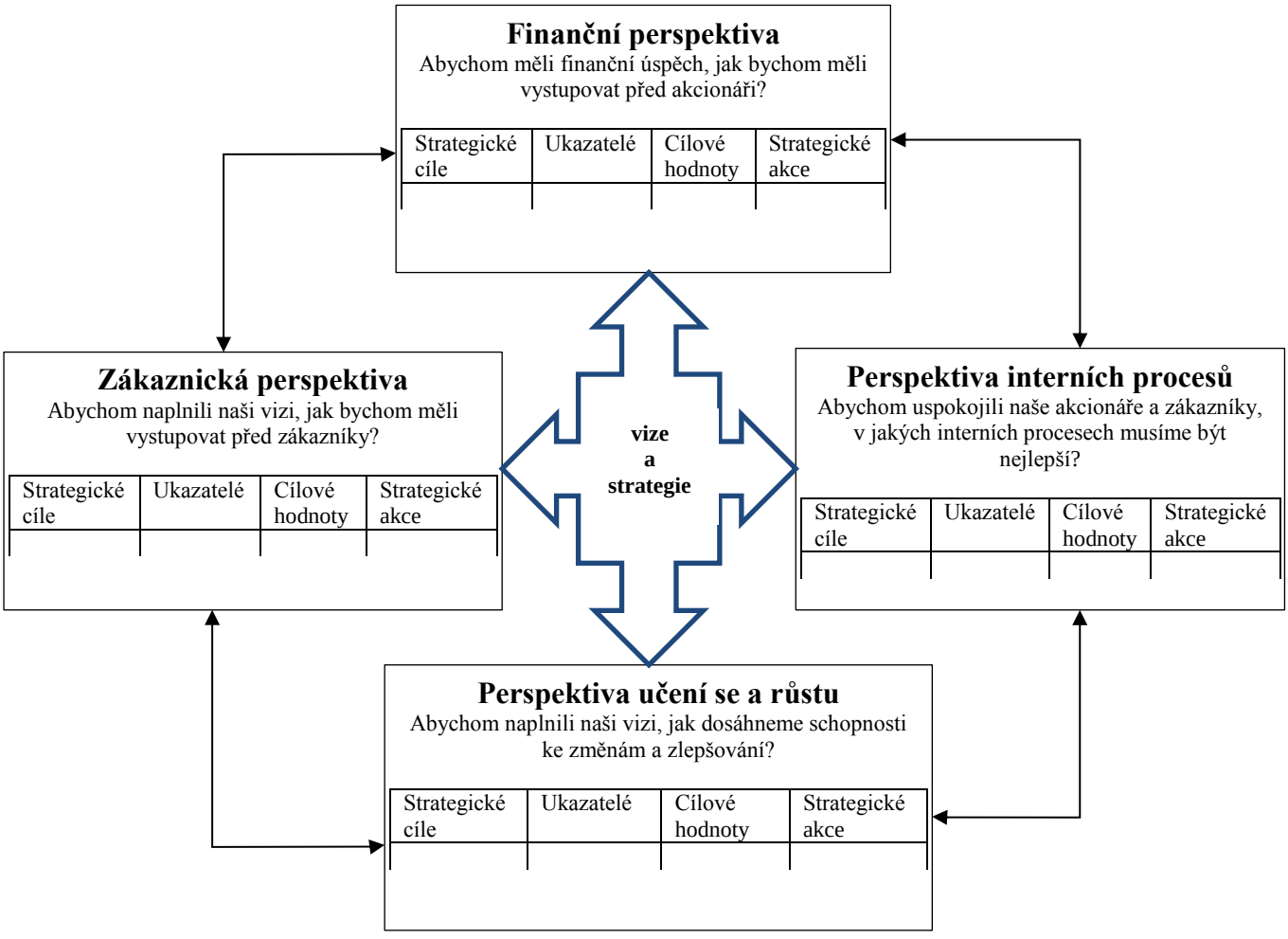
Obrázek 4 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: [16]

1.6.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je metoda, která vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností organizace s důrazem na měření výkonu. BSC byl poprvé představen Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v roce 1992. Koncept BSC je velmi jednoduchý: autoři identifikovali čtyři obecné perspektivy, které zosobňují hlavní oblasti strategie organizace (finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu). Finanční perspektiva zobrazuje úspěch či neúspěch zvolené strategie, zda byl dosažen konečný cíl hospodaření podniku – dlouhodobý ekonomický zisk. Obsahuje finanční ukazatele měřící finanční efekt realizace strategie. Zákaznická perspektiva se soustřeďuje na cíle související se vstupem na trh a umístěním na trhu. Podnik se musí stanovit, jaké zákazníky chce oslovit, jaký užitek jim chce nabídnout a jakým způsobem chce být zákazníky

vnímán. Perspektiva interních procesů definuje vstupy a výstupy klíčových procesů, tzn. procesů, které mají při realizaci strategie mimořádná význam, které umožňují dosahovat zákaznické a finanční cíle. Perspektiva učení se a růstu se vztahuje k infrastruktuře organizace a k zaměstnancům, kteří představují orientaci na budoucnost, jelikož úspěch v ostatních třech perspektivách závisí ve velké míře na schopnostech zaměstnanců a na nástrojích použitých k prosazení vize a strategických cílů. BSC umožňuje organizacím převést strategické zaměření do souboru vzájemně propojených cílů a ukazatelů výkonnosti. Balanced Scorecard je tedy zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií. Strategické cíle, jejich měřítka, cílové hodnoty a strategické akce nejsou vzájemně odděleny, ale naopak jsou mezi sebou úzce propojeny pomocí vztahu příčina – následek (dosažením jednoho cíle napomáhá dosažení cílů jiných).[25](viz. Obrázek č. 5 Tradiční rámec BSC)



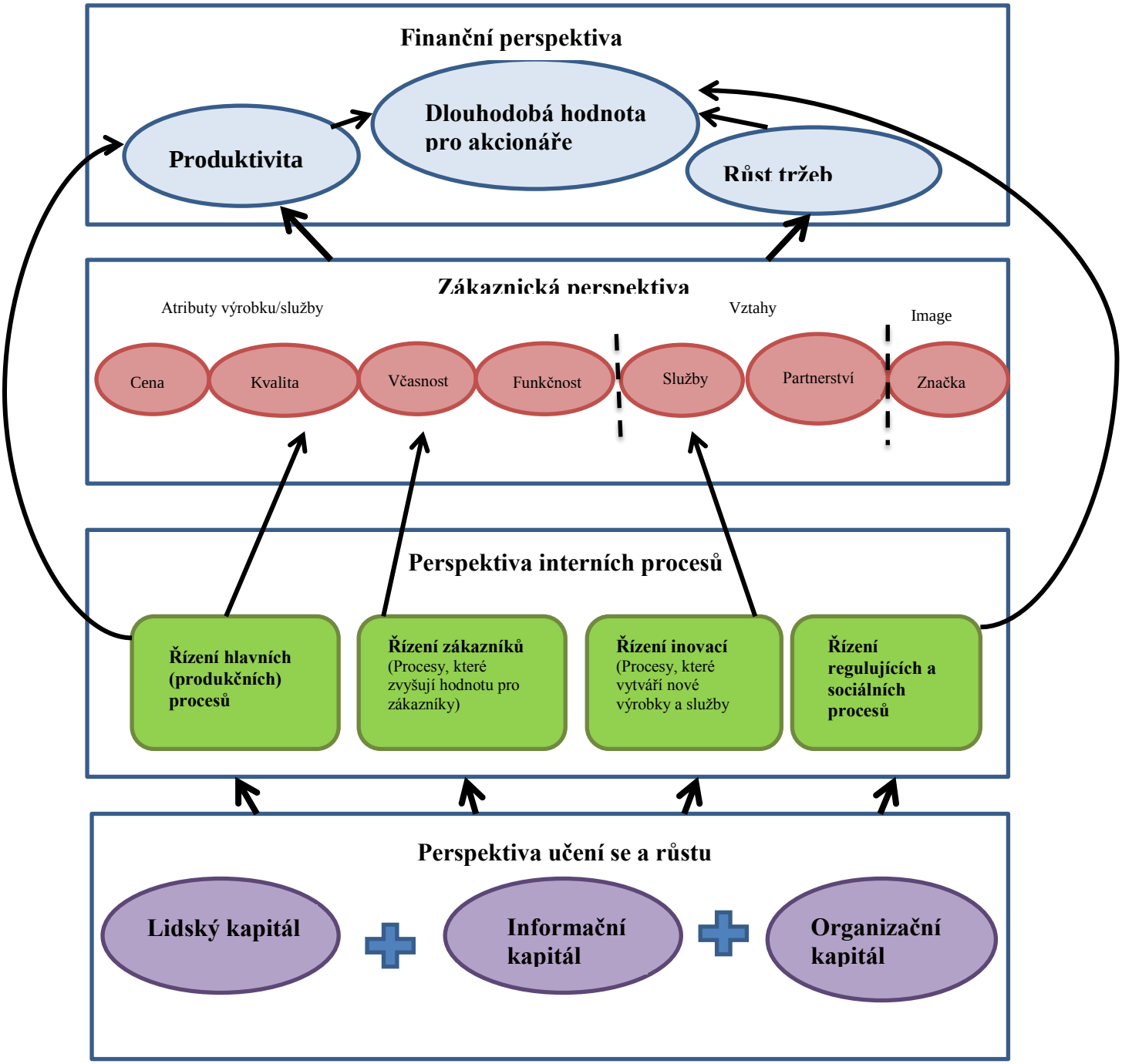
Obrázek 5 Tradiční rámec Balanced Scorecard

Zdroj: upraveno podle [12]

[25] GRASSEOVÁ a kol., *Analýza podniku v rukou manažera*, s. 101-105

Tento klasický čtyř-kvadrantový model je v současné době nahrazován strategickou mapou. Hlavní nedostatek tradičního modelu BSC spočíval v tom, že organizace navrhovaly několik strategických cílů pro každou perspektivu jednotlivě, bez jakékoli vazby mezi těmito perspektivami. Strategická mapa zobrazuje perspektivy BSC v příčinné hierarchii, která ukazuje, že cíle se navzájem ovlivňují a vzájemně podporují. Strategická mapa ukazuje, že výkonnost v nižších perspektivách napomáhá k dosažení cílů ve vyšších perspektivách. Tato kauzální logika je jedním z nejdůležitějších prvků moderní metody BSC.[26] (viz. Obrázek č. 6 Vzor strategické mapy pro komerční sektor)

[26] GRASSEOVÁ a kol., *Analýza podniku v rukou manažera,* s. 101-105



Obrázek 6 Vzor strategické mapy pro komerční sektor

Zdroj: upraveno podle [12]

2 Vzdělávací procesy v organizaci

Zdravotnictví je ekonomické odvětví s mnoha specifickými vlastnostmi. Zdravotnictví lze popsat jako systémový soubor opatření, která umožňují léčit nemocné či zraněné a preventivně působit na zdravé jedince. Zdravotnictví lze chápat i jako veřejnou službu zajišťující zdravotní péči občanům státu pomocí státních a soukromých subjektů.

Zdravotnické zařízení (ZZ) lze popsat jako ekonomický subjekt poskytující zdravotní péči na základě platné legislativy. Zdravotnická zařízení lze rozdělit podle vlastníka na zdravotnická zařízení státní, zdravotnická zařízení krajská či obecní, zdravotnická zařízení církevní, zdravotnická zařízení vlastněná nadací a zdravotnická zařízení ve vlastnictví jiného soukromého subjektu. Nestátním zdravotnickým zařízením se rozumí ZZ, které nevlastní stát. Nestátní zdravotnické zařízení lze provozovat na základě rozhodnutí o registraci krajského úřadu příslušného podle místa provozování ZZ. Podmínky registrace ZZ obsahují požadavky na odbornou způsobilost provozovatele i na odbornost personálu. Ministerstvo zdravotnictví (MZd) stanovuje vyhláškami hygienické požadavky na provoz ZZ a technické a věcné požadavky na vybavení ZZ.

Důležitým faktorem v provozování ZZ je personální zajištění poskytovaných služeb. Už pro získání registrace pro provozování ZZ je povinnost zajistit lékařský a nelékařský personál s příslušnou odborností. I v případě poskytování dalších souvisejících ubytovacích a stravovacích služeb jsou nároky na personál velké. Zaměstnanci musí být ochotní a trpěliví, přívětiví a vstřícní a v neposlední řadě i kreativní a přizpůsobivý, protože provozování zdravotnického zařízení je sice na jedné straně svázáno mnoha nařízeními, ale na druhou stranu je to služba lidem, kteří mají různé potřeby a přání a úkolem personálu je tyto potřeby a přání (pokud možno) naplnit.

Náročné požadavky na úspěšnost vyžaduje neustálé sebevzdělávání, získávání nových vědomostí a zkušeností.

2.1 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví má svá specifika v porovnání s jinými obory lidské činnosti, a to zejména ve velmi detailním vymezení legislativou. Zdravotnická zařízení však nezaměstnávají jen lékaře a ostatní zdravotnické pracovníky a pracovníky s odbornou způsobilostí. Vzhledem ke skutečnosti, že zdravotnická zařízení, obzvlášť lůžková

(nemocnice, sanatoria, lázně) provozují i další aktivity (např. ubytování, stravování, administrativa, opravy a údržba apod.), je potřeba zaměstnávat i pracovníky nezdravotnických profesí. Struktura lidských zdrojů ve zdravotnictví je tedy velmi rozmanitá a management ŘLZ ve zdravotnictví musí zajistit soulad mezi touto strukturou a vzděláváním pracovníků organizace tak, aby byly efektivně plněny strategické cíle organizace.

Vzdělávání lze dělit podle vlastního obsahu, ale někdy bývá uplatňováno rozdělení na tvrdé a měkké kompetence:

- tvrdé kompetence – odborné znalosti a dovednosti, odborná způsobilost, odborná kvalifikace
- měkké kompetence – vztahová stránka schopností a dovedností, schopnost efektivního chování, vůdcovské schopnosti, schopnost týmové spolupráce apod.

Oblast vzdělávání podle obsahu lze dělit:

- funkční vzdělávání – má charakter odborné přípravy; často bývá předmětem certifikace
- doplňkové funkční vzdělávání – je rozšiřující, doplňkové; nemusí se týkat přímo oboru vzdělávaného zaměstnance
- manažerské vzdělávání
- jazykové vzdělávání
- IT vzdělávání
- účelové vzdělávání – většinou má charakter rozvoje měkkých dovedností
- vzdělávání ze zákona – vyplývá ze zákona; má nevýběrový charakter (povinné pro všechny)

2.1.1 Funkční vzdělávání

Odborná způsobilost, kompetence a vzdělávání lékařských a nelékařských zdravotnických pracovníků je stanovena platnými zákony a podzákonnými předpisy. V žádném jiném oboru poskytování služeb není tolik legislativních úprav a regulací jako právě ve zdravotnictví. Mezi právní normy[27] upravující požadavky na lidské zdroje ve zdravotnictví patří:

č. 220/1991 Sb. Zákon o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře ve znění zák. č. 160/1992 Sb., zák. č. 285/2002 Sb., zák. č. 111/2007 Sb., zák. č. 189/2008 Sb. a zák. č. 375/2011 Sb.

[27] MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR. *Legislativa: pracovníci ve zdravotnictví.* http://www.mzcr.cz/Legislativa/obsah/pracovnici-ve-zdravotnictvi_1792_11.html

č. 95/2004 Sb. Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta ve znění zák. č. 125/2005 Sb., zák. č. 124/2008 Sb., zák. č. 189/2008 Sb., zák. č. 227/2009 Sb., zák. č. 346/2011 Sb. a zák. č. 375/2011 Sb.

č.185/2009 Sb. Vyhláška o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů, ve znění vyhlášky č. 361/2010 Sb.

č. 186/2009 Sb. Vyhláška o stanovení postupu při vyhlášení výběrového řízení na rezidenční místo, průběhu výběrového řízení na rezidenční místo a základních kritériích výběru rezidenta (o rezidenčních místech)

č. 187/2009 Sb. Vyhláška o minimálních požadavcích na studijní programy všeobecné lékařství, zubní lékařství, farmacie a na vzdělávací program všeobecné praktické lékařství

č. 188/2009 Sb. Vyhláška o atestační zkoušce, aprobační zkoušce a závěrečné zkoušce certifikovaného kurzu a o postupu ověření znalosti českého jazyka pohovorem lékařů, zubních lékařů a farmaceutů (o zkouškách lékařů, zubních lékařů a farmaceutů)

č. 96/2004 Sb. Zákon 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) ve znění zák. č. 125/2005 Sb., zák. č. 111/2007 Sb., zák. č. 124/2008 Sb., zák. č. 189/2008 Sb., zák. č. 227/2009 Sb., zák. č. 105/2011 Sb., zák. č. 346/2011 Sb. a zák. č. 375/2011 Sb.

č. 423/2004 Sb. Vyhláška, kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků, ve znění vyhl. č. 321/2008 Sb. a vyhl. č. 4/2010 Sb.

č. 39/2005 Sb. Vyhláška, kterou se stanoví minimální požadavky na studijní programy k získání odborné způsobilosti k výkonu nelékařského zdravotnického povolání, ve znění vyhl. č. 129/2010 Sb.

č. 275/2007 Sb. Sdělení Ministerstva zdravotnictví o vyhlášení dokladů osvědčujících nabytá práva o dosažené kvalifikaci lékaře, zubního lékaře, farmaceuta, všeobecné sestry a porodní asistentky, udělovaných na území členských států Evropské unie a seznamu diplomů, osvědčení a jiných dokladů o dosažené kvalifikaci lékařů, zubních lékařů, farmaceutů, všeobecných sester a porodních asistentek, udělovaných na území členských států Evropské unie a institucí a orgánů, které je vydávají.

č. 189/2009 Sb. Vyhláška o atestační zkoušce, zkoušce k vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu, závěrečné zkoušce akreditovaných

kvalifikačních kurzů a aprobační zkoušce a o postupu při ověření znalosti českého jazyka (vyhláška o zkouškách podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních).

č. 31/2010 Sb. **Nařízení vlády** o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí.

č. 55/2011 Sb. **Vyhláška** o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků.

Celoživotní vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví je lékařským zákonem definováno jako průběžné obnovování vědomostí, dovedností a způsobilostí odpovídající získané odbornosti v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky. Podle zákona o nelékařských zdravotnických povoláních č. 96/2004 Sb. se tímto termínem rozumí nejen průběžné obnovování, ale i zvyšování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilostí zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků v příslušném oboru v souladu s rozvojem oboru a nejnovějšími vědeckými poznatky. Celoživotním vzděláváním by měl procházet pravidelně v určitých intervalech každý zdravotnický pracovník během výkonu svého povolání.[28] Toto vzdělávání (jednotlivé vzdělávací akce) je hodnoceno kredity dle vyhlášky č. 423/2004 Sb. a každý pracovník ve zdravotnictví má povinnost získat určitý počet kreditů v závislosti na odbornosti tak, aby mohl nadále vykonávat své povolání. Toto odborné vzdělávání zajišťuje a udělení kreditů garantuje Lékařská komora, Česká asociace sester nebo Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví.

2.1.2 Doplňkové funkční vzdělávání

Doplňkovým funkčním vzděláváním se označuje odborné vzdělávání pracovníků, které však přímo nesouvisí s profesí pracovníka, je rozšiřující. Pro pracovníky ve zdravotnictví může být takovým doplňkovým funkčním vzděláváním např. školení v oblasti legislativy. Jak již bylo uvedeno výše, zdravotnictví je významně legislativně vymezený obor. Je proto více než vhodné, aby zvláště odpovědní vedoucí pracovníci byli obeznámeni s legislativními úpravami a změnami.

2.1.3 Manažerské vzdělávání

Po roce 1989, v rámci změn v oblasti zdravotnictví, kdy se mnoho zdravotnických zařízení změnilo na soukromé či polosoukromé organizace a s uvolněním trhu nová zařízení vznikla,

[28] IPVZ, *Nelékařští zdravotničtí pracovníci*, [on line] dostupné na http://www.ipvz.cz

bylo nutné změnit i způsob řízení těchto zařízení. Ukázalo se jako nezbytné, aby vedoucí pracovníci ve zdravotnictví splňovali nejen odbornost profesní, ale zároveň měli manažerské schopnosti a znalosti. Pomocí vzdělávání tak tito pracovníci získávají potřebné dovednosti. Je úkolem útvaru Řízení lidských zdrojů tento typ vzdělávání pro vedoucí pracovníky zajistit. Například v letech 2010 – 2013 se podařilo Ministerstvu zdravotnictví ČR zajistit prostředky z Evropského sociálního fondu a prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost realizovalo projekty zaměřené na prohlubování a zvyšování úrovně odborných znalostí zaměřených na manažerské dovednosti pro pracovníky ve zdravotnictví.

2.1.4 Jazykové vzdělávání

V dnešním globalizovaném světě je stále důležitější jazyková vybavenost pracovníků v organizaci. A to samozřejmě platí i pro oblast zdravotnictví, neboť poskytování zdravotní péče je služba nejen pro občany ČR, ale minimálně pro všechny občany Evropské Unie. Kromě potřeby domluvit se s pacientem, je potřebná znalost cizího jazyka i z důvodu možnosti získávání nových znalostí a vědeckých poznatků uveřejňovaných v cizojazyčných zdrojích. Většina zaměstnavatelů si uvědomuje výhodu, kterou skýtá znalost cizího jazyka u pracovníků v organizaci a poskytuje možnost si toto vzdělání doplnit či rozšířit. Pokud tyto jazykové schopnosti nejsou v přímé souvislosti s výkonem pracovní činnosti, nabízí se jazykové kurzy jako vhodný druh zaměstnaneckého benefitu.

2.1.5 IT vzdělávání

Současný svět se vyznačuje velmi rychlým rozvojem technologií. Ve zdravotnictví se tento trend netýká jen zdravotnických přístrojů, ale i způsobu komunikace v rámci poskytování zdravotnické péče, např. komunikace mezi jednotlivými útvary – vnitropodnikový IS, komunikace se zdravotními pojišťovnami, komunikace se státními institucemi, ale i komunikace s pacienty. Proto je nezbytné poskytnout pracovníků v organizaci možnost si doplnit či rozšířit vzdělání v oblasti ICT.

2.1.6 Účelové vzdělávání

Účelovým vzdělávání se rozumí rozvíjení tzv. měkkých dovedností. Měkké dovednosti, dříve definované jako sociální kompetence, označují schopnost spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty, asertivní jednání, schopnost jednat s lidmi. Každý člověk má nějaké vrozené měkké dovednosti, které ho mohou předurčovat k výkonu určitého povolání.

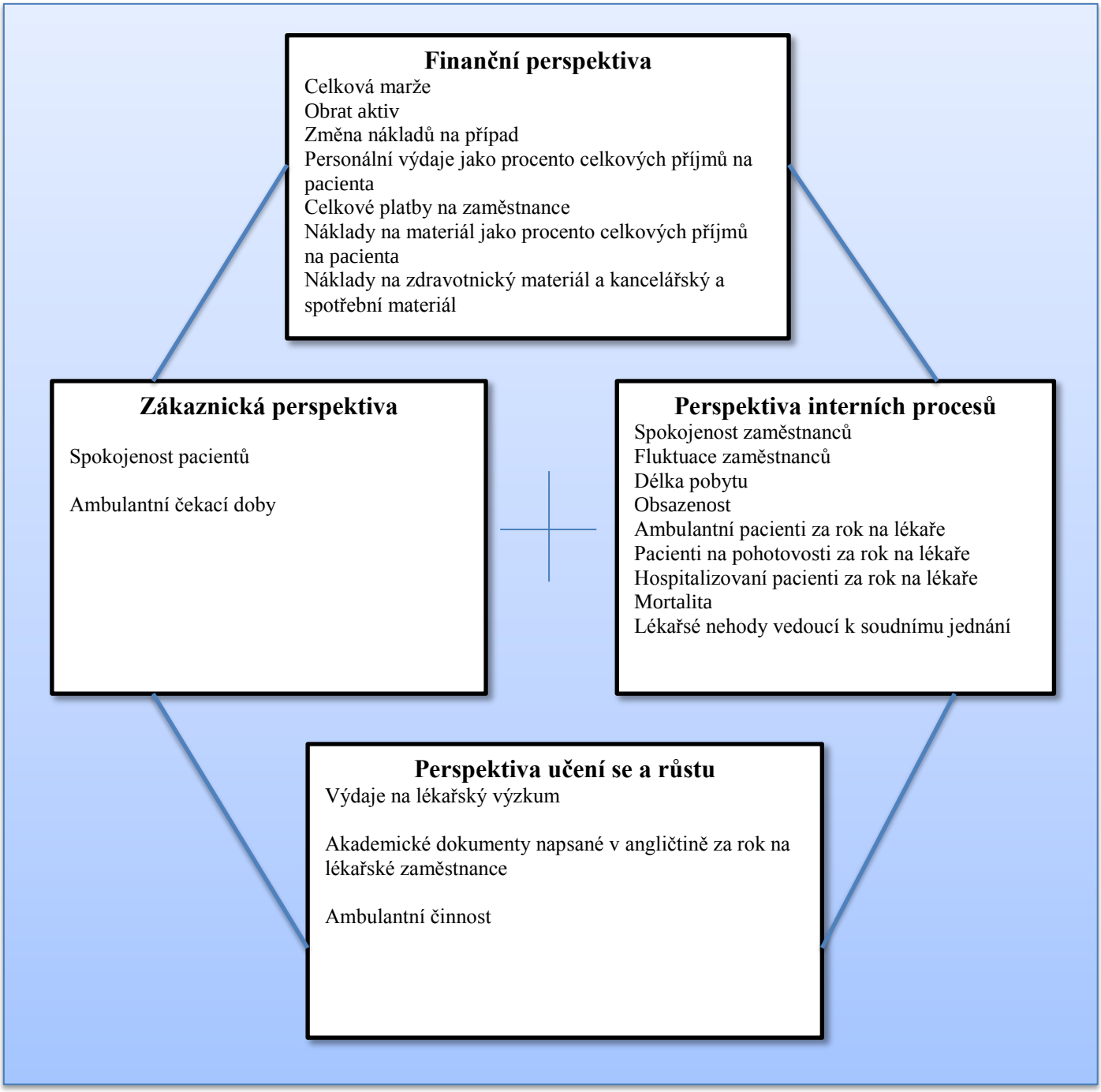
V případě, že mu tyto interpersonální dovednosti chybí, je možné se je v průběhu života naučit. Trénink měkkých dovedností je pro úspěch v některých profesích, např. ve zdravotnictví, naprosto zásadní. Právě u zdravotnických pracovníků jsou schopnost empatie, dodržování etiky či schopnost týmové práce stejně důležité jako odborné znalosti.

2.1.7 Vzdělávání podle Zákoníku práce

Vzděláním ze zákona se rozumí vzdělávání povinné pro všechny pracovníky v organizaci bez ohledu na pracovní zařazení. Jedná se převážně o školení o bezpečnosti práce, požárních předpisech, první pomoci, ale i školení řidičů referentů. Tato povinnost vyplývá ze Zákoníku práce a je závazná pro zaměstnance i zaměstnavatele.

2.2 Balanced Scorecard ve zdravotnictví

Zdravotnictví se potýká s množstvím specifických problémů. Hlavní faktory, které ovlivňují řízení a strukturu organizací ve zdravotnictví jsou specifické poslání zdravotnictví, specifika zdravotnických profesí, specifika rozsahu činností a specifika objektu činnosti. Specifikem tohoto sektoru je i skutečnost, že odběratel zdravotní péče (služby) není vždy totožný s plátcem a dodavatel zdravotní péče (služby) tento fakt musí přijmout z podstaty věci – veřejného zdravotního pojištění. Tato skutečnost souvisí s nerovným postavením účastníků na straně nabídky a na straně poptávky. Každá organizace působící ve zdravotnictví se tak potýká s jedinečnými podmínkami, proto je nutné zavádět různé postupy řízení, které zjednodušují a zrychlují a zefektivňují chod organizace. Jedním z nástrojů je model BSC, který se ukázal vhodným systémem právě pro zdravotnické organizace. (viz. Obrázek č. 7 Porovnání řízení výkonu nemocnic pomocí BSC)

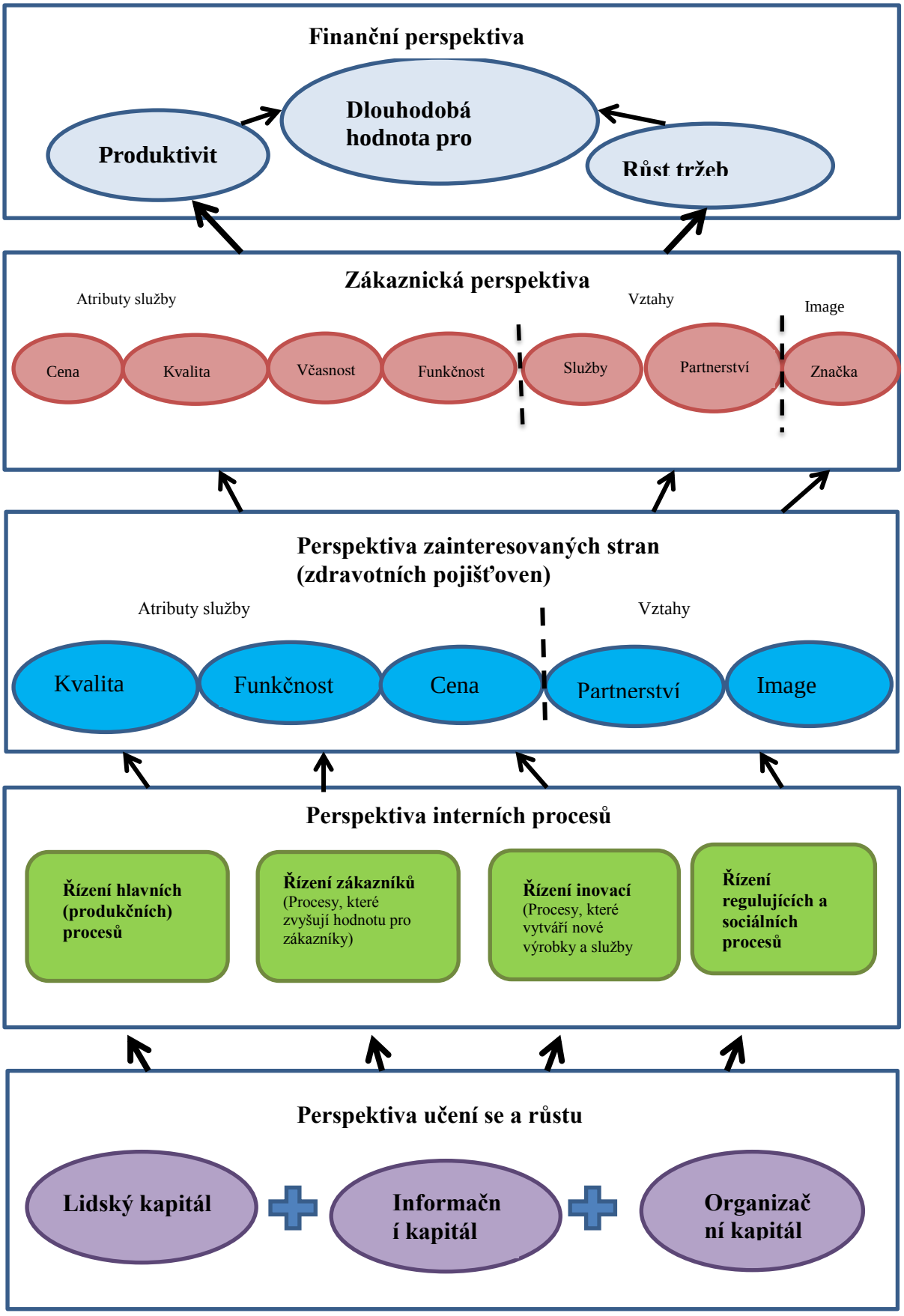


Obrázek 7 Porovnání řízení výkonu nemocnic pomocí BSC

Zdroj: upraveno podle [34]

Čtyři standardní perspektivy vytvářejí základní pohled na logiku činností podniku, toto rozdělení ale slouží jen jako vzor a organizace mohou rozšířit prvky dané perspektivy či perspektivu přidat nebo přejmenovat. Autoři metody BSC, Kaplan a Norton, doporučují, aby počet perspektiv nebyl vyšší než 6, především z důvodu přehlednosti strategických map.

V případě organizací působících ve zdravotnictví je vhodné rozšířit zákaznickou perspektivu o oblast zaměřenou na zdravotní pojišťovny nebo vytvořit perspektivu novou. (viz. Obrázek č.8 Vzor strategické mapy pro organizaci).

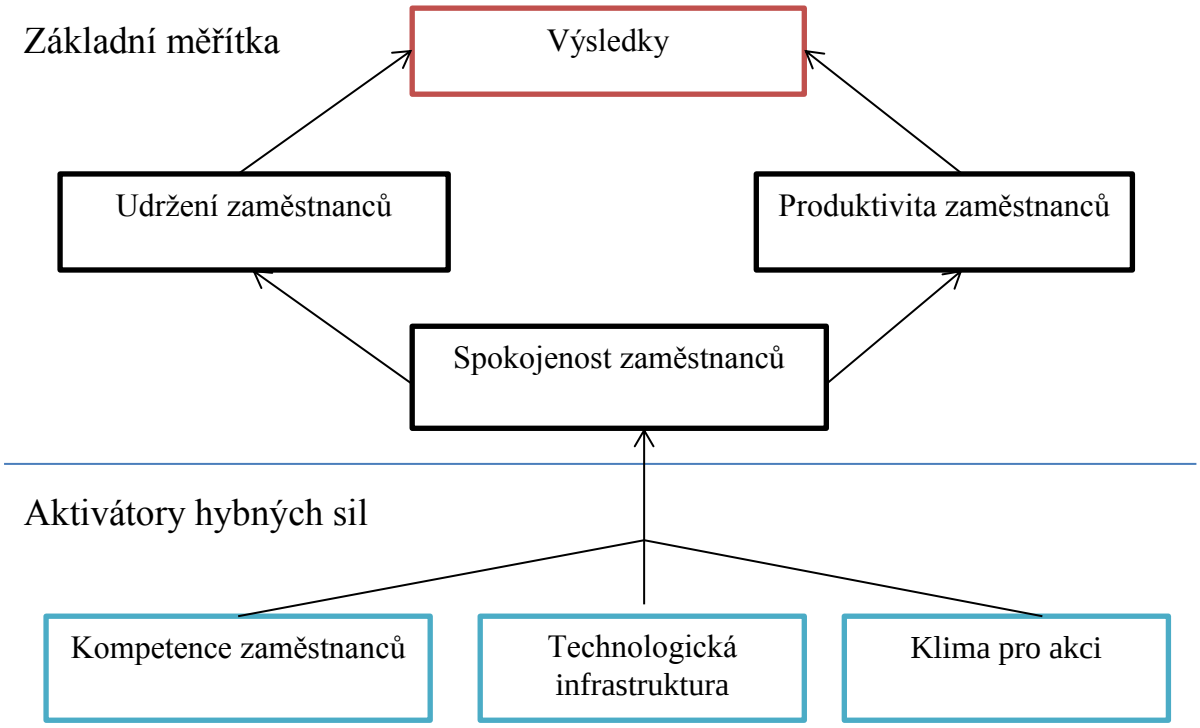


Obrázek 8 Vzor strategické mapy pro organizaci

Zdroj: upraveno podle [12]

2.2.1 Perspektiva učení se a růstu

V průběhu let se názvy a obsah čtyř perspektiv v soustavě BSC měnily. Zvláště perspektiva učení se a růstu byla zdokonalována. Většina organizací přejmenovávala tuto perspektivu na perspektivu lidských zdrojů, která obsahovala především oblasti spokojenosti zaměstnanců, jejich vzdělávání a odborný růst. V průběhu let se měnil pohled na důležitost a pojetí řízení lidských zdrojů, což se musí projevit i v náplni uvedené perspektivy. Systém Balanced Scorecard chápe vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj jako investice do budoucnosti a budoucí konkurenční výhodu. Je třeba zdůraznit, že zaměstnanci jsou nejblíže interním procesům, které navazují na požadavky a přání zákazníků. Avšak jak bylo uvedeno výše, tato perspektiva by kromě lidského kapitálu měla zahrnovat i kapitál informační a organizační, protože i tyto jsou důležití činitelé budoucí výkonnosti. Kaplan a Norton uvádějí jako tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu schopnosti a kompetence zaměstnanců, schopnosti informačních zdrojů a motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Spokojenost zaměstnanců, loajalita zaměstnanců a produktivita zaměstnanců jsou označována jako klíčová výstupní měřítka zaměstnaneckých cílů. [29] (viz. Obrázek č. 9 Rámec učení se a růstu)



Obrázek 9 Rámec měření "učení se a růstu"

Zdroj: upraveno podle [12]

[29] Brodský, Šatera. *Řízení zdravotnických organizací*, s. 68-77

Zaměstnanci a organizační struktura představují orientaci organizace na budoucnost, protože úspěch v dalších třech perspektivách ve velké míře závisí právě na schopnostech zaměstnanců. Pracovní morálka a všeobecná spokojenost zaměstnanců jsou považovány za důležité, protože spokojení zaměstnanci jsou zárukou zvyšování produktivity, zlepšování kvality a uspokojování zákaznických požadavků. Se spokojeností zaměstnanců souvisí i cíl udržení zaměstnanců, kteří jsou organizací vnímáni jako klíčoví, jejichž odchod by znamenal ztrátu intelektuálního kapitálu.

Schopnosti či motivace zaměstnanců jsou pro dosažení strategických cílů nezbytné, ale je nutné je doplnit o informační zdroje. Mají-li zaměstnanci v dnešní době efektivně pracovat, potřebují přesnou a včasnou informaci o zákaznících, interních procesech i finančních důsledcích svých rozhodnutí. Zdravotnické organizace shromažďují velké množství různých informací, které jsou uloženy v různých databázích. Problémem však je, že tyto zdroje dat a informací spolu navzájem nekomunikují a nejsou nadále využívána. Dobře fungující informační systémy jsou ale pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy.

Kvalifikovaní zaměstnanci s dobrým přístupem k informačním zdrojům přispějí k úspěchu podniku však pouze tehdy, jsou-li motivování k tomu, aby se podíleli na plnění strategických cílů organizace. Třetí aktivátor učení se a růstu je proto zaměřen na vytvoření vhodného, podnětného prostředí podporujícího motivaci a iniciativu zaměstnanců.[30]

[30] Kaplan, Norton. *Balanced Scorecard: systém měření výkonnosti podniku*. s. 115-120

3 Metodika

Teoretická část práce byla zpracována pomocí literární rešerše. Autorka na základě poznatků získaných od jiných autorů sepsala základní pojmy týkající se problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřením na vzdělávání a rozvoj vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnictví. Následně byl na základě analýzy odborné literatury proveden rozbor vzdělávacího procesu v organizaci a uvedena specifika vzdělávání ve zdravotnictví. Zdroje literatury jsou uvedeny na konci práce.

Pro praktickou část diplomové práce autorka využila metodu analýzy, jedním z analytických nástrojů byl sociální audit. Sociální audit lze charakterizovat jako poznávací proces. Úkolem sociálního auditu je poznat a zhodnotit sociální aspekty fungování organizace, v tomto případě vzdělávacího procesu, při kterém využívá dosavadních poznávacích nástrojů. Sociální audit přistupuje ke zmíněné problematice komplexně a snaží se vyhodnotit veškeré, v dané chvíli aktuální, souvislosti. Sociální audit postavený na hodnocení individuální zkušenosti posuzovatele by neměl žádné opodstatnění, proto základem každého sociálního auditu je nalezení adekvátní hodnotícího systému, vůči němuž by měly být zjišťované skutečnosti porovnávány. Sociální audit jako celková revize stavu podmínek, jevů, jejich složek či ovlivňujících faktorů může být realizován vzhledem ke dvěma možným poměřovacím stavům:

- k obecně definovanému optimálnímu stavu
- ke stavu definovanému jako cíl manažerského, personálního nebo marketingového snažení.

Úloha sociálního auditu roste především při jeho spojení se změnami, které se v organizaci připravují.

Sociální audit má v oblasti chování lidí v organizaci a vlivu různých faktorů na zaměstnance tyto úkoly:

→ posouzení stavu a odhalení kritických míst

→ návrh řešení nedostatků

→ návrh rozvojového programu.

Sociální audit není analýzou řídících, organizačních nebo funkčních struktur, ale zabývá se zejména tzv. měkkými faktory chování lidí v organizaci.

Předmětem sociálního auditu, který je součástí této diplomové práce, je zaměřenost členů, jejich aspirace, požadavky, přání, myšlenky a názory na okolnosti zaměstnání v organizaci týkající se kvalifikace a kariéry a budoucnosti podniku. K hodnocení bude využit první výše uvedený případ, tzn. porovnáván reálný stav se stavem obecně optimálním.[31]

Při zjišťování příslušných dat autorka použila několik metod: osobní pozorování, rozhovor s vybranými zaměstnanci a strukturovaný dotazník (Příloha A).

Rozhovor je jednou ze základních technik sběru informací, může probíhat přímo s vybranou osobou nebo prostřednictvím telefonu či emailu. Výhodou přímého rozhovoru je fakt, že tazatel může doplnit informace o poznatky získané vlastním pozorováním. Základním pravidlem při vedení rozhovoru je informační hodnota otázek, otázky musí být jasně formulovány. Rovněž musí tázaný otázkám porozumět, aby na ně mohl odpovědět. Nejednoznačný výklad otázky vede k nepřesným nebo chybným odpovědím. Nelze opomenout zařadit otázky, jejichž zodpovězení vede ke správným nebo přesnějším výsledkům a závěrům. Také je důležité zvažovat i psychologické faktory, neboť dotazovaní mohou mít tendenci odpovídat způsobem, který sami považují za správný či vhodný. Při přímých rozhovorech s odpovědnými pracovníky managementu autorka používala několik druhů otázek. Jednalo se o otázky s otevřeným koncem, tedy takové, na které nelze odpovědět stručným ANO/NE, dále otázky jdoucí do hloubky, které se používají pro získání dalších podrobností a také ověřovací otázky pro ověření správného porozumění odpovědím pracovníků managementu. Konkretizující otázky v případě, kdy bylo potřeba vyjasnit nějakou skutečnost, autorka pokládala vybraným pracovníkům pomocí telefonu a emailu.

V závěru práce byly metodou syntézy shrnuty získané poznatky, komparovány s teorií zaměřenou na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a v případě identifikování problémů navrhnuta opatření k odstranění těchto nedostatků.

[31] Surynek a spol. *Základy sociologického výzkumu*, s. 32-37