

**MUNI**  
**MED**

# Personální management a vedení lidí

# Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí celého řízení, neboť lidské zdroje determinují a uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje.

# Úkoly personálního managementu

- **Personální marketing**

- trh práce, fluktuace, zdravotnické vzdělání a specializace

- **Personální strategie a plánování**

- analýza, vznik, zrušení, redesign pracovních míst, plánování lidských zdrojů

- **Personální činnosti**

- vznik a ukončení pracovního poměru, pracovní náplně, přeložení na jinou práci

# Úkoly personálního managementu

- **Sociální konsensus**

- odměňování, péče o pracovníky, kolektivní smlouva, bezpečnost a hygiena při práci

- **Kariérové postupy**

- systém celoživotního vzdělávání pracovníků a získávání odborných způsobilostí ve zdravotnictví, vzájemné uznávání diplomů, změny ve vzdělávání nelékařů

# Personální plánování

## **Obecný postup:**

1. Analýza a popis práce
2. Nábor nových pracovníků a jejich výběr
3. Zaškolení a rozvoj
4. Management výkonnosti
5. Mzdová politika

# Sociální konsensus

- Sociální klima
- Dohodnutý a oboustranně přijatelný kompromis mezi zaměstnaneckými a zaměstnavatelskými zájmy
- Výsledkem je **kolektivní smlouva**, která musí obsahovat předepsané části

# Odměňování zaměstnanců

- Odměna nejsou jen peníze
- Lidé mají tendenci své vložené úsilí nadhodnotit
- Pocit nespravedlnosti – sníží pracovní úsilí

# Systemy odměňování

- Konkrétní pro každou instituci
- Kompenzace za odvedenou práci
- Udržuje konkurenceschopné postavení na trhu práce
- Musí být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami



# Péče o zaměstnance

- povinná
- smluvní
- dobrovolná

# Personální činnosti

- Personální odbor
  - krátkodobé personální plánování, přijímání pracovníků, propouštění, personální administrativa
- Analýza a popis pracovních míst
  - cílem je popis pracovního místa, požadavky kladené na zaměstnance, vždy písemně, formulář popisu práce

# Personální činnosti

- Rozmísťování pracovníků, vnitřní mobilita
  - povyšování ↑
  - převedení →
  - přeřazení ↓
- Vznik pracovního poměru
  - Zákoník práce
  - smlouvou, volbou, jmenováním
  - pracovní smlouva musí mít určité náležitosti

# Personální činnosti

- Ukončení pracovního poměru
  - dle Zákoníku práce
  - dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době

# Kariérové postupy ve zdravotnictví

- Kariéra – profesionální dráha člověka životem, získávání zkušeností, realizace vlastního potenciálu
- 3 směry – postup v hierarchii
  - prohlubování odbornosti
  - získávání dalších odborností

**MUNI**  
**MED**

**Leadership, tým, motivace**

# Vedení

- Působení na podřízené s cílem optimálně využít jejich schopnosti v zájmu organizace.
- Manažer potřebuje znát osobnost pracovníka, rozsah práce a být připraven pro vedení lidí.

# Zásady vedení lidí

- Důvěra ve schopnosti pracovníků.
- Pochopení k pracovním problémům podřízených.
- Vydávat příkazy a rozhodovat stručně a srozumitelně.
- Být rozvážný, klidný, nepodléhat emocím a panice.
- Působit jako spolupracovník, ale ne důvěrný přítel.
- Seznámit s tím, co se od nich očekává a jak budou hodnoceni.



# Zásady vedení lidí

- Dbát na kariéru podřízených.
- Vhodná a účelná kontrola, která působí stimulačně.

# Základní styly vedení

- Autokratický styl.
- Demokratický styl.
- Liberální styl.

# Další styly vedení

- Situační moderní styly:
  - direktivní,
  - koučování,
  - mentorování,
  - delegování,
  - participační vedení.

# Direktivní styl vedení

- Přímý, příkazové vedení.
- Autokratický, má absolutní moc.
- Použitelný tam, kde je třeba rychle rozhodovat.
- Vysoká míra direktivního usměrňování a malá míra motivace.
- Výsledkem je instrukce a dohled.

# Koučování

- Prodávající vedení.
- Vysoce podpůrné chování, usměrňované zkušeným kolegou.
- Podpora a povzbuzení, ale i častá kontrola.
- Kombinace vyšší míry přímého řízení a vysoké míry motivační podpory.
- Cílem je pomoci lidem uvědomit si, kde je třeba se zlepšit a co je třeba se naučit.

# Mentorování

- Podporování.
- Na podporu a řízení kariérového růstu talentovaných pracovníků.
- Poskytuje motivační podporu a nízkou míru direktivy.
- Cílem je získání důvěry pracovníků ve své schopnosti.

# Delegování

- Zplnomocňující vedení.
- Převádění zodpovědnosti za rozhodování a řešení problémů na podřízené.
- Méně dohledu, více pochvaly.
- Vhodný pro kompetentní a zodpovědné, kteří jsou schopni si sami poradit.

# Participační vedení

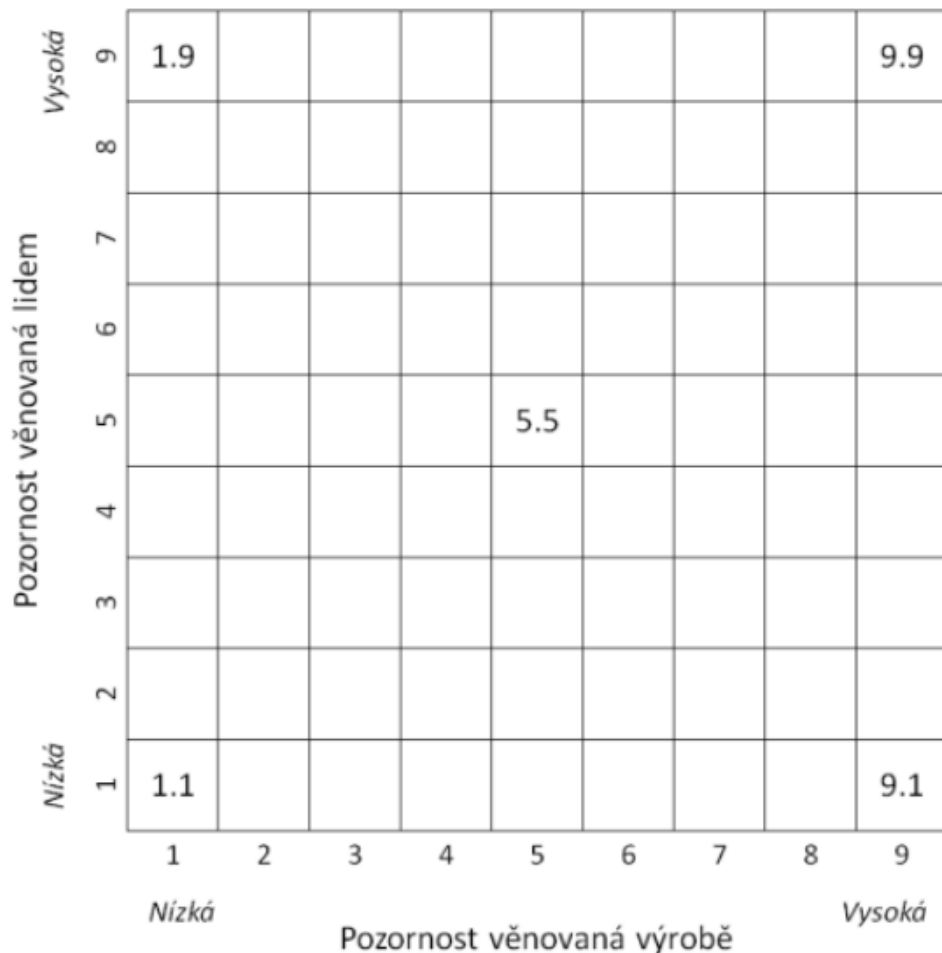
- Trvalá konzultace vedoucího a pracovníků při řešení problémů.
- Při rozhodování se počítá s názory pracovníků.
- Málo metodické vedení.



# Manažerská mřížka

- Používá se na hodnocení stylu řízení/vedení.
- Autory jsou Robert Blake a Jane Mouton.
- Mřížka se skládá ze dvou dimenzí:
  - Pozornost zaměřená na výrobu (výsledky)
  - Pozornost zaměřená na lidi.

# Manažerská mřížka



- 1.1 - „volný průběh“ (ochuzené, lhostejné) - minimální řízení/vedení a minimální požadavky na splnění úkolu
- 1.9 - „venkovský klub“ (charitativní, sociální) - vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu
- 5.5 - „kompromisní vedení“ - střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu
- 9.1 - „autoritativní vedení“ (technické) - minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu
- 9.9 - „týmové vedení“ (efektivní) - nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu.

# Moc

- Obecně – síla vyvolávající respekt, strach a obavy, nutnost podřídit se jí a jejím nositelům.
- Manažersky – schopnost mobilizovat zdroje k vykonání produktivní práce v prostředí, které si nositelé formují.
- Právomoc – poskytnutí práv a odpovědnosti zaměstnancům na všech úrovních.

# Dělení moci

- *Formální (poziční)* – součást pozice manažera v org. struktuře. Získání či ztráta je pod kontrolou vyšších úrovních managementu. Vnější projevem je autorita.
- *Neformální* – souvisí s osobnostními vlastnostmi, charakterem, vědomostmi, zkušenostmi, ... Vnější projevem je respekt. Nositelem nemusí být manažer.

# Leadership

- Výsledky založeny na koučujícím a rozvojovém přístupu lídra.
- Lídr ovlivňuje pracovní výkon podřízených.
- Jde příkladem v budování loajality a důvěryhodnosti.
- Lídr dosahuje výsledků.
- Partnerství je uplatňováno uvnitř i mimo tým.
- Lídr ovlivňuje skrze svou osobnost.
- Umí rozpoznat talent a vychovává následovníky.

# Lídr

- Zvyšuje sebevědomí a sebedůvěru druhých.
- Naslouchá a reaguje s empatií.
- Ptá se, pomáhá a povzbuzuje v angažovanosti.

# 7 návyků vůdčích osobností

- **Návyk č.1 – Bud'te proaktivní**

Jedinci jsou odpovědní za svá rozhodnutí a mají svobodu volby.

- **Návyk č.2 – Začínajte s myšlenkou na konec**

Duševní vytváření předchází fyzickému vytváření.

- **Návyk č.3 – To nejdůležitější na prvním místě.**

Skutečná efektivita vyžaduje rovnováhu mezi důležitými vztahy, rolemi a úkoly.

# 7 návyků vůdčích osobností

- Návyk č.4 – Myslete a jednejte způsobem

## Výhra - Výhra

Přínosné dlouhodobé vztahy jsou založeny na principu vzájemného prospěchu a otevřené komunikaci.

- Návyk č.5 – Nejdříve se snažte pochopit, potom

## být pochopeni

Určete diagnózu dříve, než začnete přepisovat. Pochopení přichází prostřednictvím naslouchání.



# 7 návyků vůdčích osobností

- Návyk č.6 – Vytvářejte synergii

Celek je víc než součet jeho částí.

- Návyk č.7 – Ostřete pilu

Výsledky vyžadují rozvoj a ošetřování zdroje.

# Tým (Together Everybody Achieve More)

- Malá pracovní skupina, dvou a více jedinců:
  - členěna podle funkcí,
  - má společně stanovené cíle,
  - má intenzivní vzájemné vztahy,
  - má výrazný kolektivní duch,
  - panuje silná soudržnost mezi členy týmu.

# Význam týmu

- Pro člena:

- obohacuje se o nové znalosti a dovednosti od ostatních,
- atmosféra důvěry přispívá k lepším pracovním výkonům,
- prostor k tvořivé práci, tím dochází ke zvýšení sebevědomí,
- opora ve složitých a kritických situacích.

- Pro vedoucího:

- ve fungujícím týmu odpadá řešení osobních sporů mezi jedinci,
- umožňuje delegování složitých úkolů,
- v týmu opora při zvládnutí složitých úkolů,
- v týmu vzniká více nápadů a možností řešení než při direktivním vedení lidí.

# Význam týmu

- Pro organizaci:
  - zvyšují výkonnost pracovníků,
  - firma je lépe připravena na změny – je pružnější,
  - umožňuje lépe řešit složité situace,
  - rozvíjí se odpovědnost a zastupitelnost pracovníků.
- Synergický efekt týmu – propojenost.
- Podmínkou efektivní týmové práce je spolupráce členů týmu, důvěra mezi členy týmu a soudržnost.

# Vlastnosti týmu

- Sdílené cíle
- Kvalitní komunikace
- Sdílené cesty
- Rozdělení rolí
- Kvalitní vztahy
- Možnosti rozvoje

# Rozdělení lidí v týmu

- 16% angažovaní (spolehliví)
- 69% neangažovaní (podmínečně spolupracující)
- 15% aktivně neangažovaní

# Konflikt

- profesionální vs. byrokratický konflikt
- nelékař vs. nelékař
- nelékař vs. lékař
- z nedostatku osobní kompetence
- konkurenční role (PA – matka – studentka - ...)
- expresivní vs. instrumentální (potřeby pac. vs. technika)
- pacient vs. nelékař

# Mobbing

- bullying
- bossing
- staffing
- stalking
- chairing
- defaming
- shaming
- happy slapping
- útoky na možnost vyjádřit se
- útoky na sociální vztahy
- útoky na pověst, úctu a vážnost
- útoky na kvalitu pracovního života
- útoky na zdraví



# Motivace

- Proč (k čemu) chceme motivovat?
- Čím chceme lidi motivovat?
- Co jsou bariéry motivování?

# Motivace

1. Buďte sami vysoce motivovaní.
2. Vybírejte si vysoce motivované lidi.
3. Stanovte si reálné cíle.
4. Chovejte se ke každému jako k jednotlivci.
5. Pokrok motivuje.
6. Vytvořte motivující pracovní prostředí.
7. Zajistěte spravedlivé odměňování.
8. Projevujte uznání.

# Maslowova teorie

- Další potřeba až v okamžiku uspokojení předchozí
- Hierarchie potřeb
- Problematická – máme více potřeb najednou.

# Teorie X a Y

- McGregor
- **Teorie X**
  - tradiční pohled na řízení a kontrolu
- **Teorie Y**
  - spojení cílů jednotlivce a společnosti

# Teorie spravedlnosti

- Sklon porovnávat svůj výkon a odměnu s druhými
- Posouzení vstupů do práce
- Výstupy z činnosti
- Preference kritéria hodnocení závisí na filozofii organizace

# Pracovní spokojenost

- Úroveň není stálá
- Ideální je zdravá spokojenost, která motivuje
- Vnější X vnitřní faktory
  
- Pracovní nespokojenost

# Vnější faktory

- Mzda
- Charakter práce
- Způsob vedení
- Vztahy na pracovišti
- Fyzické podmínky práce
- Péče o zaměstnance – zaměstnanecké výhody

# Nástroje motivování

- Pochvala
- Kritika
- Odměňování
  
- Motivační program organizace



# Pochvala

- Adresná
- Konkrétní
- Spojit pochvalu s otázkami a povídáním
- Měla by se dostat k těm, kdo se o ni zasloužili
- Zveřejnění
- Hledat příležitosti pro pochvalu

# Kritika

- Citlivá záležitost
- Jasně nastavená pravidla
- Zjistit proč se to stalo
- Adresná
- Pozor na osobní napadání!
- Mezi 4 očima
- Odpovídající forma
- Vytýkat konkrétní věci

# Odměňování

- Hmotné odměny přímé (finanční)
  - Hmotné nepřímé (naturální)
  - Nehmotné
- 
- Problematika finanční odměny

Nestačí udělat, co je ve vašich silách.  
Někdy musíme udělat to, co se  
od nás požaduje.

W. Churchill