

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2015–2017**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Lenka Pipková**

**Hospodaření a správa Institutu postgraduálního  
vzdělávání ve zdravotnictví**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED STUDY**

**2015–2017**

**DIPLOMA THESIS**

**Lenka Pipková**

**Institute of postgraduate education in healthcare –  
economy and management**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor:

doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 2. 2017

Bc. Lenka Pipková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. vedoucímu práce za odborné vedení i za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Anotace**

Celoživotní vzdělávání je součástí každé vyspělé společnosti. Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví je jednou z částí českého neformálního vzdělávacího systému. Diplomová práce se věnuje jak celoživotnímu vzdělávání obecně, tak i konkrétně problematice vzdělání lékařů. V teoretické rovině se zabývá financováním a průběhem hospodaření Institutu od roku 2005 až do roku 2016 v závislosti na naplňování daného statutu, který určuje jeho úkoly a povinnosti při dodržování příslušných zákonů a vyhlášek. Nedílnou součástí je marketingový pohled jak obecně v oblasti vzdělávání dospělých, tak také v oblasti marketingové strategie Institutu.

## **Klíčová slova**

Celoživotní vzdělávání, financování, hlavní činnost, hospodaření, jiná činnost, marketing, náklady, projekty vzdělávání, správa, struktura zaměstnanců, tržiště státní správy, veřejné zakázky, výnosy, vzdělávací akce, vzdělávací aktivity.

## **Annotation**

Lifelong learning belongs to basic values of every developed community. Institute of postgraduate education in healthcare is one of many parts of non-formal education system in the Czech Republic. Diploma Thesis is talking about lifelong learning in general and in special about lifelong education of medical doctors. There is description of progress in management of Institute in period from 2005 till 2016 in theoretical level in dependency on the status, which was given to institute to keep duties and state regulations. Marketing strategy of this concrete educational organization as well as principles of marketing in lifelong learning is also described in this material.

## **Key words**

Costs, economy, educational activities, educational events, education projects, employee structure, finance, government marketplace, lifelong learning, main activity, management, marketing, other activity, procurement, revenues.

## OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	10
1.1 Celoživotní učení a vzdělávání .....	10
1.2 Historie vzdělávání ve zdravotnictví.....	15
1.3 Vznik a rozvoj Institutu pro lékaře .....	16
2 CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM INSTITUTU .....	20
2.1 Postavení a poslání Institutu.....	20
2.2 Činnosti Institutu.....	20
2.3 Nejvýznamnější současné aktivity .....	24
2.4 Organizační struktura a struktura zaměstnanců.....	25
3 ZAJIŠTĚNÍ PROVOZU INSTITUTU V RÁMCI VNITŘNÍCH SMĚRNIC, VYHLÁŠEK A ZÁKONŮ .....	32
3.1 Vnitřní směrnice .....	32
3.2 Zákony a vyhlášky .....	33
3.3 Elektronická tržiště .....	35
3.3.1 Hodnocení systému .....	38
3.4 Registr smluv.....	39
3.5 Národní elektronický nástroj .....	40
4 ČERPÁNÍ PROSTŘEDKŮ INSTITUTU Z ESF .....	42
4.1 Projekty v období 2010–2013 .....	42
4.2 Projekty v období 2014–2015 .....	48
4.3 Závěry z uskutečněných projektů .....	51
5 HOSPODAŘENÍ INSTITUTU.....	53
5.2 Vývoj příspěvku od zřizovatele .....	56
5.3 Finanční plánování .....	58
5.4 Ekonomické ukazatele.....	61
6 MANAGEMENT A BUDOUCNOST INSTITUTU .....	68
6.1 Management .....	68
6.2 Zlepšení chodu a fungování .....	69
7 MARKETING A INSTITUT .....	71
7.1 Aplikace marketingu v oblasti vzdělávání dospělých.....	71
7.2 Využití marketingu ve vzdělávací instituci.....	72
7.3 Identifikace vzdělávacích potřeb z hlediska marketingu.....	74

7.4 Marketing v Institutu .....	75
8 SHRNU TÍ – SWOT ANALÝZA.....	77
ZÁVĚR.....	79
Seznam použitých zdrojů .....	81
Seznam zkratek .....	86
Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	87



## ÚVOD

V diplomové práci se chci zaměřit na hospodaření Institutu čistě z teoretického hlediska pomocí informací, směrnic a příkazů ředitele, podnikového účetnictví, mých zkušeností a poznatků vyplývajících z mé pracovní náplně a případně dalších zdrojů.

V této práci se budu zabývat vzděláním v obecné rovině z hlediska vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání a také vzděláváním v Institutu. Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (dále jen „Institut“) je svým způsobem ojedinělá instituce v České republice a dalo by se říci, že i ve světě. S více jak šedesátiletou tradicí přispívá k výuce a k dalšímu vzdělávání lékařů a zdravotnického personálu z hlediska celoživotního vzdělávání.

Díky době, po kterou Institut pracuje, je zřejmé, že již má natolik významných zkušeností, že by nebylo dobré, aby jeho činnost zanikla. Co je však nutné, aby k tomuto zániku nedošlo? Je nutné nebo potřebné, aby se Institut dále zapojoval do dalších projektů financovaných z jakýchkoliv fondů Evropské unie? Ovlivňuje Institut, i byť nepatrná změna v politice státu?

Institut jako veřejný zadavatel má povinnost zadávání veřejných zakázek přes elektronická tržiště. Co tato povinnost přináší z hlediska hospodaření? Vyplatí se toto zadávání z finančního hlediska nebo je to finančně náročnější?

Na to je potřeba se podívat z hlediska samotné analýzy Institutu, jeho hospodaření a stanovit si silné a slabé stránky organizace a možná tento pohled nám pomůže ukázat cesty k cíli, k cíli, jenž je být tu stále jako Institut, který je stále potřeba a má co nabízet budoucím pracovníkům ve zdravotnictví.

V rámci této práce se podíváme také na marketing v obecné rovině a jeho používání v Institutu a to vše bude cílem mé diplomové práce.

# 1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Celoživotní učení a vzdělávání

Celý život se člověk učí. Již v prenatálním stavu se malý človíček začíná učit. Učí se zapamatovat si hlas svých rodičů a tlukot srdce své matky. Po narození se učí mluvit, chodit a další nezbytné činnosti. Právě zde dochází k začátkům celoživotního učení, které podle Vetešky: „*zahrnuje veškeré učební aktivity v průběhu života člověka, které mají za cíl rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí a umožňují osobnostní růst a občanské, sociální a profesní uplatnění.*“<sup>1</sup>

Celoživotní vzdělávání podle Průchy je: „*plánovaná, cílevědomá a institucionalizovaná aktivita v rámci celoživotního učení, při které se realizuje to, co společnost považuje za důležité.*“<sup>2</sup>

Celoživotní vzdělávání se vesměs dělí do tří základních období:

- předškolní výchova,
- školní vzdělání,
- vzdělávání dospělých.

Vzdělávání dospělých je nejdelší časový úsek v celoživotním vzdělávání, do kterého nastupuje po ukončení školního vzdělání v rámci praktického života, a týká se nejdelšího období v životě člověka.<sup>3</sup>

V současné době je vzdělávání dospělých skloňováno ve všech pádech. Organizace neustále navyšují požadavky na své zaměstnance a rozvoj zaměstnanců je důležitý v každém věku. V případě vzdělávání je jedno, zda se jedná o firmu nebo o zdravotnické zařízení, stále platí a i v budoucnu bude platit, že je důležité vzdělávání právě u zdravotnických pracovníků. V oboru zdravotní péče je velmi důležité se seznamovat s novými léčebnými postupy a vývojem nových léků a v neposlední řadě i se stále sofistikovanými zdravotnickými přístroji. Právě profesní vzdělání je dnes v popředí zájmu v České republice.

---

<sup>1</sup> VETEŠKA, J. a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: EDUCA, 2009, s. 25. ISBN 978-80-87306-04-8.

<sup>2</sup> PRŮCHA, J. (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 29. ISBN 978-80-7367-546-2.

<sup>3</sup> PRŮCHA, J. (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

Nejenže je potřeba vzdělávat lékaře a ostatní zdravotnický personál, ale je otázkou, zda také vzdělávat zaměstnance, kteří pracují v Institutu. Pomineme-li, že v Institutu pracují i zaměstnanci, kteří nemají nic společného se zdravotnictvím, ale jejich náplní je starost o provoz organizace v ekonomickém či jiném směru a samozřejmě i zaměstnanci, kteří se zabývají samotným provozem budovy, je potřebné vzdělávat i tyto zaměstnance.

Pro možné vzdělávání zaměstnanců v organizaci se v dnešní době používá termín „podnikové (firemní) vzdělávání“, který označuje souhrn vzdělávacích akcí zajišťovaných podnikem neboli útvarem zabývající se vzděláváním, případně útvar pro rozvoj lidských zdrojů. Podnikové vzdělání je investicí do rozvoje zaměstnanců a umožňuje zvyšovat kvalifikaci a motivaci, rozvíjet schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců a následně spojit jejich cíle s cíly organizace a naplňovat tak strategické plány organizace.<sup>4</sup>

Globalizace nemusí být jen ekonomická, kdy napříč celým světem probíhá pohyb zboží a tím se propojují ekonomiky států a jejich závislost na národní ekonomiky. Globalizace se nevyhnula informačním a komunikačním technologiím, které neznají hranice a fungují napříč celým prostorem naší planety. Na základě propojení internetem se neuvěřitelnou rychlostí šíří informace. A samozřejmě se globalizace promítla i do vzdělávání, zvláště do vzdělávání dospělých.

V rámci propojení světové ekonomiky je kladen větší důraz na vzdělání a rozvoj lidí v jednotlivých hospodářstvích a politických celcích. V současné době je vzdělání vnímáno jako důležitý předpoklad ekonomického pokroku a kulturního rozvoje společnosti. Ve spojené Evropě je snahou Evropské unie (dále jen „EU“) o trvalý přístup ke vzdělávání, aby bylo zajištěno zvyšování dovedností, znalostí a vědomostí potřebných pro setrvání ve společnosti znalostí a podporuje zvýšení investic do lidských zdrojů, protože si uvědomuje, že největším bohatstvím, které Evropa má, jsou její občané.<sup>5</sup>

Od konce šedesátých let 20. století se celoživotní vzdělávání ve vyspělých státech světa stalo centrem vzdělávacích reforem s cílem zvýšení kvality vzdělávacích standardů. Na proces celoživotního vzdělávání se zaměřily i nadnárodní organizace, jako je United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (dále jen

---

<sup>4</sup> VETEŠKA, J. a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: EDUCA, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.

<sup>5</sup> VETEŠKA, J. a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ke vzdělání*. 1. vyd. Praha: EDUCA, 2011. ISBN 978-80-8306-09-3.

„UNESCO“). Komise UNESCO v roce 1972 v Paříži vydala dokument „Learning to be“ s podtitulem „The World of education today and tomorrow“, který obsahoval mnoho doporučení a myšlenek pro vzdělávání dospělých. Jednou z hlavních myšlenek byla: „Každému jedinci musí být umožněno pokračovat ve vzdělání během celého života.“<sup>6</sup>

V tomto dokumentu se také říká, že: „Mnohé země považují vzdělání moderního člověka za výjimečně obtížný problém, a všechny země mu přikládají nesmírný význam. Všichni, kteří chtějí, aby byl svět lepším místem pro budoucnost, je vzdělání považováno za kapitál a věc obecného zájmu.“<sup>7</sup> Obtížný problém to samozřejmě je a je důležité, aby se tyto země s těmito problémy dobře vypořádaly. Je dobré, že si předmětné země uvědomují, že vzdělání je kapitál každé země, ať má jakékoli politické zřízení.

V dalších letech bylo vydáno mnoho dokumentů, deklarácí a zpráv o dalším vzdělání a celoživotním učení. Jmenujme alespoň část z nich, kdy byla vydána v roce: 1990 – Jomtien, Thajsko – „Světová deklarace vzdělání pro všechny“ (tzv. Jomtienská deklarace); 1996 – komise UNESCO vydala zprávu „Učení: Dosažitelný poklad“ – tzv. Delorsova zpráva, v témže roce vyšla Bílá kniha EU. I v České republice vyšla tzv. Bílá kniha jako „Národní program rozvoje v České republice“. Roku 1997 vznikl dokument „Agenda pro budoucnost“ a byla přijata tzv. Hamburská deklarace na 5. mezinárodní konferenci o vzdělávání dospělých UNESCO v Hamburku. V neposlední řadě byl vydán dokument „Memorandum o celoživotním učení“.<sup>8</sup>

S tím jak se vyvíjela Evropa, vyvíjel se i pohled na celoživotní učení. V rámci vzniku EU Maastrichtskou smlouvou v roce 1992 byly zpracovány různé stupně strategických postupů o vzdělávání, jako je „Zelená kniha o evropské dimenzi ve vzdělávání“ roku 1993 nebo „Cesta k učití se společnosti“ z roku 1996. I v případě další smlouvy, a to Amsterdamské, došlo k přínosu a to ve formě konceptu „Europe of Knowledge“. V rámci evropských integrujících se snah byly vytvořeny i evropské prostory pro vysokoškolské vzdělání tzv. Kodaňské, Lovaňské a Boloňské procesy. Poslední jmenovaný proces měl vliv nejen na Českou republiku, ale i na ostatní státy.

---

<sup>6</sup> MŠMT ČR. *Dokumenty o dalším vzdělávání a celoživotní učení* [online]. © 2013-2017 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/dokumenty-o-dalsim-vzdelavani-a-celozivotnim-uceni-1>

<sup>7</sup> FAURE, E. a kol. *Learning to be: The Word of education today and tomorrow*. Paris: UNESCO, 1972. s. 19. ISBN 92-3-101017-4. „Překlad autora“. Dostupné také z: [http://www.unesco.org/education/pdf/15\\_60.pdf](http://www.unesco.org/education/pdf/15_60.pdf)

<sup>8</sup> MŠMT ČR. *Dokumenty o dalším vzdělávání a celoživotní učení* [online]. © 2013-2017 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/dokumenty-o-dalsim-vzdelavani-a-celozivotnim-uceni-1>

Jednou z priorit Boloňského procesu byla státní podpora celoživotního učení. V případě vzdělávání může jedinec využívat kombinované a distanční formy studia nebo na základě odborných pracovních zkušeností získat příslušnou kvalifikaci.<sup>9</sup>

V České republice je uznávání odborných kvalifikací a vzdělávání dospělých upraveno legislativně především ve dvou zákonech:

- zákon č. 18/2004 Sb., o uznání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států EU a některých příslušníků jiných států a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace).<sup>10</sup> Předmětem tohoto zákona je zpracovat příslušné předpisy EU a upravuje postup správních orgánů, profesních komor a veřejnoprávních zaměstnavatelů pro uznání odborné kvalifikace nebo jiných způsobilostí, které jsou vyžadovány pro výkon regulované činnosti na území České republiky pro případ, že odborná kvalifikace nebo činnost byla vykonávána v jiném členském státě EU, případně v jiném smluvním státě Dohody o Evropském hospodářském prostoru nebo Švýcarské konfederaci.

- zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání).<sup>11</sup> Předmětem tohoto zákona je úprava systému ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, kvalifikace, pravidla udělování, prodlužování platnosti a odnímání autorizace k ověřování výsledků dalšího vzdělávání a další zákonem vymezené situace.

Vzdělávání upravují další zákony, jako např. školský zákon, zákon o vysokých školách, zákon o zaměstnanosti apod.

Celoživotního vzdělávání je potřeba v mnoha specializovaných profesích, kde je nutná profesní kvalifikace, zvláště v lékařské profesi a v profesi zdravotníků nelékařů. Vzděláváním pracovníků ve zdravotnictví se zabývá i Mužík, kde konstatuje, že díky rozvoji zdravotnictví si nelze ve výkonu praxe vystačit jen s absolvováním lékařské fakulty a diplomem doktora medicíny, nýbrž je velmi důležité se neustále vzdělávat

---

<sup>9</sup> VETEŠKA, J. a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ke vzdělání*. 1. vyd. Praha: EDUCA, 2011, ISBN 978-80-8306-09-3.

<sup>10</sup> Zákon č. 18 ze dne 10. prosince 2003 o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 7. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=18/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=18/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>11</sup> Zákon č. 179 ze dne 30. března 2006 o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 61. Dostupné z [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=179/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=179/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

a specializovat a v žádném případě se spoléhat na to, že po celou dobu praxe si vystačí se znalostmi, které získal za doby vysokoškolského studia. Na základě nových objevů, zdokonalování lékařské techniky, zrychlujícího se nárůstu lékařských poznatků dochází k postupnému rozlišení lékařských oborů a vzniku nových.

Lékařská profese potřebuje celoživotní vzdělávání a je dokonce jeho nutností. Toto celoživotní vzdělávání se většinou třídí do tří fází vzdělání:

- pregraduální
- postgraduální
- kontinuální

**Pregraduální vzdělávání** má za cíl získat pro výkon lékařské profese základní poznatky a dovednosti v daném oboru. Jedná se o vzdělání v gymnáziích, odborných školách, středních a vyšších zdravotních školách, lékařských a farmaceutických fakultách nebo jiných vysokých školách.

**Postgraduální vzdělávání** je další stupeň vzdělávání lékařů, které následuje vzdělání pomaturitní, kvalifikační, popromoční, postgraduální a specializační. Cílem tohoto vzdělání je získání potřebné kvalifikace a odbornosti. Pro samotný výkon povolání lékaře je potřebné získání specializované způsobilosti. Specializovanou způsobilost získá lékař po absolvování a úspěšném ukončení specializovaného vzdělávání na akreditovaném pracovišti školitele atestační zkouškou. Podmínky získávání specializačního vzdělávání stanoví zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

**Kontinuální vzdělávání** definuje nutnost celoživotního odborného vzdělávání a je nejdelší fází lékařského vzdělávání. Cílem kontinuálního vzdělávání je seznámit praktikující lékaře s inovacemi ve zdravotnictví, novými vědeckými poznatky a léčebnými postupy.<sup>12</sup>

V době značného rozvoje technologií umožňující efektivní léčebné postupy je více než potřebné další vzdělávání veškerého zdravotnického personálu. Může se zdát, že vzdělávání je finančně náročné, což je jistě pravda, ale tyto náklady se sníží tím, že lékař využije svých nových znalostí a nové technologie v péči o pacienty a může zkrátit dobu léčení až o polovinu. V návaznosti budou sníženy i náklady na pooperační a následnou péči.

---

<sup>12</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

Na základě rozmachu informačních a komunikačních technologií a jejich využití může docházet k výuce a předávání operačních zkušeností při přenosu reálné operace dalším lékařům nejenom v rámci republiky, ale na celosvětové úrovni a podporovat tak jejich kontinuální vzdělávání a mezi lékaři šířit novinky a informace.

## 1.2 Historie vzdělávání ve zdravotnictví

Začátek myšleny na další vzdělávání lékařů v naší republice by se mohla datovat od roku 1862, kdy Jan Evangelista Purkyně zadal úkol stálého zvyšování kvalifikace lékařů v nově založeném Spolku českých lékařů a Časopisu lékařů českých. Československá lékařská společnost J. E. Purkyně a lékařské časopisy v této činnosti pokračovaly, ale tento způsob doplňování vzdělání po druhé světové válce tehdy socialistickému zdravotnictví nestačil.<sup>13</sup>

Po roce 1945 a hlavně po roce 1948 vzrůstala potřeba vzdělávání lékařů s ohledem na rozvoj zdravotnictví. V tomto období se začínala rýsovat myšlenka o vytvoření ústavu, která by lékaře dodatečně vzdělávala během jejich praxe.

Pro nepříznivé kvalifikační a i demografické struktury lékařů, rozvíjením lékařské vědy a zdokonalování stanovování diagnóz a zřizování stále většího množství specializací ve zdravotnictví bylo nutné postarat se o další vzdělávání lékařů, hlavně po jejich vystudování a promoci. Bylo nutné neustále zvyšovat jejich kvalifikaci, seznamovat je s novými diagnostickými postupy a dalšími novinkami v lékařském oboru. Z důvodu převzetí zodpovědnosti za výchovu zdravotníků a ochranu zdraví obyvatelstva státem, bylo nutné, aby byl vydán zákon č. 170/1950 Sb., o zdravotnických povoláních, kde byla uzákoněna povinnost dalšího vzdělávání. Bylo tudíž nutné organizovat kurzy, které byly prvními specializačními kurzy, kde absolventi získali potřebnou specializaci. Od roku 1950 se konaly kurzy v oborech hygieny, anesteziologie, transfuzní služby, pediatrie a organizace zdravotnictví, které většinou trvaly 4–6 měsíců a byly realizovány nejenom v Praze, ale také v Havlíčkově Brodě, Brně, Olomouci a Bratislavě. Vzdělávací akce nebyly zaměřeny jen na absolventy lékařských fakult, ale i na doplnění znalostí praktických lékařů a vedoucích pracovníků. Stále častěji byla pocítována potřeba dalšího systematického

---

<sup>13</sup> Kolektiv pedagog. pracovníků kateder ÚDL. *Za další vzdělávání lékařů. 10 let Ústavu pro doškolování lékařů.* 1. vyd. Bratislava: Osveta, 1963.

a organizovaného vzdělávání v rezortu zdravotnictví a to mnohem více než v jiných oblastech. Z důvodu potřeby dalšího vzdělávání bylo již otázkou času dojít k myšlence na zřízení zvláštních kurzů nebo ústavu, kde by toto bylo zajištěno, a ke vzniku jakési akademie pro lékaře, která by se mohla opírat i o moderní nemocnici.<sup>14</sup>

V tomto období se začínaly ozývat hlasy, které požadovaly vzdělávání a zvyšování znalostí i u všeobecných sester. V padesátých letech 20. století bylo kvalifikační vzdělávání jak všeobecných sester, tak samozřejmě středních zdravotnických pracovníků soustředěno jen do středních zdravotnických škol. Jelikož v té době nebylo možno se kontinuálně vzdělávat, záleželo jen na individuálním přístupu středního zdravotnického pracovníka, zda se bude vzdělávat. Toto vzdělání bylo v zásadě praktikováno a soustředěno jen na čtení odborných článků v odborných novinách jako byly Zdravotnické noviny nebo případně na odborné časopisy, kterých bohužel zde bylo poskrovnu. Na základě rozvoje oboru ošetrovatelství bylo nutné tak jako pro lékaře založit středisko, které by se tohoto úkolu zhostilo, a tak 1. ledna 1960 byla zahájena činnost Střediska pro další vzdělávání středních zdravotnických pracovníků na Střední zdravotnické škole v Brně. Tímto byl položen základní kámen pro celoživotní vzdělávání těchto, do té doby opomíjených pracovníků ve zdravotnictví, bez kterých se lékaři a hlavně pacienti neobejdou.<sup>15</sup>

### 1.3 Vznik a rozvoj Institutu pro lékaře

Vedení socialistické republiky si velice dobře uvědomovalo, že důležitým prostředkem pro neustálé zvyšování kvalifikace ve všech odvětvích zdravotnictví a jejich pracovníků je nutná „*soustava dalšího vzdělávání během praxe – specializačních kursů [sic], doplňovacího výcviku, doškolovacích kursů [sic] a seminárního školení*“<sup>16</sup> a navázání na úkol, který stanovil Jan Evangelista Purkyně.

Následkem uvědomění si potřeby vzdělávat lékaře byl výměrem ministra zdravotnictví ČSR č.j. Ká/3-621-10.616/1953 ze dne 30. června 1953, ve znění rozhodnutí ministra zdravotnictví ze dne 26. listopadu 1991 a zřizovací listinou ze dne

---

<sup>14</sup> SVOBODOVÁ, I. (ed.) *Jubilejní sborník k 50 letům IPVZ*. 1. vyd. Praha: AF BKK, 2003.

<sup>15</sup> NCO NZO. *Stručná historie a vývoj Centra v datech* [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.nconzo.cz/web/guest/125>

<sup>16</sup> Kolektiv VÚOZ. *Organizace zdravotnictví*. 3. vyd. Praha: Státní zdravotnické nakladatelství, 1959, s. 218.



1. prosince 2001, č.j. 16037/2001 zřízen Ústav pro doškolování lékařů. Tento fakt potvrzuje i zmínka v knize „Organizace zdravotnictví“ zpracované kolektivem Výzkumného ústavu organizace zdravotnictví v Praze roku 1959, kde v kapitole Organizační struktura zdravotnictví, odst. III. se píše: *„Výchova zdravotnických kádrů zahrnuje především výuku středních zdravotnických pracovníků na zdravotnických školách, kursy pro nižší zdravotnické pracovníky a doškolování obou těchto kategorií (v seminářích, kursech aj.), dále výuku lékařů a lékárníků na fakultách a jejich další vzdělávání, pro něž jsou zřízeny Ústavy pro doškolování lékařů.“*<sup>17</sup>

Ústav byl zřízen na základě politického rozhodnutí tehdejšího vedení Československé republiky. V současné době bychom to kvalifikovali jako veřejný zájem na základě veřejné politiky vykonávané vládou pro dosahování a splnění veřejných cílů. Podle Mikušové a Stejskala se veřejný zájem na vzdělávání lékařů řadí do užšího pojetí, tzn. jednotlivé části globálně pojeté veřejné politiky.<sup>18</sup>

V pozdější době byl Ústav pro doškolování lékařů několikrát přejmenován a v současné době nese název: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (dále jen „Institut“).

Od svého vzniku se činnost Institutu řídí statutem, který je podle potřeby obměňován a poslední verzi zřizovací listiny státní příspěvkové organizace vydanou Ministerstvem zdravotnictví dne 10. května 2007 pod č.j.: MZDR 2942/2007, ve znění změn provedených Opatřením Ministerstva zdravotnictví vydaného pod č.j.: MZDR 49730/2016-1/OPŘ ze dne 20. září 2016.<sup>19</sup>

V prvním statutu v čl. II byla činnost ústavu stanovena takto: *„Ústav pro doškolování lékařů má za úkol soustavně zvyšovat a prohlubovat odbornou a politickou úroveň lékařů tím, že je bude seznamovat s nejnovějšími poznatky o účinné prevenci, včasné a přesné diagnostice a racionální léčbě na základě materialisticko-dialektického názírání v medicíně a uplatňování zásad socialistického zdravotnictví v praxi podle nových vědeckých poznatků a objevů v lékařství. Tento úkol plní Ústav pro doškolování lékařů plánovitě, podle rozboru potřeb zdravotní služby, školením a doškolováním lékařů podle zásad obsažených ve vyhlášce ministerstva zdravotnictví o specializaci*

---

<sup>17</sup> KOLEKTIV VÚOZ. *Organizace zdravotnictví*. 3. vyd. Praha: Státní zdravotnické nakladatelství, 1959, s. 57.

<sup>18</sup> MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B. a J. STEJSKAL. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-526-9.

<sup>19</sup> IPVZ. *Zřizovací listina* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/3450-zrizovaci-listina-ipvz-uplne-zneni-2016.pdf>

*a odborné výchově lékařů.*<sup>20</sup> Když si srovnáme dnešní statut, podle kterého Institut vykonává svoje povinnosti dnes, s výše popsáním, není v hlavní myšlence až takový rozdíl. Jsou tam jen rozdíly v označení slov a změně politického prostředí.

Pro vhodné umístění byla vybrána budova bývalé Masarykovy státní zdravotní školy, která sídlila v Praze v Ruské ulici. Dříve tato škola sloužila pro ministerstvo zdravotnictví jako doškolovací středisko. V tomto doškolovacím zařízení se realizovaly některé kurzy jak pro střední zdravotnický personál, tak pro organizátory zdravotnictví a administrativní pracovníky. Na základě zřízení Ústavu bylo zde poté zřízeno jeho ředitelství a administrativní úsek, vlastní katedry, učebny, kuchyně s jídelnou, knihovna a internát s 200 lůžky pro účastníky kurzů.

V začátcích Institutu bylo prioritou doškolování lékařů, příprava jednotlivých náplní pro výchovu potřebných specialistů a přípravu postupů pro skládání kvalifikačních atestací a zejména vytvoření oborových kateder a subkateder. V dalším období bylo toto vzdělání rozšířeno i na farmaceuty. Jako hlavní činnost v tomto ústavu byla zaměřena na vyučování školitelů, kteří byli ve funkci vedoucích lékařů a farmaceutů různých zdravotnických zařízení a ve funkčních kurzech na získání vyšší specializace. V 70. letech pokračuje výše jmenovaná koncepce spolu s úkoly, které pro Ústav vyplývaly ze zákona č. 20/1966 Sb. o péči o zdraví lidu a následné vyhlášky o specializaci. Jelikož takový ústav byl prvním v republice, musel se potýkat s mnoha problémy a bez zahraničních kontaktů se tak pohyboval v neznámých vodách a neměl kde čerpat zkušenosti. Tento zákon ovlivnil velkou mírou i vývoj ústavu. Ovlivnil i přejmenování a pro další období se pyšnil názvem „Institut pro další vzdělávání lékařů a farmaceutů“, zkráceně ILF. ILF získal nový statut platný od 1. října 1975 a tím Institut získal určitá práva a povinnosti jako vysoké školy. Díky tomuto statutu se ILF stal nejen pedagogickým, ale také metodickým, a dokonce vědecko-výzkumným pracovištěm. Další období bylo spojeno s rokem 1981, kdy byla vydána další vyhláška č. 77/1981 Sb. Tato vyhláška zavádí nové nastavbové specializační lékařské a farmaceutické obory. Tato vyhláška zavádí i vzdělávání jiných odborných pracovníků, kteří pracují ve zdravotnictví, takže se rozšiřují i úkoly a povinnosti pro ILF. V tomto období dochází k rozdělování kateder, zvláště katedry interní a chirurgické se dělí na subkatedry. Institut měl a má své katedry umístěny i mimo Prahu. Svou výukovou aktivitu provozoval i ve školících střediscích některých krajských nemocnic.

---

<sup>20</sup> RÖDLING, J. *Další vzdělávání lékařů v ČSSR*. 1. vyd. Praha: Avicenum, 1980, s. 38.

V 90. letech byla zrušena některá pracoviště, která již ztratila v této době svoje opodstatnění.<sup>21</sup>

Porevoluční období roku 1989 se vyznačuje postupnou transformací v nových společenských podmínkách, kdy byla potřeba se přizpůsobit nové situaci v republice, rozvoji medicíny a přístupům k zahraničním moderním trendům. Bylo nutné přizpůsobit zdravotnickou praxi světu a požadavkům souvisejících s harmonizací před vstupem do EU. A taktéž právě v 90. letech docházelo k transformaci i v Institutu a od 1. ledna 1992 se Institut stal organizací podřízenou ministerstvu zdravotnictví jako příspěvková organizace. K úpravě statutu došlo po dvaceti letech. S účinností od 17. června 1993 se název ILF změnil na Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví, zkráceně IPVZ (dále jen „Institut“). Podle nového statutu hlavní činnosti zůstávají stejné, jedná se o činnost pedagogickou, koncepční, metodickou a vědecko-výzkumnou. Institut vykonává poradenskou a znaleckou činnost, informační činnost a taktéž může vykonávat i určenou hospodářskou činnost. Přechodem na jiný statut došlo také ke změně organizační struktury Institutu a pravomocí ředitele a tento statut je platný dodnes.<sup>22</sup>

V průběhu posledních třinácti let došlo k menším změnám. Rozhodnutím ministerstva byla výuka převedena pod lékařské fakulty, a tak došlo k velkým změnám. V roce 2012 došlo k převedení 44 základních oborů na lékařské fakulty. Nic to však nemění na tom, že by Institut dál neplnil svůj účel. Nadále Institut poskytuje uchazečům teoretické vzdělávání v základních oborech, ke kterým jsou všechna jeho pracoviště akreditována.

---

<sup>21</sup> SVOBODOVÁ, I. (ed.) *Jubilejní sborník k 50 letům IPVZ*. 1. vyd. Praha: AF BKK, 2003.

<sup>22</sup> Tamtéž.

## 2 CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM INSTITUTU

### 2.1 Postavení a poslání Institutu

Statut určuje postavení Institutu a jeho poslání:

1. Ministerstvo zdravotnictví České republiky (dále jen „MZ ČR“) je zřizovatelem Institutu.
2. Institut je právnickou osobou.
3. Institut je příspěvkovou organizací přímo řízenou MZ ČR.
4. Institut sídlí v ulici Ruská č. p. 2412/85, Praha 10 – Vinohrady.

Statut Institutu upravuje jeho řízení, činnost, organizační členění a také jeho hospodaření. V současnosti platný statut byl vydán zřizovatelem dne 4. srpna 2004 a s následnými pěti dodatky byl aktualizován. Podle tohoto statutu:

- Institut provádí pro svého zřizovatele akreditační činnost v oblasti specializačního vzdělávání a další činnosti jako je činnost analytická, registrační, posuzovací pedagogická, koncepční, metodická, koordinační, expertní a vědecko-výzkumná činnost.

- V oblasti celoživotního vzdělávání poskytuje Institut metodickou pomoc se smluvně zajištěnými pracovišti.

- MZ ČR předkládá náměty a návrhy pro zkvalitnění dalšího vzdělávání ve zdravotnictví a plní úkoly.<sup>23</sup>

### 2.2 Činnosti Institutu

Jak již bylo řečeno, současné poslání a zaměření činnosti Institutu se odvíjí od zřizovacích listin a statutu z roku 2004. Podle tohoto statutu Institut (v souladu se zákonem č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta<sup>24</sup> a zákonem č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání

---

<sup>23</sup> IPVZ. *Statut Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/645-statut-ipvz-2004.pdf>

<sup>24</sup> 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: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 30.

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)<sup>25</sup>) zabezpečuje pro zřizovatele následující činnosti a dělí je do dvou částí:

### **Hlavní činnost**

Nejdůležitější je hlavní činnost, která se dělí na další činnosti, jako je:

#### **Koncepční činnost**

- tato činnost zajišťuje a monitoruje požadavky pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, kdy zvláště provádí přípravu koncepčních materiálů a ministerstvu předkládá návrhy opatření v této oblasti vzdělávání, organizuje, plánuje, hodnotí a koordinuje další vzdělávání ve zdravotnictví;

- zpracovává návrhy pro vzdělávací programy specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů. Zároveň zpracovává návrhy ve vybraných oborech pro vzdělávací programy jiných odborných pracovníků ve zdravotnictví s vysokoškolským vzděláním a návrhy pro doplňující odborné praxe farmaceutů. Tyto návrhy dává do souladu s právními předpisy a doporučeními EU a spolupracuje s profesními organizacemi a odbornými společnostmi.

#### **Analytická činnost**

- v oblasti dalšího vzdělávání zajišťuje aktuální potřeby na kvalifikační požadavky a pro plánování vzdělávacích aktivit vypracovává analýzy zahraničních systémů, které srovnává.<sup>26</sup>

---

Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=95/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=95/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>25</sup> 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: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 30. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=95/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=95/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>26</sup> IPVZ. *Statut Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/645-statut-ipvz-2004.pdf>

### **Pedagogická činnost**

- na základě získané akreditace a v jejím rozsahu poskytuje specializační vzdělávání;

- do specializačního vzdělávání zařazuje lékaře, zubní lékaře, farmaceuty, cizince a ve vybraných oborech i jiné odborné pracovníky ve zdravotnictví s vysokoškolským vzděláním. Zajišťuje jejich specializační vzdělání a zároveň jim vydává průkazy odbornosti;

- podle prováděcích vyhlášek organizuje a uskutečňuje atestační zkoušky a zajišťuje činnost atestačních komisí dle své odbornosti a zajišťuje také aprobační zkoušky lékařů a farmaceutů pro cizince, kdy zároveň ověřuje jejich schopnost se odborně vyjadřovat v českém jazyce;

- na základě své činnosti vydává diplomy o specializaci, osvědčení o absolvování kurzů, osvědčení o absolvované praxi, seminářů a dalších vzdělávacích aktivit Institutu a při realizaci speciálních výukových programů a vzdělávacích akcí v rámci celoživotního vzdělávání a při jejich ukončení ověřuje znalosti a vydává potvrzení o jejich absolvování.

### **Metodická činnost**

- pro realizaci a hodnocení jak celoživotního, tak specializačního vzdělávání připravuje metodické návody, postupy a studijní materiály.

### **Registrační činnost**

- o dalším vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví a uchazečů o vykonání aprobační zkoušky vede evidenci, kterou následně archivuje na základě příslušného zákona;

- na základě registrace vede Registr lékařů, farmaceutů a zubních lékařů.

### **Posuzovací činnost**

- při výkonu zdravotnického povolání nebo studijního programu realizovaném v České republice nebo (dále jen „ČR“) v cizině u zdravotnických pracovníků posuzuje odbornou praxi a pro rozhodovací činnost vydává svá odborná stanoviska.

### **Vědecko-výzkumná činnost**

- Institut je výzkumnou organizací, provádí základní a klinický výzkum, zavádí a ověřuje nové metody, spolupracuje na klinickém hodnocení léčiv a ověřování prostředků zdravotnické techniky, aby prokázal jejich účinnost, bezpečnost a kvalitu;<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> IPVZ. *Statut Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/645-statut-ipvz-2004.pdf>

- výsledky, které získá vědecko-výzkumnou činností dále šíří prostřednictvím výuky a publikování;
- případný zisk z vědecké a výzkumné činnosti a dalších souvisejících činností reinvestuje zpět do vědecko-výzkumné činnosti.

#### **Akreditační činnost**

- pro obory specializačního vzdělávání nebo odborné praxe pro farmaceuty zajišťuje činnost akreditačních komisí a stanoviska akreditačních komisí předkládá tato stanoviska MZ ČR pro rozhodovací činnost.

#### **Administrace rezidenčních míst**

- na základě příslušného zákona je dodavatelem administrace rezidenčních míst.

#### **Další činnosti**

- pro účastníky specializačního a celoživotního vzdělávání, pro zaměstnance ministerstva a i pro svoje vlastní zaměstnance poskytuje ubytovací služby.

#### **Dodavatelská činnost**

- pro individuální projekty financované z Evropského sociálního fondu (dále jen „ESF“) může být generálním dodavatelem.<sup>28</sup>

#### **Jiná činnost**

Jinou (vedlejší) činnost může Institut vykonávat za předpokladu, že nejsou na škodu jeho poslání a úkolům, které jsou stanoveny příslušným ministerstvem. Při vykonávání jiné činnosti se Institut řídí obecně platnými předpisy. Při plnění svých úkolů Institut spolupracuje s dalšími vzdělávacími organizacemi, vysokými školami zabývajícími se vzděláváním ve zdravotnictví a také se zdravotními pojišťovnami. Taktéž spolupracuje i s různými akreditovanými pracovišti v České republice, ale spolupracuje i se zahraničím. Nejenže spolupracuje s profesními organizacemi a výzkumnými ústavů, ale dá se říci, že spolupracuje skoro se všemi institucemi, které se zabývají péčí o zdraví lidu. Institut figuruje v seznamu ústavů se znaleckým oprávněním, a tak může vykonávat a vykonává znaleckou činnost v rozsahu daného zápisu.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> IPVZ. *Statut Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/645-statut-ipvz-2004.pdf>

<sup>29</sup> Tamtéž.

## 2.3 Nejvýznamnější současné aktivity

V posledních pěti letech byla činnost Institutu v souladu s požadavky zřizovatele zaměřena i do dalších oblastí, ale stále převažuje pedagogická činnost.

### **Pedagogická činnost**

Nejrozsáhlejší a hlavní činností Institutu je pedagogická činnost, kdy připravuje a realizuje vlastní vzdělávací programy, organizuje a vykonává atestační zkoušky vybraných lékařů, lékařů pro stomatologii, farmaceuty, a jiné odborné pracovníky, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Na základě pověření MZ ČR probíhají i aprobační zkoušky cizinců. Vedle atestačních a aprobačních zkoušek pořádá Institut celou řadu vzdělávacích programů, které jsou zakončeny zkouškou ověřující získané znalosti.

Vzdělávací akce jsou zveřejňovány na webových stránkách Institutu v „Přehledu vzdělávacích akcí“, případně i v odborných časopisech. Institut v rámci specializačního vzdělávání nabízí kurzy, stáže, workshopy, semináře, ale tyto aktivity nabízí i v kontinuálního neboli celoživotního vzdělávání. Každý rok tak Institut organizuje téměř 2 000 vzdělávacích akcí pro skoro 24 000 různých lékařů, farmaceutů, stomatologů a ostatních pracovníků pracujících ve zdravotnictví.

### **Zajištění vzdělávání**

Z důvodu, že Institut zajišťuje vzdělávání ve zdravotnictví pro účastníky atestačních, aprobačních nebo závěrečných zkoušek v padesáti nastavbových oborech, sedmi základních oborech pro praktické lékařství a ve farmaceutických oborech a samozřejmě i ve čtrnácti nelékařských oborech, vyplývá z toho pro něj mnoho úkolů a povinností pro zajištění provozu v hlavní činnosti.

O zajištění chodu se starají vedoucí kateder a subkateder včetně instruktorek, které zajišťují organizaci a průběh vzdělávacích akcí, a tato pracoviště zastřešuje sekce náměstka pro pedagogiku. Provozně technickou stránku zajišťuje sekce provozně technického náměstka.

V roce 2016 bylo v rámci Institutu celkem 94 pedagogických pracovišť, z toho 37 kateder, 52 subkateder, Škola veřejného zdravotnictví a 4 výuková pracoviště.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> AVENSIO – mzdový program. Personální a mzdové oddělení. Praha: IPVZ, 2016.



Ve většině případů probíhá praktická výuka i realizace teoretických kurzů na pedagogických pracovištích. Tato pedagogická pracoviště jsou většinou umístěna mimo Institut na odděleních různých fakultních nemocnic a zdravotnických zařízení nejenom v Praze, ale také v Brně, v Hradci Králové a v Olomouci. Pedagogická pracoviště se nalézají i na výukových pracovištích ve většině regionálních zdravotnických zařízení po celé ČR. Na základě zájmu se Institut snaží v závislosti na akreditačním procesu o rozšíření počtu výukových pracovišť v návaznosti na finanční možnosti Institutu.

V poslední době si vedení Institutu uvědomuje potřebu vzdělávat nejen lékaře a nelékařské profese, ale vzdělávat i svoje zaměstnance. Vzdělání zaměstnanců a jejich rozvoj je důležitý pro jejich další práci a fungování Institutu. Další vzdělání je zaměřeno jak na rozvoj dovedností, znalostí, vědomostí, zkušeností, schopností, které se uplatní nejen v zaměstnání, ale také v občanském a v osobním životě. Další vzdělání se tak člení do občanského, profesního a zájmového vzdělávání.<sup>31</sup> Profesního vzdělávání využívá Institut ve velké míře. Svým zaměstnancům umožňuje zvyšovat kvalifikaci v rámci kombinovaného studia na vysokých školách, některé kurzy pro veřejnost, které Institut pořádá, můžou navštívit i zaměstnanci, organizuje výuku anglického jazyka a umožňuje účast na školení, které si zaměstnanec zvolí v rámci své pracovní náplně, aby prohloubil vědomosti a zdokonalil svou práci.

## 2.4 Organizační struktura a struktura zaměstnanců

Každá organizace má svoji organizační strukturu. Na základě uplatňování rozhodovacích pravomocí se organizační struktura Institutu řadí mezi tzv. liniové organizační struktury. U liniové organizační struktury je „*organizační uspořádání používáno u malých společností s přímou rozhodovací pravomocí. Podřízený dostává příkazy pouze z jednoho nadřízeného místa*“.<sup>32</sup>

Vedením Institutu je jmenován ředitel na základě pověření od ministra zdravotnictví.

---

<sup>31</sup> VETEŠKA, J. A KOL. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4.

<sup>32</sup> VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení, s. 356. ISBN 978-80-247-4372-1.

Organizační struktura se vždy s malými úpravami mění v závislosti na jmenování ředitele nebo v případě organizační potřeby.

Současný ředitel na základě svých potřeb k vedení a vizí ve směřování Institutu má pod svým přímým vedením oddělení, která jsou důležitou součástí Institutu. Kromě toho stanovil, že pro svou efektivní činnost Institut potřebuje mít čtyři náměstky, kteří se budou starat o jednotlivá odvětví.

Náměstek pro vzdělávání má na starosti studijní oddělení v sídle organizace a oddělení rezidenčních míst. Je to také styčný pracovník v jednání s MZ ČR ohledně akreditací vzdělávacích programů, atestačních a aprobačních zkoušek.

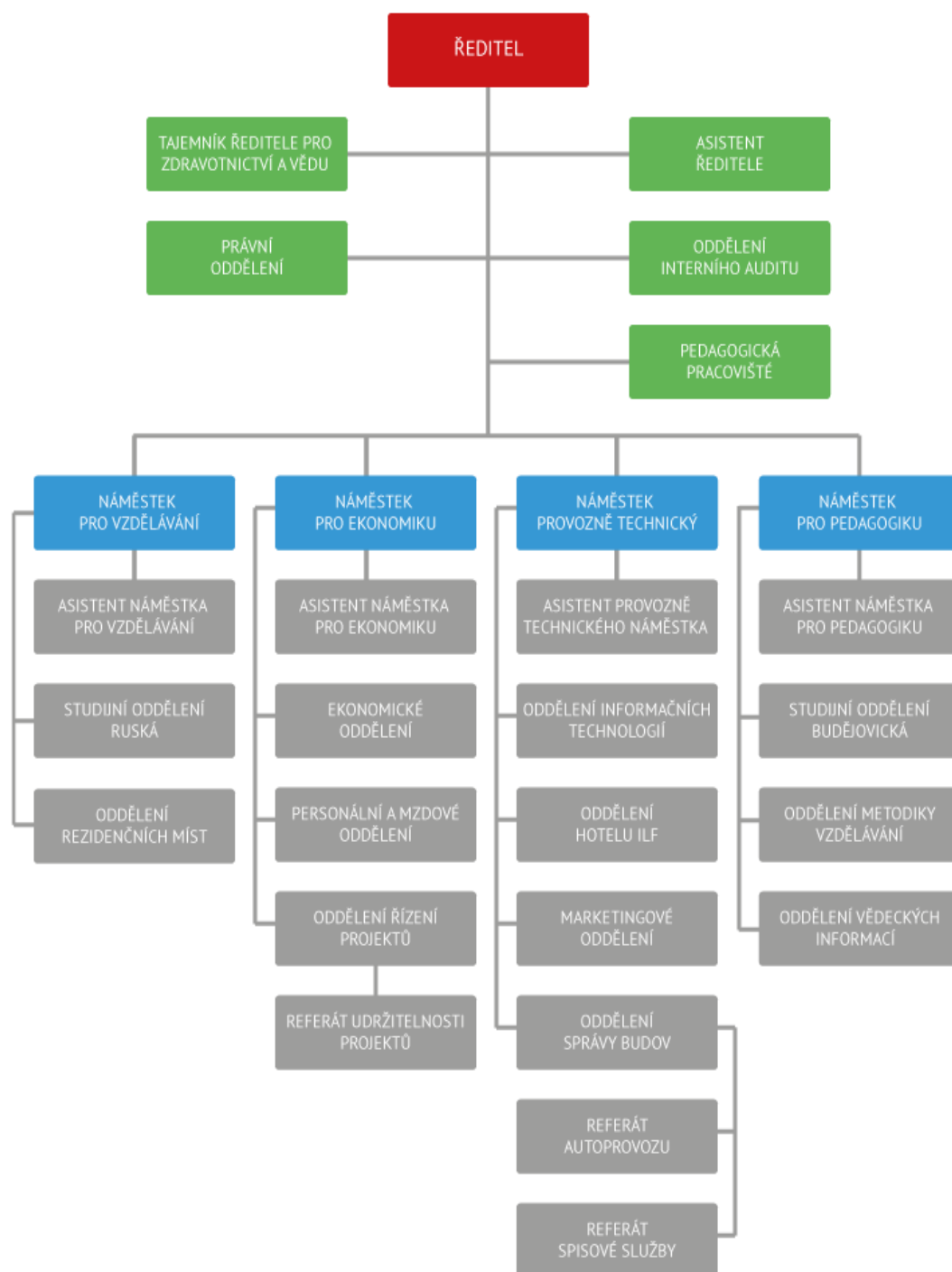
Náměstek pro ekonomiku má na starosti veškerou činnost ekonomického rázu. Stará se o hospodaření a rozpočet Institutu. Pod jeho odvětví spadá i řízení projektů a evidence majetku a hospodaření s ním.

Náměstek provozně technický má na starosti fungování Institutu po stránce technické a provozní, při níž zajišťuje jak zásobování, tak provoz celé budovy a zajišťuje náležitosti veřejných zakázek. Pod jeho odvětví spadá i provoz hotelu.

Náměstek pro pedagogiku má na starosti oddělení metodiky vzdělávání a studijní oddělení v Hotelu ILF a v poslední době i znovu vytvoření knihovny, dnes pod názvem Oddělení vědeckých informací a to z důvodu, že to již není knihovna v pravém slova smyslu. Je to oddělení, které má propojení nejen s Národní lékařskou knihovnou a s dalšími knihovnami v republice, ale toto místo je i multifunkčním centrem, kdy je možné v rámci komunikačního propojení a technickému vybavení realizovat různé videokonference a setkání v reálném čase a na dálku.

Detailní schéma organizační struktury je znázorněno na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj<sup>33</sup>

<sup>33</sup> IPVZ. *Organizační struktura* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/zakladni-informace-o-ipvz/organizacni-struktura>

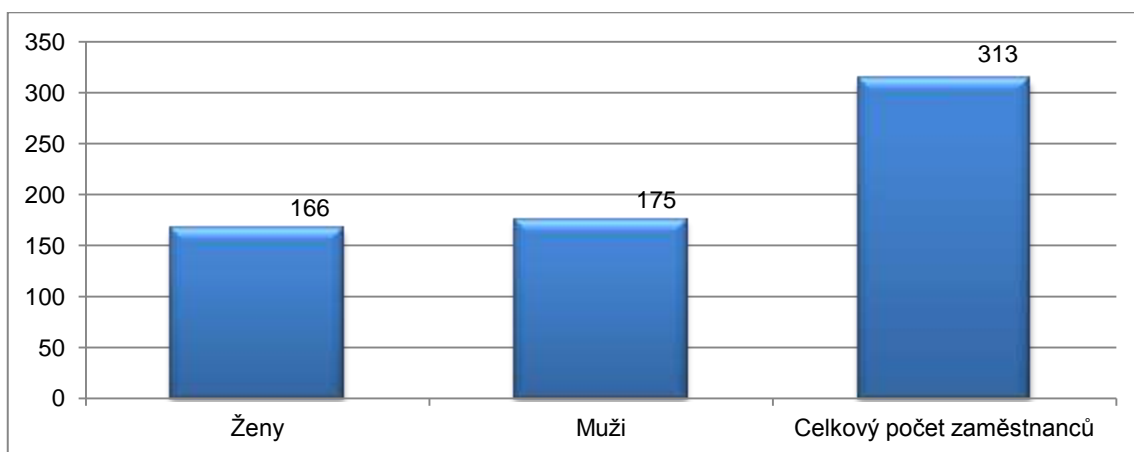
## Struktura zaměstnanců

Mimo osoby zastupující organizační strukturu je pro zajištění chodu Instituce nutné i mnoho dalších zaměstnanců, zvláště pedagogických pracovníků, kterých v roce 2016 bylo 144 z celkového počtu 313 zaměstnanců. Celkový počet se rok od roku mírně mění, jelikož mezi zaměstnanci jsou i zaměstnanci Hotelu ILF, kde jsou zaměstnanci přijímáni na základě momentálních potřeb.<sup>34</sup>

## Zaměstnanci Institutu

Z grafu č. 1 je zřejmé, že v Institutu jsou počty mezi ženami a muži více méně vyrovnány, i když mužů je přeci jenom o malinko více, neboť mezi pedagogy převládají právě oni.

Graf 1: Struktura zaměstnanců



Zdroj<sup>35</sup>

## Pedagogičtí pracovníci podle pohlaví

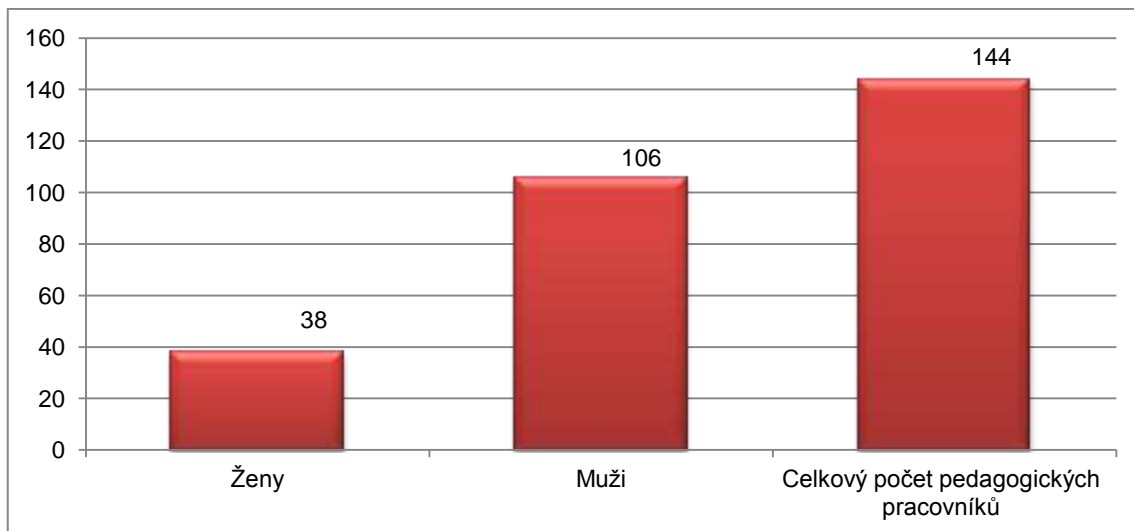
Jak již bylo řečeno, celkem má Institut 144 pedagogických pracovníků. Jen třetina jsou ženy. Pedagogičtí pracovníci jsou z řad lékařů, kteří řídí katedry a subkatedry patřící pod Institut. Názorný přehled struktury je vidět v grafu č. 2.

Katedry a subkatedry sídlí nejen v budově Institutu, ale některé jsou umístěny v různých nemocnicích na celém území České republiky. Naše katedry například sídlí v Ústřední vojenské nemocnici, v Nemocnici na Bulovce, Thomayerově nemocnici, ale i ve FN v Hradci Králové.

<sup>34</sup> AVENSIO – mzdový program. Personální a mzdové oddělení. Praha: IPVZ, 2016.

<sup>35</sup> Tamtéž, vlastní zpracování autora.

Graf 2: Struktura pedagogických pracovníků

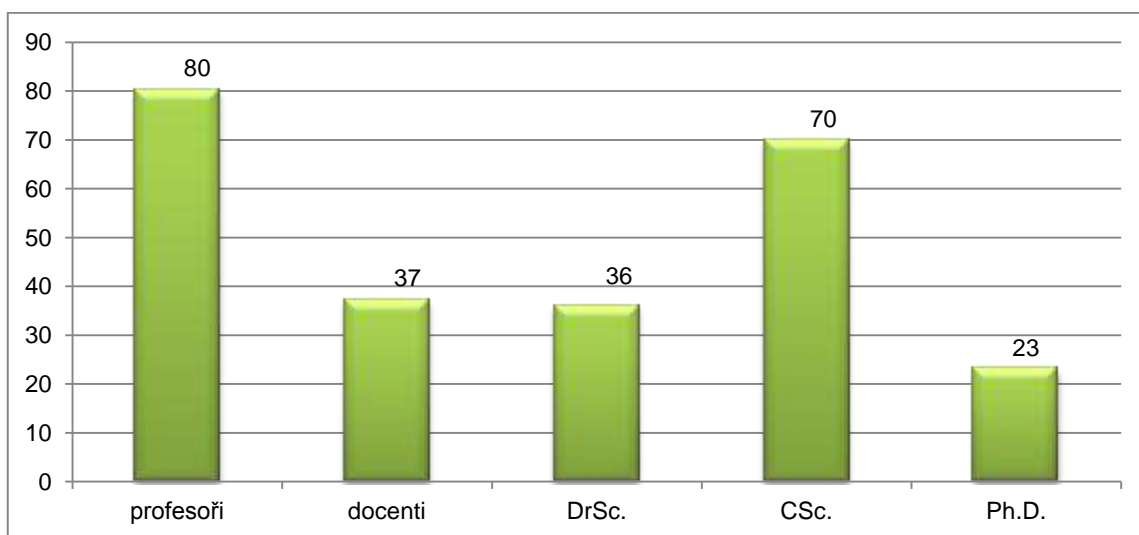


Zdroj<sup>36</sup>

### Vědecká kvalifikace pedagogických pracovníků

Institut disponuje velkým množstvím vysoce odborných a špičkových pedagogických pracovníků, kteří zajišťují odborné vedení množství kurzů, stáží a vzdělávacích akcí, jak na půdě Institutu, tak samozřejmě i na výukových pracovištích v různých nemocnicích a jsou názorně ukázány v grafu č. 3.

Graf 3: Struktura vědeckých pedagogických pracovníků



Zdroj<sup>37</sup>

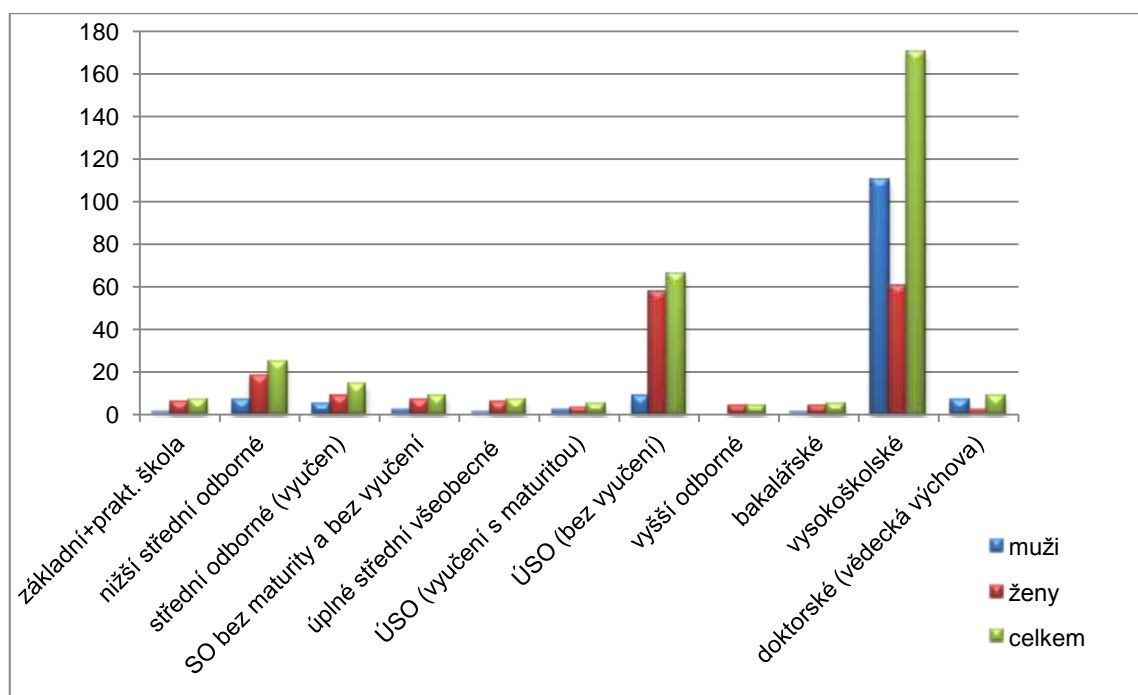
<sup>36</sup> AVENSIO – mzdový program. Personální a mzdové oddělení. Praha: IPVZ, 2016. Vlastní zpracování autora.

### Stupeň vzdělání oproti pohlaví

Jelikož je Institut odborným pracovištěm je na grafu názorně vidět, že převažuje vysokoškolské vzdělání. Zároveň o chod Institutu a jeho hotelu se musí starat i personál, který nemusí mít vzdělání na vysoké úrovni.

V grafu č. 4 je také názorně vidět, že ve všech stupních vzdělání převažují ženy kromě vzdělání vysokoškolského, kde muži vítězí.

Graf 4: Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj<sup>38</sup>

### Věk zaměstnanců

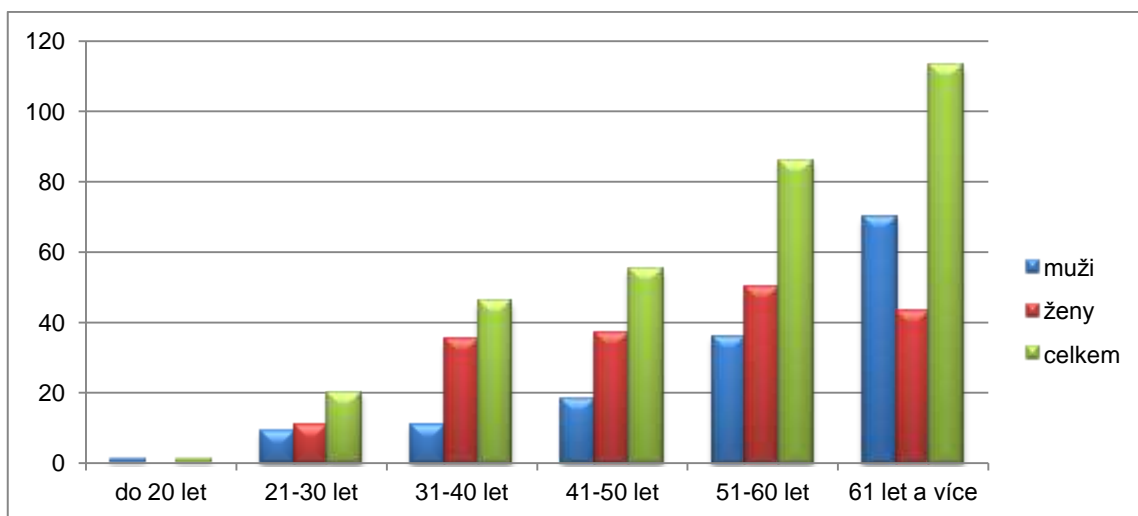
V grafu č. 5 je názorně vidět, že Institut je organizací se zaměstnanci převážně středního a staršího věku.

Věk zaměstnanců také koresponduje právě s velkým množstvím zaměstnanců vlastníci vysokoškolský nebo i postgraduální titul. Právě věk hraje svoji roli i v délce praxe zaměstnanců.

<sup>37</sup> AVENSIO – mzdový program. Personální a mzdové oddělení. Praha: IPVZ, 2016. Vlastní zpracování autora.

<sup>38</sup> IPVZ. *Výroční zpráva 2015* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/2337-vyrocní-zprava-za-rok-2015.pdf>

Graf 5: Struktura zaměstnanců podle věku

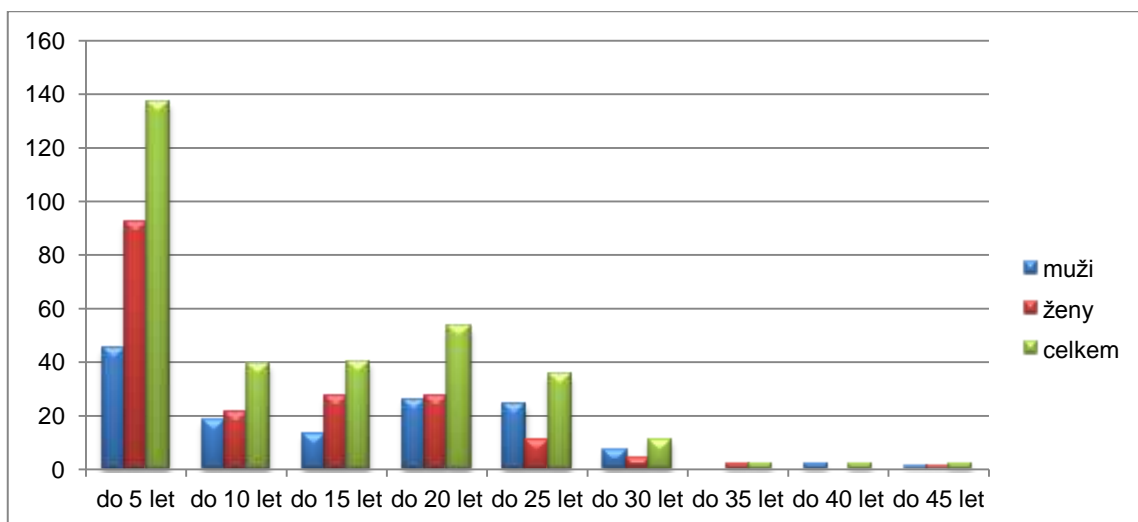


Zdroj<sup>39</sup>

### Délka zaměstnání

Z grafu č. 6 je patrné, že délka zaměstnání se pohybuje nejvíce v průměru kolem 17 let. Můžeme se jen dohadovat, proč tomu tak je. Každopádně nic to nemění na faktu, že Institut je tím, čím je. Je Institucí, která má dlouholetou tradici a erudované odborníky s dlouholetou praxí a znalostmi.

Graf 6: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání



Zdroj<sup>40</sup>

<sup>39</sup> IPVZ. Výroční zpráva 2015 [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/2337-vyrocní-zprava-za-rok-2015.pdf>

### **3 ZAJIŠTĚNÍ PROVOZU INSTITUTU V RÁMCI VNITŘNÍCH SMĚRNIC, VYHLÁŠEK A ZÁKONŮ**

#### **3.1 Vnitřní směrnice**

Institut se řídí externími předpisy a interními dokumenty, mezi které patří organizační normy, směrnice a nařízení ředitele.

##### **Organizační řád**

Organizační řád je základní organizační normou upravující jeho základní úkoly – jeho postavení, vnitřní a vnější vztahy, základní účel a předmět jeho činnosti, popis organizace Institutu, popis pracovních pozic zaměstnanců, úkoly poradních orgánů a základní působnost organizačních úseků.

##### **Směrnice pro vnitřní kontrolní systém Institutu**

Účelem této směrnice je aplikovat ustanovení zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě včetně jeho prováděcí vyhlášky č. 416/2004 Sb., a stanovit tak jednotné kontrolní metody a postupy předběžné, průběžné a následné finanční kontroly a interního auditu a zároveň stanovit konkrétní odpovědnosti příslušných zaměstnanců při provádění této kontroly v Instituci.

##### **Směrnice o oběhu účetních dokladů**

Předmětem této směrnice je zajištění jednotného způsobu provádění, zpracování a optimálního oběhu a přezkušování účetních dokladů ve smyslu zákona č. 218/200 Sb., o rozpočtových pravidlech, zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

##### **Směrnice o veřejných zakázkách**

---

<sup>40</sup> IPVZ. *Výroční zpráva 2015* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/2337-vyrocní-zprava-za-rok-2015.pdf>



Tato směrnice upravuje v souladu se zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek a vyhláškou č. 168/2016, o uveřejňování formulářů pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek a náležitostech profilu zadavatele.

### **Směrnice o postupech účtování mezi hlavní a jinou činností**

Jelikož k Institutu patří také Hotel ILF, kde má Institut další učebny, je potřeba mít i směrnici, která by toto zohlednila a to z důvodu, že Institut provádí dvě činnosti tj. hlavní a vedlejší (jinou) činnost. Tato směrnice upravuje propočtení poměrné části nákladů na služby a stanovení výměry prostor pro výuku, kanceláře a k nim náležející společné prostory pro administraci vzdělávacích akcí v objektu Hotelu ILF, jako podklad pro vnitřní přeúčtování nákladů mezi hlavní a vedlejší činností.

### **Směrnice o poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi vybraným zaměstnancům**

Jako každá organizace musí být i tato směrnice, která je v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, s nařízením vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných prostředků a nařízení vlády č. 21/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na osobní ochranné prostředky. Tato směrnice také vychází ze specifických potřeb hotelu.

Samozřejmostí jsou další vydané směrnice, kterých je zapotřebí pro fungování a hospodaření Institutu.

## **3.2 Zákony a vyhlášky**

Jak bylo již uvedeno, provoz Institutu se řídí vnitřními směrnicemi a příkazy ředitele, ale také platnými zákony ČR a směrnicemi a nařízeními EU.

Mezi zákony (i ve znění pozdějších předpisů), kterými se Institut musí řídit bez ohledu na pedagogickou činnost:

- zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta,
- zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních,

- nařízení vlády č. 184/2009 Sb., o stanovení výše úhrad za zkoušky, s účinností od 1. července 2009, novela nařízení vlády pod č. 225/2011 Sb.,

- vyhláška č. 185/2009 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů, s účinností od 1. července 2009 a novela vyhlášky ve znění vyhlášky č. 361/2010 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů, s účinností od 1. ledna 2011,

- vyhláška č. 188/2009 Sb., o atestační zkoušce, aprobační zkoušce a závěrečné zkoušce certifikovaného kurzu a o postupu k ověření znalostí českého jazyka pohovorem lékařů, zubních lékařů a farmaceutů (o zkouškách lékařů, zubních lékařů a farmaceutů), s účinností od 1. července 2009,

- vyhláška č. 189/2009 Sb., 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 ověření znalosti českého jazyka,

- věstník MZ ČR, roč. 2013 ze dne 22. ledna 2013 – nové úpravy vzdělávacích programů základních oborů a certifikovaných kurzů (nástavbových oborů) lékařů.

Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta jsou pro fungování Institutu zcela zásadní. V poslední době probíhá novelizace tohoto zákona. Sám Institut podal prostřednictvím zástupců výboru pozměňovací návrh, který by upevnil pozici Institutu. Bohužel ve znění, které je v současné době připraveno k podpisu prezidenta republiky, není takový, jak by si Institut představoval, ale ani mu nijak neubližuje.

Zákony (případně i ve znění pozdějších předpisů) potřebné z ekonomického hlediska:

- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 270/2010 Sb., o inventarizaci
- zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole
- zákon č. 563/1991Sb., o účetnictví
- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu

V současné době probíhá v Institutu změna v inventarizaci, která samozřejmě nese sebou i zvýšené náklady zejména v pořízení tiskárny čárových kódů a příslušného software.

Zákony (případně i ve znění pozdějších předpisů) potřebné z provozního hlediska:

- zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách účinný do 31. září 2016
- zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek účinný od 1. října 2016
- zákon č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv).

Změna zákona o veřejných zakázkách kladla na Institut nemalé problémy, jako je nastudování nových pravidel a tím i zdržení v zadávání veřejných zakázek. Hlavním problémem je ovšem do dnešního dne neobdržení metodické podpory ze strany MZ ČR pro Dynamický nákupní systém, takže pracovník nemá možnost se ujistit, že zadávání v tomto systému dělá správně. Bohužel z toho všeho plynou pro Institut případné náklady v podobě pokut.

Institut také ke své činnosti musí respektovat Usnesení vlády. Jedním z takových usnesení je povinnost používat elektronické tržiště (dále jen „e-tržiště“). Usnesením vlády ze dne 10. května 2010 č. 343 byla uložena povinnost používat e-tržiště při vynakládání finančních prostředků. Na toto usnesení navazovala další usnesení vlády jako usnesení, kterým se stanovil seznam komodit, které budou pořizovány a obměňovány prostřednictvím e-tržiště a také zpřesňování podmínek používání e-tržišť.

### 3.3 Elektronická tržiště

Úkolem e-tržišť je realizovat zadávací řízení či zadávání veřejných zakázek.

Od 1. července 2012 je pro ústřední orgány státní správy a jejich podřízené organizace stanovena povinnost realizovat pro vybrané komodity prostřednictvím e-tržišť veřejné zakázky ve zjednodušeném podlimitním řízení, veřejné zakázky zadávané na základě rámcové smlouvy a zakázky malého rozsahu.

Jako veřejný zadavatel má Institut tudíž povinnost pro používání e-tržiště veřejné správy pro zadávání veřejných zakázek, kterými jsou:

- **TENDERMARKET** – e-tržiště pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu pro povinné komodity a zakázky zadávané ve zjednodušeném podlimitním řízení pro povinné komodity.

- **TENDERARÉNA** – e-tržiště pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu pro nepovinné komodity, podlimitní veřejné zakázky a nadlimitní veřejné zakázky na povinné a nepovinné komodity. Toto e-tržiště je také používáno pro Dynamický nákupní systém (dále jen DNS). Pro Institut je DNS závazný pro nákup komodity č. 06 – Počítače a stroje na zpracování dat a datová média. Do budoucna se počítá, že DNS se bude využívat i pro nábytek, kancelářské potřeby a případně další povinné komodity. U některých veřejných zadavatelů jsou výše jmenované komoditní skupiny již v DNS zařazeny.

Povinné a nepovinné komodity, od kterých se odvíjí zadávání či nezadávání veřejných zakázek na e-tržiště jsou určeny v tzv. CPV kódů – **Common Procurement Vocabulary** a totožné kódy v Návrhu modelu národní infrastruktury pro elektronické zadávání veřejných zakázek (dále jen „NIPEZ“), kde jsou povinné a nepovinné komodity jasně označeny.

Rozdělení veřejných zakázek na zakázky malého rozsahu (dále jen „ZMR“), podlimitní a nadlimitní se řídí od 1. října 2016 zákonem 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Do této doby to byl zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Ať je jedná o starý nebo nový zákon rozdělení veřejných zakázek bylo a je stejné. Výše uvedené rozdělení stanoví příslušný zákon na základě výše předpokládané hodnoty veřejné zakázky, která se stanovuje před zahájením zadávacího řízení.

Pro zadávání zakázek v e-tržišti, je povinnost pro zakázky, jejichž předpokládaná hodnota činí nejméně 50.000 Kč a více. U zakázek s předpokládanou hodnotou v rozmezí 5.000 až 50.000 Kč je zadávání dobrovolné. To vypadá velice slibně a člověk by si řekl, že je tato částka dostačující, ale opak je pravdou. Na základě roztřídění komodit, které jsou dle číselníku v NIPEZ buď povinné či nepovinné pro elektronické tržiště, vyvstává problém v tom, že na komoditu máte právě těch 50.000 Kč ale na kalendářní rok. Čerpáte-li více na danou komoditu, musíte tudíž již přes e-tržiště. Institut využívá e-tržiště u ZMR již od předpokládané hodnoty 5.000 Kč.

Jelikož jsou tato e-tržiště komerčního rázu, tak jejich používání hradí Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky (dále jen „MMR ČR“), které je správcem systému e-tržišť a hradí těmto komerčním provozovatelům poplatky za ukončená zadávací řízení s předpokládanou hodnotou nejméně 5.000 Kč bez DPH. S těmito provozovateli v rámci zavedení e-tržišť uzavřelo MMR ČR koncesní smlouvy. Tyto smlouvy dne 30. června 2017 vyprší a již nebudou obnoveny. Na základě toho bude používáno nové e-tržiště, které se souběžně v rámci MMR ČR vyvíjelo. Tímto tržištěm je „Národní elektronický nástroj“. Z tohoto důvodu Institut již obdržel dopis z MZ ČR o nutné

registraci v tomto nástroji a stále čeká na případnou výzvu k účasti na školení v tomto nástroji. V případě, že školení ministerstvo nezařídí, bude nutné vyslat zaměstnance na komerční školení a tudíž další náklady pro Institut. V současné době se cena za toto školení pohybuje kolem 4.000 Kč bez DPH.

Mimo zadávání veřejných zakázek (dále jen „VZ“) přes e-tržiště veřejné zprávy je povinnost uveřejňování některých informací ve Věstníku veřejných zakázek (dále jen „Věstník“) a v Úředním věstníku EU.

Uveřejňování ve Věstníku je zatíženo poplatkem. Pro Institut jsou to určité finanční náklady z každého jednoho uveřejnění včetně opravných formulářů. A další náklady jsou při získání osobního kvalifikovaného certifikátu pro elektronický podpis, který je nutný pro uveřejnění.

Na základě těchto skutečností pro Institut vyplývají různé finanční náklady a to: mzdové náklady na pracovníka – 150 Kč/hod. hrubého, které pomineme z důvodu, že toto dělá pracovník souběžně se svou náplní práce, protože Institut nemá oddělení veřejných zakázek. Na příkladu zakázky malého rozsahu si ukážeme její časovou a finanční náročnost.

Strávená doba na zakázce:

- příprava podkladů k zadání VZ dle typu komodity je 4–6 hod. i více,
- průzkum trhu pro stanovení předpokládané hodnoty VZ – 1 hod.,
- zadávání zakázky do e-tržiště – 1 hod.,
- vyhodnocení a ukončení VZ – 2 hod.,
- případné vyvěšení jednoho formuláře ve Věstníku veřejných zakázek – 1 hod.

Je-li uzavřena rámcová smlouva na povinnou komoditu, je nutné započítat čas strávený při evidenci v Tendermarketu takového dílčího plnění z této smlouvy i kdyby to bylo jen na jednu korunu. Strávená doba na takovéto evidenci je půl hodiny.

Celkem pracovník na jedné zakázce stráví v průměru až 10 hodin. Takže náklady na jednu veřejnou zakázku je cca 1.500 Kč hrubého.

Do Věstníku se musí zasílat formuláře na všechny veřejné zakázky kromě ZMR, ale v případě nákupu přes DNS je nutné formulář o zadání zakázky odeslat do Věstníku také.

V případě vyvěšení ve Věstníku je účtován poplatek za jeden formulář 269 Kč včetně DPH. Dle druhu veřejné zakázky je nutné podat až tři formuláře což je 807 Kč včetně DPH na zakázku.

K vyvěšení v Tenderaréně a ve Věstníku je potřeba elektronický podpis, jehož cena na rok činí 396 Kč včetně DPH.

Při přípravě dokumentů k veřejné zakázce záleží na typu této zakázky. Veřejné zakázky se dělí na zakázky nadlimitní a podlimitní, které se dále dělí. Dalším a posledním druhem veřejné zakázky je „Zakázka malého rozsahu“, což je většina našich veřejných zakázek. Jak bylo uvedeno výše, přibližné náklady jsou 1.500 Kč hrubého a to na jednu ZMR. Se složitější zakázkou jako je zjednodušené podlimitní řízení, a ještě složitější, čím je nadlimitní veřejná zakázka se tyto náklady zvyšují i z důvodu, že si Institut na tyto zakázky přibere externí firmu.

Jeden z důvodů, proč se měla začít používat e-tržště, bylo to, aby se nejen zprůhlednilo zadávání veřejných zakázek, ale také proto, že bude úspora právě v nákupech. Firmy budou podávat takové nabídky, aby získaly danou veřejnou zakázku i za cenu, že na tom moc nevydělají, ale opak je pravdou. Zadavatel musí stanovit předpokládanou hodnotu veřejné zakázky, kterou zadává. Předpokládaná hodnota je stanovena na základě průzkumu trhu, takže tato hodnota je srovnatelná s cenou na běžném trhu.

### **3.3.1 Hodnocení systému**

Na základě povinnosti používání e-tržšť se může zdát, že to Institutu přinese alespoň úsporu v nákupu povinných komodit, ale opak je pravdou. Na základě zkušeností je to opravdu jinak. Zde je názorný případ:

Institut ke své provozní činnosti potřebuje i takový obyčejný prostředek jako je prostředek na mytí nádobí nebo podlahy. Tak si to představíme na Jaru. Na základě dodržení zákona o zadávání veřejných zakázek je nutné dodržet určitá pravidla a to zásady transparentnosti a přiměřenosti, zásadu rovného zacházení a zákazu diskriminace. Ve skutečnosti to znamená, že když se zadává veřejná zakázka, nesmíte jmenovat výrobce a uvádět značku výrobku. Takže jak vytvoříte specifikaci, že chcete zrovna Jar, protože jste s tímto výrobkem nadměru spokojeni? V zásadě nijak, jen napíšete, že chcete prostředek na nádobí. A dalším úskalím je, že kritériem hodnocení je nejnížší nabídnutá cena. Výsledkem je, že dostanete prostředek, který jste nechtěli a který nemá takové vlastnosti, které by dosahovali vlastností Jaru a v konečném důsledku ho spotřebujete více a více zaplatíte.

Východisko z této situace je jen tak, že uzavřete rámcovou smlouvu a pak si objednáte to, co potřebujete. Jen musíte stanovit nějaký systém či pomůcku, aby došlo na soutěž o nejnížší nabídnutou cenu. Přes tyto překážky dojde k uzavření

smlouvy a vy objednávejte Jar o objemu 450 ml, který vám dodavatel účtuje za 22 Kč. A jelikož je to povinná komodita pro e-tržišť, nemůžete ho koupit v akci, ve které stojí třeba 20 Kč. Rozdíl je sice jen 2 Kč, ale když koupíte 100 ks máte úsporu 200 Kč. Toto je jen příklad u jedné drobné povinné komodity. A to se nepočítá s náklady na mzdu a čas pracovníka, který připravuje zakázku do e-tržišť.

Následkem používání e-tržišť je i omezená respektive vůbec žádná možnost reagovat na pohyb cen na trhu zboží a služeb potažmo na nabídku a poptávku. Proč? Podíváme se na to opět z praxe. Než se vypracuje výzva k podání nabídky nebo zadávací dokumentace případně obojí, připraví se podklady, přílohy, specifikace a další případné dokumenty a vypracuje se smlouva, stráví se někdy těmito činnostmi dost času na to, aby unikla výhodná cenová nabídka na dodávku zboží, které zrovna organizace potřebuje.

Bohužel jsou i situace, kdy je potřeba reagovat velice pružně a koupit zboží s co nejmenší časovou prodlevou a to u e-tržišť dost dobře nejde.

Je tedy zřejmé, že e-tržišť nepřináší žádnou úsporu finančních prostředků Institutu a i jakékoli státní instituci, která je povinná používat e-tržišť. Bohužel s touto situací se organizace nemůže vypořádat jinak, než tak, že bude respektovat daná nařízení.

V průběhu roku 2016 pro organizace a tedy i pro Institut vyvstaly nové povinnosti o uveřejňování smluv a objednávek a nařízení o přechodu na jiné e-tržišť.

### **3.4 Registr smluv**

Na základě vstupu v platnost a účinnost zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv) dne 1. července 2016 vznikla organizacím vyjmenovaných v zákoně další povinnost a to uveřejňování veškerých smluvních ujednání tj. i objednávek nad hodnotu 50.000 Kč bez DPH v Registru smluv. Do 31. června 2017 bude tato povinnost bez velkých následků při nesplnění termínu třiceti dnů k uveřejnění od podpisu dokumentu.

Problém nastane až od 1. července 2017, kdy se bude muset toto zveřejnění provádět do třiceti dnů od podpisu dokumentů, ale již s podmínkou, že od zveřejnění se může teprve plnit podmínky smlouvy nebo objednávky. V případě, že se plnění ze smlouvy nebo z objednávky provede před datem zveřejnění, se toto plnění stává

neoprávněným a to od samého počátku a dochází tak k neoprávněnému nabytí majetku. V případě, že smlouva se neuveřejní do tří měsíců od uzavření smlouvy, bude platit, že je zrušena od počátku. Novou povinností může vzniknout mnoho problémů hlavně v rychlé potřebě získat důležitou komoditu pro provoz Institutu a hlavně pro jeho součást Hotel ILF. Institut je svým způsobem velice individuální a ne zrovna standardní organizace. V Hotelu ILF provozuje hlavní činnost, činnost vycházející ze statutu, ale provozuje i jinou činnost, která vychází taktéž ze statutu ovšem je v podstatě totožná s činnostmi jakéhokoli komerčního hotelu. Komerční hotel na rozdíl od Hotelu ILF může reagovat na aktuální nabídku a poptávku. Hotel ILF v každé situaci musí reagovat jako jakákoli veřejná organizace. Ve spojení se zákonem o registru smluv budou vznikat problémy, bude-li objednávka vyšší než 50.000 Kč a příslušnou komoditu uvedenou v objednávce bude nutné co nejdříve opatřit. Samozřejmě lze dokument zveřejnit okamžitě, ale dokumenty zveřejňuje jeden jediný zaměstnanec během běžné pracovní doby.

Zákon stanoví, že je-li v souladu s tímto zákonem uveřejněna smlouva, která má být uveřejněna podle zákona o veřejných zakázkách, je uveřejněním v registru tato povinnost splněna. Ovšem opak je pravdou. V případě uzavření veřejné zakázky v e-tržišti Tendemarket s hodnotou vyšší 500.000 Kč je nutné i tak uzavřenou smlouvu zveřejnit v tomto nástroji, jinak nás systém nepustí do další části formuláře a nelze veřejnou zakázku ukončit. Z uvedených skutečností vyplývá, jak jsou některé úkony zbytečné a zdvojené. Smlouva je uveřejněna jak na profilu zadavatele, tak i v registru smluv.

### **3.5 Národní elektronický nástroj**

Na období 1. dubna 2012 do 31. března 2017 vybralo MMR ČR na vytvoření a provoz elektronických tržišť pět provozovatelů: Českou poštu, Český trh, Sdružení eTenders, Syntax a Vortbal. Na základě dodatku došlo k prodloužení platnosti koncesních smluv s některými provozovateli do 30. června 2017 a z důvodu nového funkčního e-tržště – Národního elektronického nástroje budou tyto smlouvy ukončeny. Následkem ukončení smluv bude přechod na nové e-tržště pro zadavatele spadající do skupiny veřejných zadavatelů jediným možným řešením v pokračování v dodržování zákona.



Novým nástrojem pro zadávání veřejných zakázek pro veřejné zadavatele a jejich podřízené organizace, jež musejí e-tržiště využívat, je Národní elektronický nástroj (dále jen „NEN“). Tato povinnost pro Institut a ostatní povinné zadavatele nastane od 1. července 2017. MMR ČR spustilo tento elektronický nástroj dne 1. srpna 2015 do ostrého provozu. V současnosti ještě dvanáct ministerstev NEN nepoužívá. Na základě dopisu od ministryně pro místní rozvoj Karly Šlechtové ze dne 30. listopadu 2016, kde se píše, že „v souladu s materiálem Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2016 až 2020, vyhodnocení efektivity fungování a návrh dalšího postupu využívání e-tržišť veřejné správy a návrh povinného používání NEN, který vláda ČR schválila na svém jednání 18. ledna 2016 usnesením č. 25/2016, bude ústředním orgánům státní správy včetně podřízených organizací stanovena povinnost využívání NEN pro elektronické zadávání veřejných zakázek, a to od 1. července 2017.“ Současně s tímto výše citovaným dopisem dostaly přímo řízené organizace spadající do působnosti MZ ČR od ředitele odboru přímo řízených organizací dopis s informací o stanovení povinnosti používání NEN od 1. července 2017.

Jak již bylo zmíněno, u této povinnosti vzniknou možné náklady na proškolení zaměstnance nebo zaměstnanců, ale to nebudou jen tyto. Na základě neznalosti tohoto systému i po proškolení dojde k zpomalení zadávání VZ přes tento systém a tím i zvýšené náročnosti na čas příslušného zaměstnance a tím i prodražování v rámci mzdových nákladů kdy by tento zaměstnanec mohl být využit mnohem efektivněji.

Bohužel Institut jako podřízená organizace a veřejný zadavatel se s tímto faktem musí smířit a plnit dané příkazy svého nadřízeného orgánu a dodržovat příslušné zákony a nařízení.

## 4 ČERPÁNÍ PROSTŘEDKŮ INSTITUTU Z ESF

### 4.1 Projekty v období 2010–2013

Podepsáním Smlouvy o poskytování služeb s MZ ČR se tímto Institut 30. dubna 2010 zapojil do dvou projektů financované z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OP LZZ“) a ze státního rozpočtu České republiky v období od dubna 2010 do dubna 2013 jako generální dodavatel vzdělávacích služeb pro projekty s názvem:

- *„Prohlubování a zvyšování úrovně odborných znalostí nelékařských zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků ve zdravotnictví se zaměřením na odborné profesní vzdělávání a vzdělávání v manažerských dovednostech (dále jen Projekt nelékaři) - CZ.1.04/1.1.00/46.00001.“<sup>41</sup>*

- *„Prohlubování a zvyšování úrovně odborných znalostí lékařů, zubních lékařů a farmaceutů se zaměřením na profesní medicínské vzdělávání a vzdělávání v manažerských dovednostech (dále jen Projekt lékaři) - CZ.1.04/1.1.00/46.00002.“<sup>42</sup>*

Na základě podepsané smlouvy a analýzy stávajících zaměstnanců bylo nutné, aby Institut přijal několik zaměstnanců a tak pokryl personální potřebu projektů.

Do jednoho měsíce bylo nutné vytvořit příručku pracovních postupů, kterou bylo nutné schválit zadavatelem.

Smyslem příručky bylo přesné vymezení:

- pracovních postupů Institutu pro jednotlivé činnosti,
- činnosti Institutu a jejich výstupů vůči ministerstvu i třetím osobám,
- nastavení lhůt pro jednotlivé činnosti,
- toku informací a dokumentů mezi Institutem, ministerstvem i třetími osobami,
- vymezení zodpovědnosti jednotlivých členů realizačního týmu Institutu pro jednotlivé činnosti a pro jednotlivé pracovní pozice.

Příručka musela být v souladu s dokumenty:

- OP LZZ

---

<sup>41</sup> Právní oddělení IPVZ. *Smlouva o poskytování služeb pro individuální projekt CZ.1.04/1.1.00/46.00001*, s. 2. Praha: IPVZ, 2010.

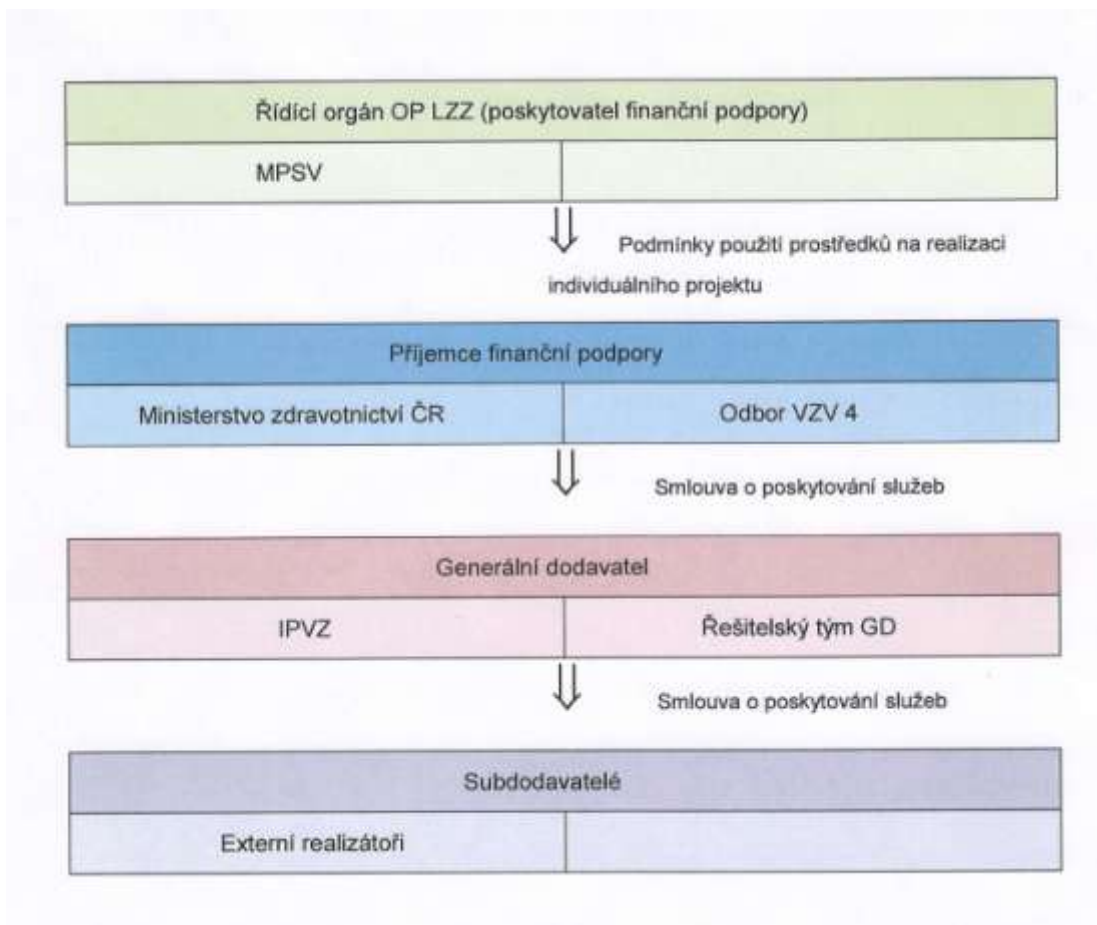
<sup>42</sup> Právní oddělení IPVZ. *Smlouva o poskytování služeb pro individuální projekt CZ.1.04/1.1.00/46.00002*, s. 2. Praha: IPVZ, 2010.

- Prováděcí dokument OP LZZ
- Operační manuál OP LZZ
- Příručka pracovních postupů VZV4

V rámci těchto projektů musel Institut v součinnosti s ministerstvem zajišťovat realizaci seminářů a workshopů v rámci schválených individuálních projektů. Zajištění seminářů spočívalo v organizaci seminářů a přípravě jejich programů, oslovení cílových skupin, registraci zájemců, přípravu podkladových materiálů, prezentování, lektorování, nájmu prostor když akce neprobíhala na půdě Institutu.

Projekt měl i svou organizační strukturu, viz obrázek č. 2.

Obrázek 2: Organizační struktura projektu



Zdroj<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Vlastní zpracování autora.

## **Projekt nelékaři**

### **Cíl projektu**

Hlavní věcné cíle Projektu nelékaři, jak je patrné z názvu projektu bylo u nelékařských zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, kteří pracují ve zdravotnictví, prohloubit a zvýšit jejich odborné znalosti a zaměřit se i na profesní a odborné vzdělání v manažerských dovednostech.

### **Účel projektu**

Změnou zákona 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, bylo nutné pomoci jmenované skupině k získání potřebné kvalifikace a hlavně byl tento zákon nutný k zapracování příslušných předpisů práva Evropských společenství.

Zmíněný zákon stanovil, jakou odbornou způsobilost k výkonu povolání musí to které nelékařské zdravotnické povolání mít. Z toho důvodu si museli někteří zdravotníci doplnit vzdělání, aby mohli samostatně toto povolání vykonávat. To pro některé respektive většinu pracovníků v nelékařských povoláních mělo za následek nejen se vrátit do „školních lavic“, ale hlavně velké finanční zatížení.

Pro splnění a k obdržení osvědčení potřebné k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu byl určen právě tento Projekt nelékaři a mohl tak pomoci k získání tohoto osvědčení. Projekt byl určen zejména pro účastníky z celé České republiky mimo hlavního města Prahy.

### **Klíčové aktivity Projektu nelékaři**

Stanovené cíle projektu byly dosahovány naplňováním aktivit. V rámci projektu měly být realizovány klíčové aktivity uvedené v tabulce č. 1.

*Tabulka 1: Aktivity Projektu nelékaři*

<b>Číslo aktivity</b>	<b>Název aktivity</b>
<b>1</b>	Výběr generálního dodavatele a administrátora, řízení a koordinace projektu ze strany MZ ČR, zahájení projektu
<b>2</b>	Tvorba metodik a vzdělávacích programů, příprava výukových materiálů, tvorba e-learningového systému
<b>3</b>	Implementace a realizace vzdělávání

4	Vzdělávací program Certifikovaný kurz pro nelékařské povolání v oborech
5	Vzdělávací program Ekonomika zdravotnictví, ekonomika zdravotnických zařízení a Management zdravotnických zařízení
6	Vzdělávací program Akreditované kvalifikační kurzy
7	Vzdělávací akce konference a semináře pro nelékařské obory
8	Vzdělávací program Kurz pro kodéry pro nelékařské zdravotnické pracovníky přímo řízených organizací
9	Vzdělávací akce, stáže, kurzy, konference a semináře pro nelékařské zdravotnické pracovníky pracující v zubní péči
10	Publicita a marketing projektu
11	Tvorba e-learningového systému vzdělávání a elektronická evidence účastníků
12	Další formy vzdělávání

Zdroj<sup>44</sup>

## Projekt lékaři

### Cíl projektu

Hlavním cílem Projektu lékaři, patrné z názvu projektu, bylo prohloubení dovedností, zvýšení odborných znalostí a kompetencí pro lékařské zdravotnické pracovníky a zaměstnance ve zdravotnictví v oblasti jednotlivých medicínských oborů a v oblasti manažerského vzdělávání.

### Účel projektu

Účelem bylo kapacitní doplnění systému profesního vzdělávání lékařů a případné zvýšení jejich profesní mobility v rámci odvětví. Dalším účelem bylo nabídnout kvalitní kurzy, které si lékaři z důvodu vysoké ceny nemohli dovolit. Zejména šlo o klíčovou aktivitu 6 – Vzdělávací program – Poskytnutí Neodkladné přednemocniční péče (ATLS), kdy cena takového kurzu pro jednoho účastníka byla cca 83.000 Kč a tato aktivita byla plánována pro 120 osob. Projekt byl určen zejména pro účastníky z celé České republiky mimo hlavního města Prahy.

<sup>44</sup> LANDA, P. *Závěrečná zpráva projektu CZ.1.04/1.1.00/46.00001*. Praha: IPVZ, 2013.

## Klíčové aktivity Projektů lékařů

Stanovené cíle projektu byly dosahovány naplňováním aktivit. V rámci projektu měly být realizovány klíčové aktivity uvedené v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Aktivity Projektů lékařů

Číslo aktivity	Název aktivity
1	Zahájení projektu, výběr generálního dodavatele, řízení a koordinace projektu ze strany MZ ČR, průběžné vyhodnocování a modifikace projektu a závěrečné vyhodnocení projektu, předání projektu
2	Tvorba metodik a vzdělávacích programů, příprava výukových materiálů, tvorba e-learningového systému
3	Implementace a realizace všech forem vzdělávání
4	Vzdělávací program Certifikované kurzy v lékařských oborech
5	Vzdělávací program Ekonomika zdravotnictví, ekonomika zdravotnických zařízení a Management zdravotnických zařízení
6	Vzdělávací program Poskytnutí Neodkladné přednemocniční péče (ATLS)
7	Vzdělávací akce konference a semináře pro lékaře a farmaceuty podle jednotlivých specializačních oborů
8	Vzdělávací program Kurz pro kodéry pro lékařské zdravotnické pracovníky přímo řízených organizací
9	Vzdělávací akce, stáže, kurzy, konference a semináře pro zubní lékaře
10	Publicita projektu
11	Tvorba e-learningového systému vzdělávání a elektronická evidence účastníků
12	Další formy vzdělávání

Zdroj<sup>45</sup>

V průběhu obou projektů došlo k nařízení MZ ČR o povinnosti při zadávání veřejných zakázek používat e-tržišť státní správy. Důsledkem byla nutnost určit zaměstnance Institutu, který by zadával veřejné zakázky pro projekt, protože v případě, že Institut potřeboval subdodavatele pro nějakou vzdělávací akci, muselo se použít toto e-tržiště.

<sup>45</sup> LANDA, P. Závěrečná zpráva projektu CZ.1.04/1.1.00/46.00002. Praha: IPVZ, 2013.

Při přípravování projektů se s tímto budoucím stavem nepočítalo, takže nebyla tato funkce v projektu specifikována a nepočítalo se i s finančním zajištěním takového pracovníka. Vyřešilo se to tím, že určený zaměstnanec to dostal za úkol v rámci své dosavadní pracovní náplně.

### **Velké projekty, velké problémy – žádné projekty, žádné problémy**

Jelikož oba projekty byly po všech stránkách náročné, bylo nutné hlavně zajistit i personální obsazenost, zajištění vlastními zaměstnanci to nebylo možné a tím, jak se projekty rozvíjely, bylo potřeba dalších a dalších pracovníků potřebných pro zajištění činnosti projektů po personální stránce. V projektech byli zapojeni lidé, kteří neměli většinou žádnou znalost podmínek financování z fondů ESF, ale neměli většinou ani zkušenost s jakýmkoliv projektem nebo zaměstnáním ve zdravotnictví. To vše způsobovalo nemalé problémy, které se ale uspokojivě vyřešily.

Tím, že byl Institut generální dodavatel služeb pro ministerstvo, bylo toto ministerstvo mezičlánkem mezi Institutem a OP LZZ a bylo nutné, aby všechny kroky, včetně financování, byly schváleny příslušným odborem ministerstva, a tudíž vyvstávaly další problémy. Jelikož projekty nebyly předfinancovány, docházelo k tomu, že sám Institut vše hradil ze svého vlastního rozpočtu a až po schválení měsíčních zpráv z odboru ministerstva byly tyto výdaje uhrazeny Institutu s dost velkým zpožděním.

Po ukončení projektů zůstaly některé akce nezaplaceny a to z důvodu chyb v měsíčních zprávách a i z důvodu, že některé výdaje Institutu byly označeny za nezpůsobilé.

Hlavním problémem byla nedostatečná komunikace v realizačním týmu a hlavně mezi Institutem a zástupci ministerstva a nedostatkem času. Bylo vymyšleno mnoho nesmyslných úkolů, které nebyly vyžadovány fondem EU ale ministerstvem, aby mělo usnadněnou svoji práci.

Největším problémem, který je zpětně vnímán, byla velká fluktuace v rámci realizačního týmu projektů, ale hlavně ve změnách vedení Institutu. Vždy s nástupem nového ředitele došlo právě i ke změně ve členech vedení realizačního týmu a zhoršení komunikace. Než se nové vedení v projektu zorientovalo, uběhlo dost času na to, aby nebylo zodpovězeno mnoho otázek k problémům, které se samozřejmě u tak rozsáhlých projektů objevovaly. Toto negativní ovzduší mělo samozřejmě negativní vliv na řadové pracovníky nejen v projektech a z důvodu nedostatečných informací i na jejich chybovosti.

Jen pro představu na Projekt nelékaři - CZ.1.04/1.1.00/46.00001 byla maximální cena plnění u podepsané smlouvy za poskytnutá plnění stanovena na 200.470.101 Kč bez DPH a na Projekt lékaři CZ.1.04/1.1.00/46.00002 byla maximální cena plnění u podepsané smlouvy za poskytnutá plnění stanovena na 190.281.778 Kč bez DPH.

Z uvedených částek plnění je jasné, že projekty byly dost náročné a v té době, kdy se s projekty začínalo, to byly pro Institut první projekty, které kdy realizoval.

Další negativitou pro Institut bylo to, že oba projekty byly určeny jen pro mimopražské účastníky tzn., že zájemci, kteří byli z Prahy nebo měli své sídlo zdravotnického zařízení na území hlavního města Prahy, se sice mohli vzdělávacích akcí účastnit, ale museli si je zaplatit sami. Na ně se financování z prostředků ESF nevztahovalo. Jak se záhy ukázalo, byla tato podmínka pro Institut kontraproduktivní. Po ukončení projektů klesl zájem o kurzy pořádané Institutem po dobu dvou let.

V období 2014–2015 byla realizována další etapa projektů taktéž financována z ESF prostřednictvím OP LZZ a ze státního rozpočtu ČR.

## 4.2 Projekty v období 2014–2015

### Projekt I.

Realizace individuálního projektu s názvem „Odborné vzdělávání lékařských a nelékařských zdravotnických pracovníků I.“ (projekt číslo: CZ.1.04/1.1.00/D3 00004).<sup>46</sup>

#### Cíl projektu

Cílem projektu bylo zvýšit odborné znalosti a dovednosti, posílit jejich kompetence ve sféře zdravotnické problematiky.

#### Účel projektu

Projekt měl tři oblasti vzdělávání:

- ATLS – Advanced trauma life support kurz
- E-learning (elektronické vzdělávání)
- Odborné výukové texty<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> IPVZ. *Informace o projektu* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/granty-a-projekty/odborne-vzdelavani-lekarskych-a-nelekarskych-zdravotnickych-pracovniku-i/informace-o-projektu>



Hlavním účelem ale bylo pokračovat v úspěšném kurzu, který byl v prvním projektu velice požadován a umožnit tak dalším zájemcům o absolvování tohoto kurzu, který přispívá k lepšímu zajištění kompletního standardizovaného přístupu k poraněnému pacientovi. Metodika tohoto kurzu zahrnuje celosvětově uznávané a nejpropracovanější lékařské postupy v neodkladné péči o poraněné osoby při prvním kontaktu lékaře s ním. Touto rychlou a efektivní metodou je možné zvýšit šanci na přežití traumatu u kriticky nemocných osob. Při velkém zjednodušení metodika ALTS zahrnuje komplexní přístup s mnoha kroky a jedním z těchto kroků je pomocí jednoduché mnemotechnické pomůcky ABCDE posoudit pacienta z hlediska rizika jeho poranění.

### **Zhodnocení**

Během realizace projektu proběhlo 13 běhů kurzů ATLS s celkovým počtem 250 úspěšných absolventů a 17 e-kurzů, s 529 úspěšnými absolventy. Celkem se stalo úspěšnými absolventy v rámci vzdělávacích aktivit 779 lékařů a nelékařů. Podpořeno bylo 655 osob a vytvořeno 15 odborných výukových textů, z toho 8 odborných výukových textů bylo vydáno v tištěné podobě. Na tento projekt byla schválená dotace stanovena na částku 16.621.972,50 Kč, vyčerpaná částka na realizaci projektu byla 14.636.022 Kč.<sup>48</sup>

### **Projekt II.**

Realizace projektu „Odborné vzdělávání lékařských a nelékařských zdravotnických pracovníků II., (projekt číslo: CZ.1.04/1.1.00/D3 00006).<sup>49</sup>

#### **Cíl projektu**

Cílem projektu bylo umožnit lékařům a nelékařským zdravotnickým pracovníkům prohloubit vzdělávání.

#### **Účel projektu**

Účelem projektu byla realizace vzdělávání s orientací na diagnostické, interní a chirurgické obory. Tento projekt se také zaměřil na dětské lékařství a sektor

---

<sup>47</sup> IPVZ. *Informace o projektu* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/granty-a-projekty/odborne-vzdelavani-lekarskych-a-nelekarskych-zdravotnickych-pracovniku-i/informace-o-projektu>

<sup>48</sup> IPVZ. *Výroční zpráva 2015* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/2337-vyrocní-zprava-za-rok-2015.pdf>

<sup>49</sup> IPVZ. *Informace o projektu* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/granty-a-projekty/odborne-vzdelavani-lekarskych-a-nelekarskych-zdravotnickych-pracovniku-ii/informace-o-projektu>

veřejného zdraví. Na uskutečnění tohoto projektu a všech vzdělávacích aktivit se podíleli vysoce erudovaní odborníci z jednotlivých oborů, odborníci, kteří mají kompetenci školit a mají tolik zkušeností, které v rámci projektu předávali dál v rámci svých oborů.

### **Zhodnocení**

V projektu bylo celkem šest vzdělávacích klíčových aktivit a v rámci těchto aktivit bylo realizováno 277 vzdělávacích akcí.

V projektu se podařilo překročit plánované hodnoty monitorovacích indikátorů. Bylo proškoleno 3 670 podpořených osob (+11,52 % oproti požadovanému počtu), 5 737 úspěšných absolventů (+28,34 % oproti požadovanému počtu). Na plánovaný počet monitorovacích indikátorů byla schválená dotace stanovena na částku 22.311.218,60 Kč, vyčerpaná částka na realizaci projektu byla 14.360.814,53 Kč.<sup>50</sup>

### **Projekt III.**

Realizace projektu „Odborné vzdělávání lékařských a nelékařských zdravotnických pracovníků III.“ (projekt číslo: CZ.1.04/1.1.00/D3 00005).<sup>51</sup>

#### **Cíl projektu**

Prohloubení vzdělání u praktických lékařů pracujících v oboru všeobecné lékařství a vzdělávání v oblasti, která se zabývá vzácnými onemocněními.

#### **Účel projektu**

Účelem projektu bylo lékaře internisty a praktické lékaře seznámit s novými lékařskými postupy.

#### **Zhodnocení:**

Projekt měl šest klíčových aktivit, z toho 5 klíčových aktivit se týkalo vzdělávacích akcí. Během realizace projektu proběhlo 14 vzdělávacích aktivit s celkovým počtem 315 úspěšných absolventů. Podpořeno bylo 273 osob. V rámci projektu bylo vytvořeno a vydáno 5 odborných výukových textů díky schválené dotaci, která byla stanovena na částku 3.665.642,86 Kč, vyčerpaná částka na realizaci projektu byla 2.575.317,16 Kč.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> IPVZ. *Výroční zpráva 2015* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/2337-vyrocnizprava-za-rok-2015.pdf>

<sup>51</sup> IPVZ. *Informace o projektu* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/granty-a-projekty/odborne-vzdelavani-lekarskych-a-nelkarskych-zdravotnickych-pracovniku-iii/informace-o-projektu>

<sup>52</sup> IPVZ. *Výroční zpráva 2015* [online]. © 2008 - 2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/2337-vyrocnizprava-za-rok-2015.pdf>

### **4.3 Závěry z uskutečněných projektů**

#### **Projekty 2010–2013**

V projektu „Prohlubování a zvyšování úrovně odborných znalostí nelékařských zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků ve zdravotnictví se zaměřením na odborně profesní vzdělávání a na vzdělávání v manažerských dovednostech“ bylo během tří let realizováno celkem 457 vzdělávacích akcí, ve kterých bylo proškoleno více než 40 100 nelékařských zdravotnických pracovníků.

V projektu „Prohlubování a zvyšování úrovně odborných znalostí lékařů, zubních lékařů a farmaceutů se zaměřením na profesní medicínské vzdělávání a vzdělávání v manažerských dovednostech“ bylo během tří let realizováno celkem 337 vzdělávacích akcí, ve kterých bylo proškoleno více než 13 800 lékařských pracovníků.

Z pohledu počtu uskutečněných akcí a proškolení osob a hlavně z pohledu vynaložených finančních prostředků nemají oba projekty svým rozsahem v České republice obdobu.

Po stránce hospodaření Institutu to mělo negativní následky. Některé vynaložené náklady nebyly uhrazeny z důvodu neodsouhlasených výdajů nebo v dnešní době výdaje, které jsou hrazeny jako pokuty, či penále za nedodržení různých pravidel či podmínek čerpání z fondů EU. Další ztrátou pro Institut byl i fakt, že účastníci kurzů byli zvyklí, že jim kurzy byly hrazeny, takže vše měli zdarma, a po skončení projektů si další kurzy museli hradit, proto došlo ke snížení zájmu o vzdělávací akce pořádané Institutem a tím pádem i ke snížení výnosů z této činnosti.

#### **Projekty roku 2014–2015**

Ani druhým projektům se potíže nevyhnuly. Opakovaly se mnohé chyby, které byly identifikovány u prvních projektů. Jako je nezkušenost obsazených osob s projekty financované z fondů EU. Fluktuace lidí v manažerských pozicích a tím i vyplývající chyby a prodlení ve vedení lidí. Hlavně z důvodů nastudování projektu, poznání svých podřízených a práce s lidmi, které si manager sám nevybral, takže musel pracovat i s lidmi, kteří v projektu neměli co dělat pro svou neschopnost a nezájem. Problémem bylo i to, že sami manažeři neměli znalosti o povinnostech vyplývajících ze zákonů a vnitřních směrnic.

Již po skončení projektů byly shledány kontrolním orgánem nedostatky, které byly a jsou s Institutem řešeny. Je možné, že i pro Institut budou opět mít důsledky jako je

navrácení některých finančních plnění zpět fondu EU a případně i pokuty Finančnímu úřadu nebo jiným subjektům.

### **Celkové shrnutí realizace projektů**

Z praxe by mnoho osob realizaci dalších projektů nedoporučovalo. I přes realizaci několika projektů nemá Institut dostatečné zkušenosti a hlavně schopné lidi, kteří by se projektům a jejich realizaci věnovali tak, aby po ukončení nevznikaly finanční nároky od dohlížejících, případně kontrolních orgánů. Žádný z projektů nepřinesl závratný finanční přínos pro Institut, právě naopak.

Do mezilidských a zaměstnaneckých vztahů přinesl vesměs jen nedorozumění a závist. Do vztahů současných a budoucích školenců projekty přinesly jen nepochopení, proč si zase školení mají školenci hradit z vlastních zdrojů. Jediným přínosem realizovaných projektů je umožnění vzdělání, ke kterému by se školenci nejspíše nedostali z důvodu finanční náročnosti vzdělávacích akcí.

## 5 HOSPODAŘENÍ INSTITUTU

### 5.1 Financování Institutu

Financování Institutu spočívá v zásadě na příspěvku zřizovatele a na vlastních aktivitách, kterými jsou konání různých vzdělávacích akcí, kurzů, stáží apod.

O velikosti příspěvku, jak ve své knize píše Nováková, rozhoduje zřizovatel a tento příspěvek může na základě své úvahy zkrátit nebo zvýšit. Důvodem je skutečnost, zda Institut plní stanovené ukazatele vyplývající ze statutu a služby, které poskytuje, byly realizovány a uživateli přijaty.<sup>53</sup>

Výše finančních prostředků pocházející z příspěvku od zřizovatele jsou pevně naplánovány a tyto limity nelze překročit, neboť pocházejí ze státního rozpočtu a proto je nelze měnit. Při neplnění plánovaných úkolů mohou být kráceny, jak tvrdí Kyzlink a kol.<sup>54</sup> Je ovšem otázkou jak naplánovat úkoly ve vzdělání. Samozřejmě se naplánují vzdělávací akce, ale není jasné, zda se kapacita naplní.

Jakákoli organizace nebo podnik má stranu nákladů a stranu výnosů. Náklady jsou finanční částky, které jsou vynaloženy k získání výnosů. Znamenají spotřebu faktorů důležitých a potřebných pro vytvoření určitého statku nebo výkonu a výnosy jsou finanční částky navyšující vlastní kapitál, na které má organizace nebo podnik nárok z provozu svých činností.<sup>55</sup> Ovšem trochu jiná situace nastává u příspěvkových organizací, neboť jejich hospodaření musí být vyrovnané.

#### **Stávající financování:**

- příspěvek od zřizovatele
- příjmy z atestačních a aprobačních zkoušek
- příjmy z vedlejší činnosti - Hotel ILF
- příjmy z pronájmu komerčním subjektům
- příjmy z konzultačních činností
- příjmy z vypracovávání odborných posudků

---

<sup>53</sup> NOVÁKOVÁ, Š. *Účetnictví příspěvkových organizací*. 1. vyd. Praha: INTES, 1997. ISNB 80-238-0936-9.

<sup>54</sup> KYZLINK, V., M. JURČEKA a J. PEKOVÁ. *Finanční hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací*. 1. vyd. Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1986.

<sup>55</sup> VOCHOZKA, M. P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

## **Příjmy z atestačních a aprobačních zkoušek**

Mimo příspěvku zřizovatele plynou Institutu příjmy z atestačních a aprobačních zkoušek probíhajících v Institutu.

### **Atestační zkoušky**

Výše příjmu z atestační zkoušky závisí na počtu osob, jež se účastní atestační zkoušky, a počtu pokusů ve třech částech. Výše poplatků se odvíjí od počtu pokusů, které uchazeč absolvoval:

- Teoretická část 250 Kč
- Praktická část 250 Kč

### **První opakování zkoušky:**

- Teoretická část 2.000 Kč
- Praktická část 1.500 Kč

### **Druhé opakování zkoušky:**

- Teoretická část 3.000 Kč
- Praktická část 2.000 Kč<sup>56</sup>

### **Aprobační zkoušky**

Výše příjmu z aprobační zkoušky je totožný, jako u atestačních zkoušek, také závisí na počtu osob, jenž se účastní aprobační zkoušky a počtu pokusů ve třech částech. Výše poplatků se odvíjí od počtu pokusů, které uchazeč absolvoval:

### **První a druhá část zkoušky:**

- 1. pokus: 1.500 Kč (každý test)
- 2. pokus: 2.000 Kč (každý test)
- 3. a další pokus: 3.000 Kč (každý test)

### **Čtvrtá část zkoušky:**

- 1. pokus: 4.000 Kč
- 2. pokus: 6.000 Kč
- 3. a další pokus: 9.000 Kč

---

<sup>56</sup> IPVZ. *Pokyny k atestační zkoušce*. [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/lekari-zubni-lekari-farmaceuti/ziskavani-specializace/pokyny-k-atestacni-zkousce>

Pro doplnění informace: třetí část je absolvování praktického výkonu příslušného zdravotnického povolání pod odborným dohledem na kterémkoli zdravotnickém pracovišti v ČR v délce pěti měsíců.<sup>57</sup>

### **Příjmy z vedlejší (jiné) činnosti – Hotel ILF**

Vedlejší činnost je uskutečňována především v Hotelu ILF. Mimo hlavní činnosti, která je v hotelu také provozována se tento hotel zaměřuje právě i na jinou činnost, kde využívá zbytkovou část služeb ke komerčním účelům. Tím pomáhá s financováním organizace. Hotel disponuje 200 pokoji, a je zde možné ubytovat až 320 osob. Tyto pokoje slouží jak k ubytování účastníků vzdělávacích akcí, tak i ostatních osob z komerční sféry a právě tyto osoby spadají do skupiny příjmů z vedlejší činnosti. Hotel disponuje konferenčními a výukovými prostory včetně kuchyně a restaurace, které rovněž slouží k příjmům z hlavní a z vedlejší činnosti.

### **Příjmy z pronájmu komerčním subjektům**

V hotelu je umístěno devět konferenčních místností a kongresový sál. V těchto prostorech se odvíjí hlavní činnost, ale samozřejmě i vedlejší činnost, kdy je-li v těchto místnostech volno, může hotel poskytnout k pronájmu a tím i přispět k výnosům z vedlejší činnosti. To samé může udělat i s dalšími prostory, které jsou v tomto hotelu umístěny a nejen tam. Prostory pro výuku i konferenční sál budovy sídla Institutu poskytuje k pronájmu komerčním subjektům. Kanceláře v současnosti Institut pronajímá jen státním institucím. Tito nájemci nájem nehradí a to z důvodu, že toto mezi státními organizacemi není povoleno. Tito nájemci se jen podílí na provozních nákladech.

V dnešní době je největším problémem, že konečná výše příspěvku od zřizovatele není většinou dopředu známa a v posledních letech se i nikdy neví přesná doba, kdy bude tento příspěvek poukázán na bankovní účet Institutu. Pro vedení Institutu a následně Hotelu ILF je pro hotel těžké stanovit správnou prognózu jeho hospodaření, protože plány na obsazení hotelu se do značné míry mohou měnit, neboť jsou závislé na různých okolnostech. Na základě těchto nejasností je velký problém stanovit si přesný plán financování a hospodaření Institutu.

---

<sup>57</sup> IPVZ. *Základní informace o aprobačních zkouškách* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/lekari-zubni-lekari-farmaceuti/aprobačni-zkousky/zakladni-informace-o-aprobačních-zkouskach>

Pro Institut by bylo velice přínosné, aby se vědělo, zda částka, která byla stanovená, posléze dorazila na účet hned na začátku roku a management by tak mohl stanovit plány pro daný rok a lépe využít těchto prostředků.

## 5.2 Vývoj příspěvku od zřizovatele

Hospodaření Institutu na straně nákladů a výnosů ovlivňuje hlavně jeho právní povaha, která vyplývá ze zřizovací listiny: „*Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (dále jen „organizace“) je státní příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo zdravotnictví ČR, Organizace je samostatným právním subjektem*“.<sup>58</sup> Máče tvrdí, že „*důvodem existence státní organizace je plnění služeb (koupě investice) pro veřejnost (daňové poplatníky)*“<sup>59</sup> a proto byl Institut zřízen a na základě této skutečnosti dostává od zřizovatele příspěvek na provoz k zajištění a plnění služeb.

V minulých dobách byla tendence zřizovatele zabezpečit provoz příspěvkové organizace formou příspěvku na provoz, aby zajistila svou hlavní činnost, pro kterou byla organizace zřízena jako právě Institut. V posledních letech dochází k vyvíjení tlaku, aby byl Institut schopen zajistit si zdroj příjmů z vlastní činnosti a být tak méně závislý na příspěvku od zřizovatele. Bez příspěvku se příspěvková organizace neobejde, jak dokládá tabulka č. 3, kde je znázorněn vývoj příspěvku Institutu v období let 2005–2016.

---

<sup>58</sup> IPVZ. *Zřizovací listina* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/3450-zrizovaci-listina-ipvz-uplne-zneni-2016.pdf>

<sup>59</sup> MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení, s. 17. ISBN 80-247-1558-9.



Tabulka 3: Příspěvky od zřizovatele (v tis. Kč) vč. financování ze zdrojů ESF

2005	2006	2007	2008	2009	2010
159 486,0	149 871,2	148 792,0	147 056,0	33 955,4	41 390,0
2011	2012	2013	2014	2015	2016
75 138,8	178 441,7	190 807,0	39 000,0	59 000,0	52 000,0

Zdroj<sup>60</sup>

V roce 2009 došlo k výrazně velkému skokovému snížení příspěvku od zřizovatele a docházelo k němu i v následujícím období. Například v roce 2010 byl příspěvek 27.711,4 tis. Kč, v roce 2011 20.000 tis. Kč, v roce 2012 dokonce 18.403 tis. Kč a v roce 2013 20 000 tis. Kč, tehdy se začal příspěvek mírně zvedat. Tendence poklesu byla narušena díky realizaci dvou projektů, financovaných ze zdrojů ESF viz tabulka č. 3.

V letech 2010–2013 se stal Institut „Generálním dodavatelem služeb“ v rámci projektů financovaných ze zdrojů ESF. V prvních dvou letech projektu nebyl příspěvek až tak výrazně navyšován. To se však změnilo v roce 2012, kdy teprve v této době se začal projekt rozjíždět a kdy se začaly plnit dané ukazatele projektu. Pro zajištění činností projektu se teprve teď příspěvek navýšil.

Pro představu si ukážeme výnosy Institutu z hlavní činnosti v období 2005–2016 v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Výnosy v hlavní činnosti (v tis. Kč)

2005	2006	2007	2008	2009	2010
192 439,49	194 053,51	191 412,19	167 545,35	92 560,29	117 271,00
2011	2012	2013	2014	2015	2016
184 903,76	285 530,35	156 262,81	92 804,30	136 085,24	111 503,22

Zdroj<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Účetnictví IPVZ. Praha: IPVZ, 2016. Vlastní zpracování autora.

<sup>61</sup> Tamtéž.

Na základě zjištěných skutečností si můžeme vypočítat podíl příspěvku od zřizovatele na celkových výnosech v hlavní činnosti Institutu, který je pro přehlednost uveden v tabulce č. 5.

*Tabulka 5: Podíl příspěvku na celkových výnosech (v %)*

2005	2006	2007	2008	2009	2010
82,9	77,2	77,7	87,8	36,7	35,3
2011	2012	2013	2014	2015	2016
40,6	62,5	122,1	42,0	43,4	46,6

*Zdroj<sup>62</sup>*

Podíl příspěvku na celkových výnosech je bohužel zkreslen příspěvkem z ESF v rámci průběhu projektů. Zvláště rok 2013 je toho důkazem. V tomto roce došlo k nejvyššímu příspěvku z ESF na základě uskutečnění vzdělávacích akcí a proškolením osob v rámci projektů.

Jak ukazuje tabulka, v posledních třech letech byla více než splněna podmínka, že příspěvková organizace musí mít 52% soběstačnost, což Institut splňuje.

### **5.3 Finanční plánování**

Tak jako státní organizace a podniky i Institut staví svoje ekonomické cíle na základě finančního plánování. Jak bylo výše uvedeno, v nestabilním prostředí, kde není jednoznačně určen způsob postgraduálního vzdělávání v resortu zdravotnictví, je velmi složité stanovit zejména dlouhodobý finanční plán, který v souladu s publikací Manažerské finance od Kislingerové obsahuje:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb,
- plán cash flow (plán peněžních toků), tj. plán příjmů a výdajů – hodnocení likvidity,

---

<sup>62</sup> Vlastní zpracování autora.

- plánovanou rozvahu (požadavky na majetek, potřeba finančních zdrojů, struktura aktiv a pasiv),
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán nákladů a výnosů (výsledovka).<sup>63</sup>

V současné době Institut zpracovává krátkodobý finanční plán, který obsahuje:

- roční plánování výnosů, nákladů a zisku, tj. plánovanou výsledovku,
- roční plán cash flow,
- plánování aktiv a pasiv, tj. roční plánovanou rozvahu,
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů.

Plánování ročních výnosů, nákladů a zisku je ve standardních ukazatelích účetní osnovy viz tabulka č. 6.

*Tabulka 6: Ukázka účetní osnovy*

<i>Nákladový</i>
501 - Spotřeba materiálu
502 - Spotřeba energie
504 - Prodané zboží
511 - Opravy a udržování
513 - Náklady na reprezentaci
518 - Ostatní služby
521 - Mzdové náklady
524 - Zákonné sociální pojištění
538 - Jiné daně a poplatky
547 - Manka a škody

<sup>63</sup> KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.

549 - Ostatní náklady z činnosti
551 - Odpisy dlouhodobého majetku
558 - Náklady z drobného dlouhodobého majetku
563 - Kurzové ztráty
569 - Ostatní finanční náklady
<b>Nákladový celkem</b>
<b>Výnosový</b>
602 - Výnosy z prodeje služeb
604 - Výnosy z prodaného zboží
641 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení
642 - Jiné pokuty a penále
649 - Ostatní výnosy z činnosti
663 - Kurzové zisky
669 - Ostatní finanční výnosy
<b>Výnosový celkem</b>

*Zdroj<sup>64</sup>*

V dnešní době je Institut v rámci hospodaření a finanční situace stabilizován, ale nebylo tomu tak vždy. Jak již bylo uvedeno, v roce 2009 došlo k prudkému poklesu příspěvku na jeho činnost z cca 149 mil. Kč na cca 34 mil. Kč, což byl pokles o 77 %. V dalších letech stále tento příspěvek zřizovatele klesal. Když se Institut začal vyrovnávat s takovým problémem, došlo v roce 2012 k dalšímu razantnímu snížení příspěvku zřizovatele, a v tomto období naneštěstí došlo i k převedení 44 základních oborů specializačního vzdělávání na lékařské fakulty a narušilo tak znovu stabilitu Institutu. Následkem byl pokles školenců i výnosů z tohoto vzdělávání. Pro srovnání:

---

<sup>64</sup> Vlastní zpracování autora.

v roce 2011 výnosy ze specializačního vzdělávání činily 35,6 mil. Kč a v roce 2013 výnosy klesly na 24,6 mil. Kč, tento pokles pokračoval ještě v roce 2014.<sup>65</sup>

Dalším ekonomickým problémem se stala realizace dvou problematických projektů v letech 2010–2013, které sice přechodně pomohly v udržitelnosti finanční situace Institutu, ale zároveň v období srpen 2013 až prosinec 2014 vyžadovaly další náklady na jejich udržitelnost ve výši cca. 2 mil. Kč.<sup>66</sup>

Na základě těchto skutečností došlo k přijetí opatření minimalizovat náklady a snahu zvyšovat výnosy a eliminovat tak záporný hospodářský výsledek. Na straně nákladů se mezi opatření zařadilo jak snižování počtu zaměstnanců, tak také hlavně omezování prostředků na vylepšování pracovních a výukových prostor. Prováděly se jen nejnnutnější opravy budov a ostatních prostor. Pro zlepšení výnosů se přistoupilo k maximálnímu úsilí při konání vzdělávacích akcí nejen pro lékařské, lékárnické a stomatologické pracovníky, ale začaly se konat akce i pro širokou veřejnost. V Hotelu ILF se začaly konat i komerční akce a docházelo k pronajímání výukových prostor.

V této době Institut zpracoval podklady o vývoji hospodaření, který předložil zřizovateli a ten poté navýšil provozní příspěvek.

## 5.4 Ekonomické ukazatele

Hospodaření Institutu se skládá z „hlavní činnosti“, což je ta činnost, která vychází ze statutu. Jedná se o právě vzdělávání ve zdravotnictví, jak lékařů, tak i nelékařského personálu, realizaci kurzů, stáží a dalších vzdělávacích aktivit. Příjmy Institutu pocházejí i od provozování atestačních a aprobačních zkoušek a v neposlední řadě i z pronájmu učeben a konferenčních sálů.

Pro představu hospodaření Institutu si ukážeme hospodaření v hlavní činnosti v tabulce č. 7.

---

<sup>65</sup> IPVZ. *Výroční zpráva 2014* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/1930-vyrocní-zprava-za-rok-2014.pdf>

<sup>66</sup> Tamtéž.

Tabulka 7: Hlavní činnost (v tis. Kč)

	2005	2006	2007
Náklady	193 294,72	195 489,86	192 327,62
Výnosy	192 439,49	194 053,51	191 412,19
Výnosy bez příspěvku zřizovatele	32 953,49	44 182,30	42 620,19
Hospodářský výsledek	- 855,23	- 1 436,35	- 915,43
	2008	2009	2010
Náklady	168 171,90	109 496,26	121 955,00
Výnosy	167 545,35	92 560,29	117 271,00
Výnosy bez příspěvku zřizovatele	20 489,35	58 604,89	75 881,00
Hospodářský výsledek	- 626,55	- 16 935,97	- 4 684,00
	2011	2012	2013
Náklady	187 105,04	281 514,32	164 045,99
Výnosy	184 903,76	285 530,35	156 262,81
Výnosy bez příspěvku zřizovatele	109 764,96	107 088,65	- 34 544,19
Hospodářský výsledek	- 2 201,28	4 016,03	- 7 783,18
	2014	2015	2016
Náklady	92 003,40	135 975,27	111 408,46
Výnosy	92 804,30	136 085,24	111 503,22
Výnosy bez příspěvku zřizovatele	53 804,30	77 085,24	59 503,22
Hospodářský výsledek	800,90	109,97	94,76

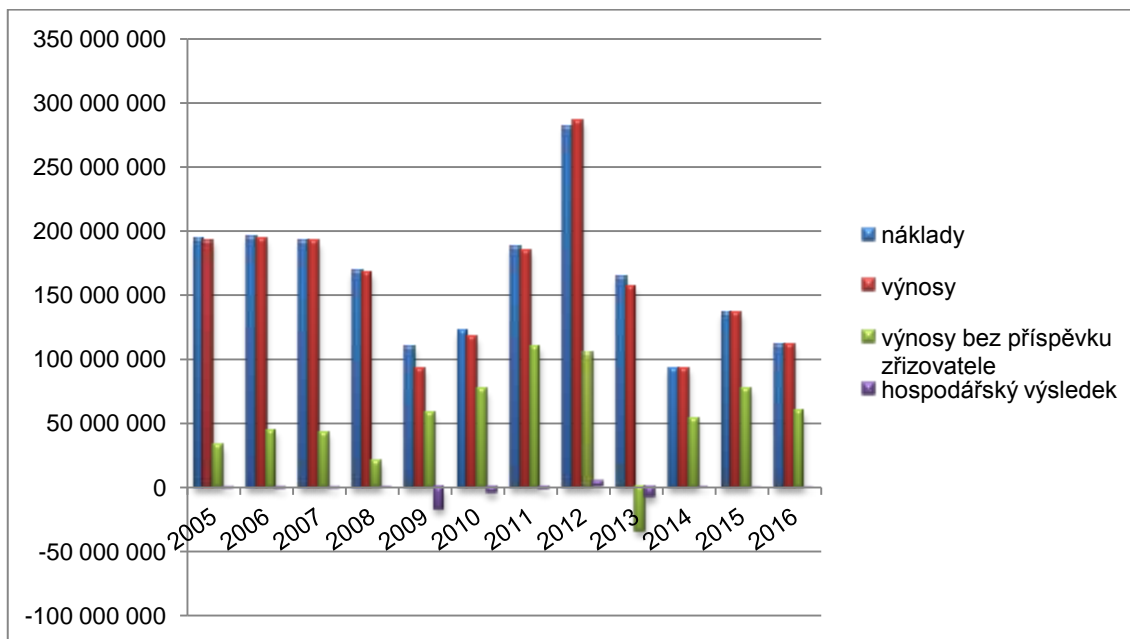
Zdroj<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Účetnictví IPVZ. Praha: IPVZ, 2016. Vlastní zpracování autora.

Z tabulky jsou vidět jednotlivé náklady a výnosy během sledovaných let a jejich nevyrovnanost. Tato nevyrovnanost vyplývá ze zapojení projektů, výše příspěvku zřizovatele, ale i obrazu toho kolik se proškolilo osob, uskutečnění atestačních a aprobačních zkoušek a samozřejmě i obsazenosti hotelu.

Pro názornost jsou informace z přehledu přenesena do grafu č. 7.

Graf 7: Vývoj hospodaření v hlavní činnosti



Zdroj<sup>68</sup>

Jak je vidět z grafu náklady a výnosy v hlavní činnosti jsou velmi rozdílné hlavně v roce 2012, kdy náklady a výnosy byly značně vysoké oproti ostatním letům z důvodu naplňování ukazatelů projektu. Hospodářský výsledek se zde dostává i do záporných čísel obzvláště v roce 2009, kdy právě došlo ke skokovému snížení příspěvku od zřizovatele.

Další činnost Institutu je tzv. „vedlejší činnost“. Tato činnost je činnost, která se většinou provozuje na našem odloučeném pracovišti, což je Hotel ILF. V tomto hotelu je provozovaná hostinská činnost. Hotel zajišťuje jednak ubytovací služby a restaurační služby. V kuchyni hotelu probíhá i výroba pokrmů pro zaměstnance a případné návštěvníky vzdělávacích akcí, kteří pracují v samotném sídle Institutu.

<sup>68</sup> Účetnictví IPVZ. Praha: IPVZ, 2016. Vlastní zpracování autora.

Tento hotel zajišťuje také vzdělávací akce a k tomu slouží devět učeben a konferenční sál. Pro účastníky vzdělávacích akcí poskytuje i ubytování za zvýhodněnou cenu.

Pro doplnění představy hospodaření Institutu si ukážeme hospodaření ještě i ve vedlejší činnosti v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Vedlejší činnost (v tis. Kč)

	2005	2006	2007
Náklady	46 995,72	42 991,87	44 136,23
Výnosy	50 731,42	45 374,61	52 438,61
Hospodářský výsledek	3 735,70	2 382,74	8 302,38
	2008	2009	2010
Náklady	54 958,77	49 095,20	49 021,00
Výnosy	77 525,12	52 179,27	53 549,00
Hospodářský výsledek	22 566,35	3 084,07	4 528,00
	2011	2012	2013
Náklady	52 178,56	52 891,82	51 975,97
Výnosy	56 304,20	57 066,78	52 244,43
Hospodářský výsledek	4 125,64	4 174,96	268,46
	2014	2015	2016
Náklady	53 384,03	53 711,82	60 116,82
Výnosy	54 117,56	54 697,27	62 407,60
Hospodářský výsledek	733,53	985,45	2 290,78

Zdroj<sup>69</sup>

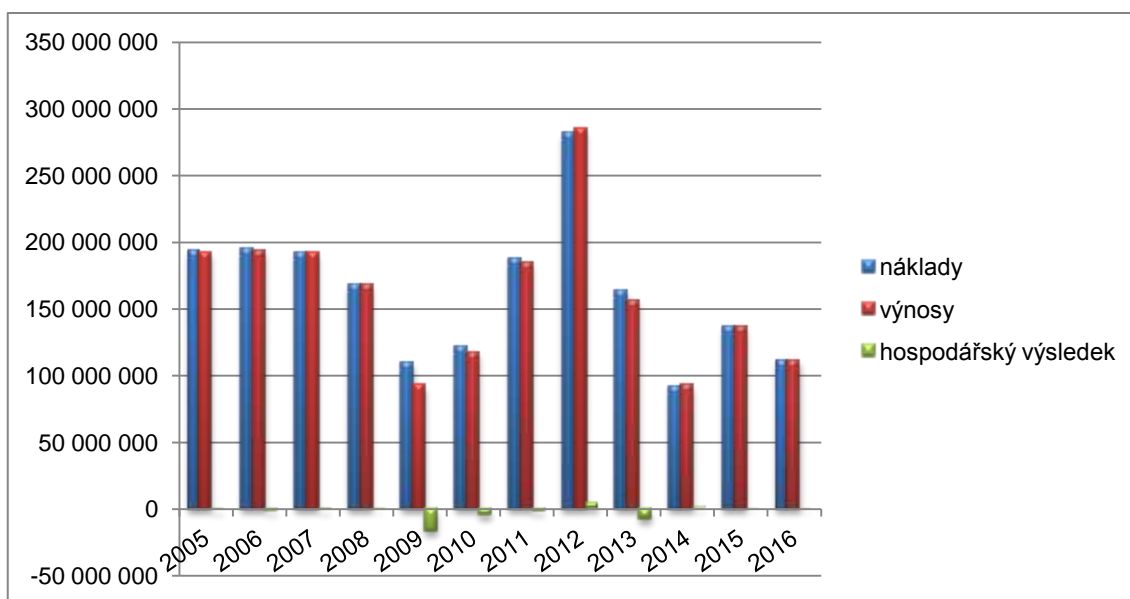
<sup>69</sup> Účetnictví IPVZ. Praha: IPVZ, 2016. Vlastní zpracování autora.



Jak je vidět z tabulky je hospodaření Hotelu ILF v celém sledovaném období kladné. Takže byla splněna důležitá podmínka pro provozování vedlejší činnosti, což je dosahování kladného hospodářského výsledku.

Pro názornost jsou informace z přehledu přeneseny do grafu č. 8.

Graf 8: Vývoj hospodaření ve vedlejší činnosti



Zdroj<sup>70</sup>

Jak je vidět z grafu náklady a výnosy ve vedlejší činnosti jsou konstantní vyjma roku 2008, kdy výnosy byly značně vysoké oproti ostatním letům. Hospodářský výsledek se liší většinou z důvodu případných investic. V posledních třech letech se hospodářský výsledek oproti roku 2013 mírně zvedá.

Na rok 2017 má Institut přislíben příspěvek od zřizovatele ve stejné výši, jako tomu bylo v roce 2016. Bude-li tento příspěvek včas připsán na bankovní účet Institutu, bude tak zajištěno lepší naplánování vydávání peněžních prostředků.

<sup>70</sup> Účetnictví IPVZ. Praha: IPVZ, 2016. Vlastní zpracování autora.

## 5.5 Rizikové faktory

V rámci budoucího vývoje ekonomické situace Institutu je potřeba zohlednit rizikové faktory, které mohou mít negativní vliv na ekonomickou situaci Institutu jeho hospodaření a stabilitu. Rizikové faktory můžeme identifikovat na straně nákladů a na straně výnosů.

### **Strana výnosů**

Hlavním zdrojem na straně výnosů je hlavní činnost Institutu, jako je pedagogická činnost – atestační a aprobační zkoušky, různé vzdělávací akce jako je školení, stáže, kurzy a workshopy.

Na výnosy mají vliv i rizikové faktory ať vlivy externí, tak vlivy interní.

### **Rizikové faktory externí:**

- Cenová politika Institutu je narušována prostřednictvím finančních prostředků z různých fondů EU, které jsou uvolňovány do stejných nebo podobných oblastí kterými se zabývá Institut.
- Pro Institut je obtížné rozpočtovat výnos pro příslušný rok a to z důvodu, že ze strany státu nejsou jasně dané požadavky v oblasti vzdělávání.
- Jelikož Institut má na trhu pro vzdělávání zdravotnických pracovníků výjimečné postavení s dlouholetou tradicí s věhlasným jménem, je pro něj obtížné nabízet své služby na trhu v nejvyšší kvalitě při co nejnižších cenách, kdy mnoho subjektů se snaží nabízet podobné služby, které Institut nabízí, přičemž kopírují jeho ceny.

### **Rizikové faktory interní:**

- Nedostatečný marketing vzdělávacích akcí Institutu a snížený zájem o tyto akce a tím i snížené výnosy.
- Institut dostatečně nevyužívá svůj potenciál, který v sobě má. Jeho potenciál tkví hlavně v jeho dlouholeté tradici. Má unikátní archiv všech vzdělávacích akcí a účastníků. Se svou dlouholetou tradicí a vysokou pedagogickou úrovní by mohl získat konkurenční výhodu.

### **Strana nákladů**

V roce 2009 došlo ke drastickému snížení nákladů a to bylo hlavně na straně snížení mzdových nákladů. Toto snížení bylo především učiněno snížením pracovních úvazků jednotlivých členů kateder, subkateder a jejich vedoucích. Ovšem je nutné si

uvědomit, že právě na těchto pracovnících pedagogická činnost Institutu stojí a za těchto okolností nemůže být spolehlivě a na sto procent zajišťována.

**Rizikové faktory:**

- Chybí úplná kalkulace celkových skutečných nákladů na realizaci vzdělávacích akcí. Je nutné do kalkulací zahrnout veškeré aktuální náklady pro každý další rok a kopírovat tak současný stav a predikovat stav cen v budoucnu.
- Pro Institut je velice obtížné stanovit nákladový strop na příslušný rok.
- Jelikož se v minulosti z důvodu snížení příspěvku a výnosů nebylo možné investovat do učeben a výukových prostředků a dalšího vybavení je proto jasné, že se náklady v příštích letech budou zvyšovat, aby Institut zůstal konkurenceschopný.

Pro udržitelnost postavení Institutu je důležité, aby si do budoucna stanovil strategický plán, se kterým seznámí i ty své zaměstnance, zaměstnance kteří jsou i na samém okraji organizační struktury.

## 6 MANAGEMENT A BUDOUCNOST INSTITUTU

### 6.1 Management

Na management vzdělávacího procesu působí jak vnitřní, tak vnější vlivy. Každá vzdělávací instituce a její management jsou při svých aktivitách silně ovlivňovány prostředím, ve kterém se nacházejí a působí. Toto marketingové prostředí je velmi dynamické a obsahuje spoustu faktorů, jež přímo či nepřímo ovlivňují její činnost. Tyto vlivy představují různé síly působící nejen v rámci vnitřního, ale také vnějšího prostředí dané vzdělávací instituce. Protože prostředí školního zařízení nebo vzdělávací instituce není statické, musí tak mnohdy čelit nepředvídatelným, zásadním a častým změnám.<sup>71</sup>

Aby vzdělávací instituce byla úspěšná, musí se těmto změnám dynamicky přizpůsobovat, rychle a tvořivě na ně reagovat.<sup>72</sup> V tržním prostředí pak podle Mužika působí, z pohledu vnějších vlivů, tzv. operační prostředí tvořené mikroprostředím a makroprostředím. Na mikroprostředí je možné nahlížet jako na řadu subjektů, které se bezprostředně podílejí na výrobě, distribuci a samozřejmě i podpoře prodeje výrobku či služby. Toto vnější mikroprostředí tvoří konkurence, dodavatelské subjekty, cíloví zákazníci a veřejnost.<sup>73</sup>

Vnější makroprostředí pak zahrnuje tyto komponenty:

- demografické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- politicko-legislativní prostředí,
- sociálně-kulturní prostředí.

Tyto složky makroprostředí výrazným způsobem ovlivňují aktéry v operačním prostředí. Tržní aktéři musí věnovat těsnou pozornost vývojovým trendům v makroprostředí a na tyto změny včas reagovat změnami marketingových strategií.<sup>74</sup>

V podniku se touto problematikou zabývá marketingový specialista vzdělávání, oblastí řízení potom manažer vzdělávání. V menších firmách musí tuto zodpovědnost

---

<sup>71</sup> VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

<sup>72</sup> Tamtéž.

<sup>73</sup> MUŽÍK, J., RATAJ, M., BEDNÁŘ, V. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. ISBN 978-80-905460-2-8.

<sup>74</sup> Tamtéž.

převzít management nebo sám majitel. V podmínkách Institutu se problematikou zabývá náměstek pro vzdělávání ve spolupráci s náměstkem pro pedagogiku a ředitelem.

Peterson charakterizuje proces řízení vzdělávací instituce ve čtyřech základních fázích:

1. vyhodnocení a sledování okolního prostředí instituce, které mimo jiné zahrnuje hledání marketingových příležitostí umístit vzdělávací produkt na trh (v podobě nabídky studia, uvedení nového kurzu apod.);
2. průběžné hodnocení samotné instituce, poznání slabých a silných stránek činnosti, hledání možností prosadit se na trhu vzdělávání;
3. analýza hodnot vzdělávací instituce, které zastává zejména ve vztahu k potenciálním zákazníkům, tj. studentům a veřejnosti;
4. vypracování strategického modelu působení vzdělávací instituce, způsobu jeho realizace a zaměření její odborné činnosti.<sup>75</sup>

## 6.2 Zlepšení chodu a fungování

Pro budoucnost Institutu je nutné, aby se management podíval na jednotlivé fáze podrobněji. Stanovil si slabé a silné stránky činnosti a zanalyzoval, jak by se dalo své dlouholeté tradice ve vzdělávání ještě více využít. V neposlední řadě je nutné vykonat některé kroky, které se sice zdají být zbytečné, ale i ty pomohou třeba i byť jen ke zjednodušení práce zaměstnanců.

Potřebné kroky pro zlepšení chodu:

- zprovoznění Elektronické spisové služby, která by pomohla ke zrychlení oběhu dokumentů Institutu a dohledání dokumentu, kde se zrovna v danou chvíli nachází. Odpadla by tím časová náročnost, která plyne z „běhání“ po kancelářích a hledání příslušného dokumentu,
- zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci, mezi to patří i vysvětlení obvyklých procesů a návaznosti na ně, kterým zaměstnanci nerozumí nebo si ve směrnici nejsou jistí,

---

<sup>75</sup> In: VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

- vytvoření všeobsáhlého slovníku, který přiblíží význam pojmů používaných v Instituci,
- ve vnitřních dokumentech názvy příslušných kolonek nazvat tak, jak se mají vyplňovat a stanovit v příslušné směrnici,
- důsledné dodržování stanovených pravidel i třeba takové maličkosti jako je dodržování času vydávání oběda pro zaměstnance a návštěvníky Institutu.

Budoucnost Institutu se odvíjí od mnoha okolností. Okolností jako jsou volby do Parlamentu a následná volba ministra zdravotnictví. Proč? Důvod je takový, že politická situace v republice působí i na Institut a jeho personální obsazenosti ve vrcholovém managementu. Skoro každá změna v personálních otázkách vedla ke zhoršení. V prvních měsících šlo sice vše „setrvačností“, ale nový management většinou nezná problematiku Institutu a jeho fungování. Tím dochází k hospodářským výkyvům.

Když je psáno, skoro každá změna, znamená to, že ta poslední změna k zhoršení nevedla. Nynější ředitel Institutu již v minulosti Institut řídil, takže velice dobře zná problematiku. Taktéž dlouhou dobu je vedoucím Školy veřejného zdravotnictví, která sídlí na půdě Institutu, takže nikdy neztratil přímý kontakt. Jelikož stál a stojí na „obou březích“ je osobou na správném místě, co se budoucnosti Institutu týče.

Příslušné zákony ohledně vzdělávání jsou pro Institut životně důležité. V tomto období dochází k novelizaci příslušných zákonů, které jsou pro fungování Institutu důležité. Takže v případě, že příslušná novela zákona a její text bude schválen, nebude pro Institut zničující, ale ani nijak významná.

Do budoucna se bude dále Institut snažit být Institutem, který bude mít vysokou úroveň vzdělávání a vysokou úroveň odborných znalostí pedagogických pracovníků.

## 7 MARKETING A INSTITUT

### 7.1 Aplikace marketingu v oblasti vzdělávání dospělých

Marketing je nedílnou součástí managementu vzdělávací instituce. Marketing je podle Mužíka potřeba chápat jako významný atribut tržní ekonomiky. Marketing a marketingové činnosti se většinou uplatňují až na určitém stupni tržní ekonomiky. Podstatou marketingu je zásadní orientace na zákazníka (tím může být i zájemce o vzdělávání nebo účastník vzdělávacího procesu) a na jeho potřeby.<sup>76</sup> V posledních několika letech můžeme identifikovat rozvíjející se specifické aplikace marketingu i pro oblast vzdělávání. Pro naše potřeby je lze členit na:

- marketing školy a počátečního vzdělávání;
- marketing vzdělávání dospělých a institucí působících v oblasti dalšího vzdělávání.<sup>77</sup>

Marketing umožňuje lépe než jakýkoli jiný postup či metoda identifikovat a konkretizovat přání a potřeby zákazníka. V souladu s jeho potřebami se pak vytváří produkty (např. soubor vzdělávacích aktivit), které zákazníkovi jako prostředek uspokojení jeho potřeb přinesou žádoucí účinek.<sup>78</sup> V žádné vzdělávací oblasti není zapotřebí takové míry participace zákazníka na procesu tvorby a výměny produktu jako právě ve sféře vzdělávání. Spoluúčast obou stran tak má vliv na kvalitu (výsledek) reálného produktu. Pokud se vzdělávacímu subjektu daří dlouhodobě dostatečně zajistit participaci studentů, vyvolá to kladnou odezvu na cílových trzích a to znamená, že zvyšuje preference potenciálních zájemců. Podstatou vzdělávacího procesu je, že výsledek výuky tvoří právě kompetentní lektor svou vyučovací činností a aktivní účastník, který tvořivě zpracuje lektorem předkládanou učební látku, jeho zkušenosti, osvědčené metody práce a postupy, jinak řečeno know-how. Marketing, který neustále sleduje potřeby zákazníka a jim se dynamicky přizpůsobuje, se nazývá agilní marketing.

---

<sup>76</sup> MUŽÍK, J. *Marketing a management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: MJF, 2001. ISBN 80-86284-13-1.

<sup>77</sup>VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

<sup>78</sup> Tamtéž.

## 7.2 Využití marketingu ve vzdělávací instituci

Proces vzdělávání je nutné při uvádění na trh i při jeho životním cyklu podporovat tak, aby bylo dosaženo maximalizace prodeje (to platí zejména u nabídky vzdělávání, které poskytují komerční vzdělávací instituce). V této souvislosti považujeme vzdělání za produkt a vzdělávací instituci za podnik, který ho nabízí a nese za jeho kvalitu zodpovědnost. Každý podnik chce ze svého produktu vytěžit maximální užitek, v případě vzdělávání tento proces může být velice dlouhý a úspěšný, ale také tendenční a rychle vyčerpaný. K tomu, aby přinesl produkt vzdělávání svému podniku maximum, musí existovat takový proces, který celý život produktu řídí, který ví, komu a za jakých podmínek produkt doručit, tedy prodat. Na to můžeme opět nahlížet dvojitou optikou: jednak z pohledu jedince (tj. účastníka učení a vzdělávání), jednak z pohledu instituce, jež vzdělávání sama realizuje a nabízí (příp. zprostředkovává).

Nás zajímá především problematika marketingu vzdělávání dospělých, respektive institucí poskytujících vzdělávání dospělým. Marketing představuje podle Paulovčákové plynulý a nepřetržitý proces, který probíhá v dílčích, po sobě následujících krocích. Klíčovým pojmem v tomto procesu je zákazník, uspokojení jeho potřeb a přání, dosažení spokojenosti a zákaznické věrnosti. Cílem je vytvoření a udržení dlouhodobého, vzájemně prospěšného vztahu se zákazníky nebo partnery a dosahování úspěšného dlouhodobého růstu firmy.<sup>79</sup>

V této souvislosti je třeba vytvořit profil zákazníka vzdělávání – identifikovat jeho vzdělávací potřeby. To znamená popsat, kdo jím je, jaké jsou jeho charakteristiky, kde se nachází, jaké jsou jeho potřeby a přání, jaké jsou jeho příjmy, jaké má nejvyšší dosažené vzdělání, jak tráví volný čas apod. V oblasti vzdělávání jsou za potřeby považovány seberozvoj, získávání či rozšíření znalostí, dovedností, kompetencí apod. Další potřeby mohou být vytvořeny společností (tzv. společenský požadavek).

Kotler a Keller chápou marketing jako organizační funkci, jako řadu procesů sloužících k vytváření, komunikování a poskytování hodnoty zákazníkům. Marketing je nezbytný pro řízení vztahů se zákazníky takovými způsoby, které jsou prospěšné nejen firmě, ale i všem zainteresovaným stranám.<sup>80</sup> Prostřednictvím marketingu je obecně podporováno zboží, služby, události, zážitky, osoby, místa, vlastnická práva,

---

<sup>79</sup> PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

<sup>80</sup> KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.



organizace, informace, myšlenky.<sup>81</sup> Někteří autoři definici marketingu vidí jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.<sup>82</sup>

Marketing vzdělávací instituce můžeme definovat jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v poslední fázi i uspokojení potřeb a přání zákazníků vzdělávací instituce efektivním způsobem.<sup>83</sup> Vzhledem k rozvoji nabídky dalšího vzdělávání a vzniku mnoha institucí, které toto vzdělávání nabízejí či samy realizují, se dynamicky rozvíjí oblast marketingu, jež se začala v posledních letech specializovat na tento segment trhu.

Marketing ve vzdělávání se v současné době rozvíjí mnoha směry, které se specializují na jednotlivé etapy vzdělávání (preprimární, primární, sekundární a terciární v rámci počátečního vzdělávání; profesní, zájmové, náboženské a občanské v rámci dalšího vzdělávání). Marketing nechápe školu nebo vzdělávací instituci jen jako poskytovatele a zprostředkovatele učení a vzdělávání, ale vidí ji také jako podnik s dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Mužík upozorňuje na skutečnost, že marketing je nutnou potřebou a součástí každého strategického plánování školy a vzdělávací instituce.<sup>84</sup> Tím spíše to platí pro školy soukromé, kde najdeme klasický směnný proces, který má, stejně jako jakákoli jiná oblast, svá specifika.

Mužík dále upozorňuje na fakt, že až nábor studentů, respektive problémy s ním související jsou obvykle tím spouštěcím mechanismem, kdy vedení většiny vzdělávacích institucí začíná o strategickém plánování a marketingu vůbec uvažovat a zajímat se o něj. Příčinou problémů s výší i kvalitou náboru studentů mohou být například klesající demografické hodnoty nebo nízká atraktivita oboru či školy. Přitom s výší náboru je přímo spjatá finanční otázka, ať už v podobě dotace, školného nebo jiné formy příjmu.<sup>85</sup> Například Světlík popisuje strategické plánování jako proces,

---

<sup>81</sup> PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

<sup>82</sup> Tamtéž.

<sup>83</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.

<sup>84</sup> MUŽÍK, J., RATAJ, M., BEDNÁŘ, V. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. ISBN 978-80-905460-2-8.

<sup>85</sup> Tamtéž.

ve kterém se snažíme dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle školy nebo vzdělávací instituce s jejími omezenými možnostmi s přihlédnutím ke stále se měnícímu prostředí.<sup>86</sup>

Správný postup při strategickém plánování je proto velmi důležitý. Jakákoli organizace (tedy samozřejmě i škola či jiná vzdělávací instituce) je založena na lidech a jejich jedinečnosti a potenciálech. Každý aktér zaujímá různé postoje, názory, myšlenky, a proto je velmi nutné, zvláště v rámci vedení školy nebo vzdělávací instituce, dojít ke společnému konsenzu, vytvoření, propagace a udržení hodnot, postojů a očekávání, to znamená podnikové kultury.<sup>87</sup> Propojení firemní kultury a managementu je z tohoto pohledu velmi významné. Firemní kultura je integrální součástí procesu řízení firmy.

### 7.3 Identifikace vzdělávacích potřeb z hlediska marketingu

V rostoucí konkurenci na trhu vzdělávání zůstává pro vzdělávací instituce klíčový, strategický či dominantní prvek identifikovat vzdělávací potřeby cílových skupin a nabízet pro ně adekvátní produkty prostřednictvím marketingové komunikace, a to klasické či elektronické. Internet představuje v současnosti rozvíjející se fenomén, který přináší řadu nových přístupů v marketingu zasahující i oblast vzdělávání. Výhodou těchto nástrojů je vysoká míra interaktivity uživatelů, což je základní podmínkou úspěšného učení člověka. Řada vzdělávacích subjektů sice dnes ještě využívá klasické marketingové nástroje, jako je tištěná reklama, PR články v tištěných médiích, pořady v rozhlasu či televizi, ale obecně platí, že klasické reklamy jsou již lidé přesyceni a stali se vůči ní odolní.<sup>88</sup>

Produkt ve vzdělávání je podle Vetešky souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu, zboží a služby jsou dílčí kategorie, jež představují dva typy produktu. Termín produkt bývá obecně užíván jak pro výrobky, tak pro označení

---

<sup>86</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.

<sup>87</sup> MUŽÍK, J., RATAJ, M., BEDNÁŘ, V. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání. 1.* vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. ISBN 978-80-905460-2-8.

<sup>88</sup> VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých. 1.* vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

služeb.<sup>89</sup> Podle Kotlera a Kellera je produkt vše, co vytváří nabídku na trhu, zahrnuje hmotné i nehmotné statky.<sup>90</sup> V současné době je v souvislosti s produkty kladen značný důraz také na zážitky. Produkt tedy představuje „*veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání*“.<sup>91</sup> Produktem vzdělávání může být absolvování konkrétního vzdělávacího programu (kurzu) nebo získání formálního či neformálního vzdělání.

## 7.4 Marketing v Institutu

V minulých letech Institutu chybělo marketingové oddělení, které by se staralo o image a propagaci Institutu.

Od roku 2014 toto oddělení v Institutu existuje, ale není moc efektivní. Možnosti propagace na sociálních sítích a jejich využití i z ekonomického hlediska by bylo pro Institut velmi přínosné, zvláště v době rozkvětu a jejich masivního využívání. Ale toto není zrovna na prvním místě zájmu tohoto oddělení. Důvodem je hlavně v jeho obsazení. Do začátku roku 2017 bylo obsazeno zaměstnancem, který byl již v důchodovém věku a v IT technologiích a možnostech využití těchto moderních nástrojů nebyl zrovna zbláhý. Druhý zaměstnanec pracuje na dohodu, ale většinu práce odvádí pracovník IT oddělení nad rámec své vlastní práce. Tento pracovník se stará o webové stránky Institutu a facebook. Bohužel nemá tolik prostoru na to, aby se mohl těmto činnostem věnovat na sto procent.

Malým průlomem bylo spuštění marketingové akce na webových stránkách „Víte, že...“, kdy se Institut alespoň trochu představuje veřejnosti. Tato opatření stále nestačí. V nedávné minulosti se sice v tomto směru udělaly drobné kroky k nápravě, ale do konce roku 2016 neměl Institut jasnou koncepci pro svůj strategický marketing a kompetentního zaměstnance.

---

<sup>89</sup> VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

<sup>90</sup> KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>91</sup> PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. s. 162. ISBN 978-80-7452-117-1.

Při zlepšení obsazení oddělení marketingu lidmi, kteří budou rozumět tomuto oboru a ovládat marketingové nástroje, a nebude se muset marketingová analýza zadávat externím subjektům, je možné, že bude vidět velké zlepšení. V případě, že již tato analýza existuje, je nutné, aby toto oddělení mělo zaměstnance, kteří budou umět s managementem Institutu tuto analýzu v reálném prostředí využít. V současné době je velmi důležité nespoléhat se jen na svou tradici, kterou Institut bezesporu má, ale hledět do budoucnosti a dělat vše pro to, aby se udržel na špičce ve vzdělávání a obstálo před zvyšující se konkurencí.

## 8 SHRUTÍ – SWOT ANALÝZA

V teoretické rovině bylo popsáno hospodaření a managementu Institutu. Zvláštní pozornost byla věnována marketingu. Dále zhodnotíme, k čemu jsme v rámci předložené diplomové práce dospěli a uděláme si celkovou analýzu Institutu a pojmenujeme si jeho silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Mezi silné stránky Institutu je bezesporu jeho více jak šedesátiletá tradice v postgraduálním a kontinuálním vzdělávání, takže se svým know-how se nemůže měřit s jinými nově vzniklými institucemi, které ve vzdělávání vidí možnost snadného výdělku. Na základě nejrozsáhlejší databáze lékařů v ČR má neomezené možnosti v cíleném oslovování případných účastníků vzdělání. S tím souvisí i unikátní archiv, který se datuje již od roku 1953. Mezi další silné stránky patří možnost ubytování ve vlastním zařízení a poskytnutí celého spektra služeb pro školení. Při počtu 94 kateder, Školy veřejného zdravotnictví, čtyřmi výukovými pracovišti, fungující infrastrukturou a technickým zázemím, se zaměstnanci, kteří mají i praxi v sestavování a provozování vzdělávacích akcí, by se mohlo zdát, že v rozvoji a prosperitě Institutu nestojí nic v cestě.

Ovšem jako každá organizace má i Institut své slabé stránky. Těmi opravdu problémovými je nedostatečný marketing a neexistující vize a koncepce činnosti. Hospodářský výsledek by mohl být ještě lepší v případě, že cenová politika by odrážela úplnou kalkulaci nákladů vzdělávacích aktivit a tím by se přiblížila k tržním cenám, za kterými zaostává. Z toho vyplývají nedostatečné zdroje pro financování rozvojových aktivit a svou vlastní činnost. Mezi slabé stránky musíme zařadit také rigidní činnost kateder a jejich personální obsazení, kdy v řadě případů nastává konflikt zájmů a chybějící spolupráce uvnitř pracovišť.

Možné příležitosti Institutu lze vidět v inspiraci ve vzdělávání v zahraničí, kde se již prosadily moderní metody výuky, sice se již i v Institutu objevily „první vlaštovky“ např. ve využití videopřenosů, ale stále těchto metod není dostatek. Při prvních projektech se Institut již zapojil do novinky jako je e-learning, ale je tu příležitost ve spolupráci s „Lékaři bez hranic při tvorbě těchto e-kurzů“. Ovšem pravdou je, že e-learning je spíše vzděláním doplňkovým a nemá až takový přínos jak se zdá, není nad přímý kontakt s přednášejícím spolu s demonstračními prostředky a nástroji ve výuce. Je ale pravdou, že může pomoci k upevnění znalostí získaných při výuce. Velká příležitost je v sociálních sítích, kde se informace šíří neuvěřitelnou rychlostí a v širokém měřítku, tak tady je obrovský potenciál, jak dát o sobě vědět. Institut má

možnost využít i čerpání finančních prostředků z evropských strukturálních fondů na grantové projekty v rámci nového programového období, ovšem za předpokladu, že se poučí z chyb minulých projektů. V případě dokončení digitalizace archivu ho může Institut nabídnout jako zdroj informací pro národní registry při poptávce v oblasti kontinuálního vzdělávání.

Ohrožení se stále skrývá v systému postgraduálního vzdělávání lékařů, který byl nastolen v roce 2012, kdy došlo k převedení 44 základních oborů specializačního vzdělávání na lékařské fakulty a Institutu to přineslo ztrátu monopolního postavení na trhu. Pro celkové profesní vzdělávání to má také svou hrozbu, a to z důvodu roztržičnosti a nejednotnosti vzdělávání v tak důležitém směru jako jsou obory ve zdravotnictví. Na základě ztráty monopolního postavení tak samozřejmě dochází ke vzrůstající konkurenci, a v návaznosti na financování prostřednictvím sociálních fondů EU i k deformaci cenového trhu. Ohrožení můžeme taktéž nalézt ve vysoké míře propojení s fakultami, kde vzniká riziko nekalé konkurence.

Z provedené analýzy je zřejmé, že pro budoucnost Institutu je potřebné stanovit si určitou koncepci vývoje a té se pokud možno držet. Se zřizovatelem se pokusit dohodnout stejně vysoký a na bankovní účet na začátku roku připsaný příspěvek, aby si Institut mohl stanovit jasný finanční plán, na jehož základě bude s finančními prostředky hospodařit v rámci celého roku a bude si moci dovolit i určité investice do zastaralých učeben a jejich vybavení a tím mít schopnost konkurovat ostatním vzdělávacím institucím. V neposlední řadě je nezbytně nutné vytvořit marketingové oddělení s odborníky, kteří budou umět využít moderní marketing pro zdárný chod Institutu a jeho udržení se v rostoucí konkurenci.

## ZÁVĚR

Ve své práci jsem se snažila v teoretické rovině nastínit problematiku od renomovaných odborníků a ukázat, co vše Institut v rámci své činnosti musí zajistit. Se svou více jak šedesátiletou tradicí má opravdu co nabídnout. Jeho hospodaření je závislé na každoročním provozním příspěvku, ale je potřeba, aby se sám Institut velmi snažil a svoji činnost ve větším měřítku propagoval tak, aby své výnosy dokázal neustále zvyšovat, jak je tomu doposud.

Je nutné, aby se změnilo smýšlení, které se ve většině případů zakládá na ještě socialistickém myšlení některých zaměstnanců. Ne vždy všichni zaměstnanci uvažují pokrokově. Většina mladých lidí přemýšlí pokrokově, ale zase nemají takový zájem na tom, aby Institutu „dali svou duši“ a aby si v dnešní době dokázali vážít zaměstnání, které mají a byli vděční, že právě oni mohou pracovat v organizaci, kde je tak přátelská atmosféra a vstřícné a zkušené vedení jako v této době.

Na základě analýzy je nutné zabezpečení marketingového oddělení personálem, který bude mít jasnou vizi o směřování Institutu a bude vědět, jak správně a efektivně propagovat Institut a jeho vzdělávání, cíleně využívat všechny možnosti, které nám nabízí dnešní IT technologie včetně sociálních sítí, které v současné době mají velikou informační a reklamní sílu.

Myslím si, že hospodaření a správa Institutu by byla ještě efektivnější a v hospodaření by se daly najít jisté rezervy, ale bohužel legislativní rámec ne vždy toto může dovolit. Kdyby se daly provozní záležitosti řešit ad hoc, byla by zde možnost lepšího využití příspěvku od zřizovatele a výnosů, které Institut získá z dalších činností. Sešňorování pravidly, kdy každý i ten sebemenší nákup vyžaduje mnoho úsilí a finančních prostředků, nemůže bleskově a včas reagovat na aktuální tržní nabídku a ušetřit finanční prostředky organizaci. Musím říci, že je to dost frustrující.

Bohužel jsou věci, které se změnit nedají. V období podzimu 2017 nastanou volby do Parlamentu České republiky, bude jmenována nová vláda a jmenován nový ministr zdravotnictví, případně zůstane ten současný. V této chvíli dojde bohužel ke dvěma možným situacím:

- stávající ředitel zůstane, což by byla ta nejlepší věc, která by se stala, protože v té chvíli by vše zůstalo při starém a Institut by dál pokračoval ve snaze dosáhnout vyšších výnosů. Zaměstnanci by dál plnili své úkoly,
- současný ředitel bude odvolán a nastoupí ředitel, který nebude vědět nic o Institutu a o jeho fungování. A co bude nejhorší, nebude znát nic, co se zaměstnanců týká. Přivede si s sebou svoje lidi, které obsadí do hlavních funkcí a v této chvíli

vznikne jakési vzduchoprázdno, které bude trvat několik měsíců. Nastane jakási stagnace.

Ano může nastat i situace, kdy přijde nový ředitel a nechá vše „při starém“, ale bohužel to se moc nestává. Příští období nebude pro Institut právě nejlepší. Zaměstnanci si velmi dobře uvědomují, co může na podzim nastat a právě toto ovzduší nepřispívá zrovna ke klidné práci. Z historie je známo, že politická situace v České republice se značně odráží na činnosti Institutu.

Do budoucna bych přála Institutu a jeho zaměstnancům, aby fungovali a pracovali tak, jako dodnes a třeba ještě o trochu lépe. Abychom všichni přestáli budoucí politický vývoj ve zdraví a dál spolu zůstali jako jedna velká a šťastná rodina.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-802-9.

Kolektiv pedagog. pracovníků kateder ÚDL. *Za další vzdělávání lékařů. 10 let Ústavu pro doškolování lékařů*. 1. vyd. Bratislava: Osveta, 1963.

Kolektiv VÚOZ. *Organizace zdravotnictví*. 3. vyd. Praha: Státní zdravotnické nakladatelství, 1959.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KYZLINK, V., M. JURČEKA a J. PEKOVÁ. *Finanční hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací*. 1. vyd. Praha: SNTL - Nakladatelství technické literatury, 1986.

LANDA, P. *Závěrečná zpráva projektu CZ.1.04/1.1.00/46.00001*. Praha: IPVZ, 2013.

LANDA, P. *Závěrečná zpráva projektu CZ.1.04/1.1.00/46.00002*. Praha: IPVZ, 2013.

MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1558-9.

MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B. a J. STEJSKAL. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-526-9.

MUŽÍK, J. *Marketing a management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: MJF, 2001. ISBN 80-86284-13-1.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

MUŽÍK, J., RATAJ, M., BEDNÁŘ, V. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. ISBN 978-80-905460-2-8.

NOVÁKOVÁ, Š. *Účetnictví příspěvkových organizací*. 1. vyd. Praha: INTES, 1997. ISBN 80-238-0936-9.

PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

PRŮCHA, J. (ed.). *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

RÖDLING, J. *Další vzdělávání lékařů v ČSSR*. 1. vyd. Praha: Avicenum, 1980.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.

SVOBODOVÁ, I. (ed.). *Jubilejní sborník k 50 letům IPVZ*. 1. vyd. Praha: AF BKK, 2003.

VETEŠKA, J. a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: EDUCA, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.

VETEŠKA, J. a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ke vzdělání*. 1. vyd. Praha: EDUCA, 2011. ISBN 978-80-8306-09-3.

VETEŠKA, J. a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VOCHOZKA, M. a P. MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

FAURE, E. a kol. *Learning to be: The Word of education today and tomorrow*. Paris: UNESCO, 1972. ISBN 92-3-101017-4.

## **Seznam použitých vnitřních zdrojů a předpisů**

Smlouva o poskytování služeb pro individuální projekt CZ.1.04/1.1.00/46.00001. Praha: IPVZ, 2010.

Smlouva o poskytování služeb pro individuální projekt CZ.1.04/1.1.00/46.00002. Praha: IPVZ, 2010.

AVENSIO - mzdový program. Personální a mzdové oddělení. Praha: IPVZ, 2016.

Příručka pro programy financované z EU. Praha: IPVZ, 2016.

Účetnictví IPVZ. Praha: IPVZ, 2016.

Vlastní dokumenty IPVZ – směrnice, nařízení, zprávy apod. Praha: IPVZ, 2016.

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

IPVZ. *Informace o projektu* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/granty-a-projekty/odborne-vzdelavani-lekarskych-a-nelekarskych-zdravotnickych-pracovniku-i/informace-o-projektu>

IPVZ. *Informace o projektu* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/granty-a-projekty/odborne-vzdelavani-lekarskych-a-nelekarskych-zdravotnickych-pracovniku-ii/informace-o-projektu>

IPVZ. *Informace o projektu* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/granty-a-projekty/odborne-vzdelavani-lekarskych-a-nelekarskych-zdravotnickych-pracovniku-iii/informace-o-projektu>

IPVZ. *Organizační struktura* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/zakladni-informace-o-ipvz/organizacni-struktura>

IPVZ. *Pokyny k atestační zkoušce* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/lekari-zubni-lekari-farmaceuti/ziskavani-specializace/pokyny-k-atestacni-zkousce>

IPVZ. *Statut Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/645-statut-ipvz-2004.pdf>

IPVZ. Výroční zpráva 2014 [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/1930-vyrocni-zprava-za-rok-2014.pdf>

IPVZ. Výroční zpráva 2015 [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/2337-vyrocni-zprava-za-rok-2015.pdf>

IPVZ. *Základní informace o aprobačních zkouškách* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/lekari-zubni-lekari-farmaceuti/aprobačni-zkousky/zakladni-informace-o-aprobačních-zkouskách>

IPVZ. *Zřizovací listina* [online]. © 2008-2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/3450-zrizovaci-listina-ipvz-uplne-zneni-2016.pdf>

MŠMT ČR. *Dokumenty o dalším vzdělávání a celoživotní učení* [online]. © 2013-2017 [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/dokumenty-o-dalsim-vzdelavani-a-celozivotnim-uceni-1>

NCO NZO. *Stručná historie a vývoj Centra v datech* [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.nconzo.cz/web/guest/125>

Zákon č. 179 ze dne 30. března 2006 o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 61, s. 2097-2113. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=179/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=179/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 18 ze dne 10. prosince 2003 o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států Evropské unie a o změně některých zákonů (zákon o uznávání odborné kvalifikace). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 7, s. 290-333. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=18/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=18/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

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: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 30, s. 1434-1451. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=95/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=95/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

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: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 30, s. 1452-1479. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=95/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=95/2004%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

## SEZNAM ZKRATEK

ČR – Česká republika

ČSR – Československá republika

DNS – Dynamický nákupní systém

ESF – Evropský sociální fond

EU – Evropská unie

IPVZ – Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví

MMR ČR – Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky

MZ ČR – Ministerstvo zdravotnictví České republiky

NEN – Národní elektronický nástroj

NIPEZ – Návrh modelu národní infrastruktury pro elektronické zadávání veřejných zakázek

OP LZZ – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

VZ – Veřejná zakázka

ZMR – Zakázka malého rozsahu

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Organizační struktura</i> .....	27
<i>Obrázek 2: Organizační struktura projektu</i> .....	43

### Seznam grafů

<i>Graf 1: Struktura zaměstnanců</i> .....	28
<i>Graf 2: Struktura pedagogických pracovníků</i> .....	29
<i>Graf 3: Struktura vědeckých pedagogických pracovníků</i> .....	29
<i>Graf 4: Struktura zaměstnanců podle vzdělání</i> .....	30
<i>Graf 5: Struktura zaměstnanců podle věku</i> .....	31
<i>Graf 6: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání</i> .....	31
<i>Graf 7: Vývoj hospodaření v hlavní činnosti</i> .....	63
<i>Graf 8: Vývoj hospodaření ve vedlejší činnosti</i> .....	65

### Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Aktivity Projektu nelékaři</i> .....	44
<i>Tabulka 2: Aktivity Projektu lékaři</i> .....	46
<i>Tabulka 3: Příspěvky od zřizovatele (v tis. Kč) vč. financování ze zdrojů ESF</i> .....	57
<i>Tabulka 4: Výnosy v hlavní činnosti (v tis. Kč)</i> .....	57
<i>Tabulka 5: Podíl příspěvku na celkových výnosech (v %)</i> .....	58
<i>Tabulka 6: Ukázka účetní osnovy</i> .....	59
<i>Tabulka 7: Hlavní činnost (v tis. Kč)</i> .....	62
<i>Tabulka 8: Vedlejší činnost (v tis. Kč)</i> .....	64

## **Bibliografické údaje**

**Jméno autora:** Bc. Lenka Pipková

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Hospodaření a správa Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví

**Rok:** 2017

**Počet stran textu:** 72

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 23

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Seznam použití vnitřních zdrojů a předpisů:** 6

**Počet internetových zdrojů:** 16

**Vedoucí práce:** doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.