

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2013-2017**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Martina Tomanová**

**Problémy přípravy managementu ve zdravotnictví**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Jaroš

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2013-2017**

**BACHELOR THESIS**

**Martina Tomanova**

**Problems the preparation Health Care Management**

Prague 2017

The Bachelor Work Supervisor: Mgr. Jan Jaroš

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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: 16.1.2017

Martina Tomanová

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Janu Jarošovi za odbornou pomoc a vedení při zpracování mé bakalářské práce.

**Anotace:**

Předkládaná bakalářská práce se věnuje otázce vzdělávání managementu ve zdravotnictví. Vedle základních pojmů z oboru managementu a specifik zdravotnictví nabízí přehled aktuálních možností studia tohoto oboru. V praktické části je představena konkrétní společnost s.r.o., která podniká v oboru zdravotnických služeb. Na jejím příkladu je pomocí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru analyzován konkrétní systém vzdělávání zdravotnického managementu v praxi.

**Klíčová slova:**

Celoživotní vzdělávání, funkce manažerů, management ve zdravotnictví, manažer, role manažerů, vzdělávání.

## **Annotation**

The present thesis deals with the question of education management in health care. Besides the basic concepts from the field of management and the specifics of Health provides an overview of current possibilities of this field of study. In the practical part a concrete company Ltd., which operates in the field of health services. On her example through a questionnaire survey and controlled interview analyzed the specific training of health system management in practice.

## **Keywords**

Education, function managers, lifelong learning, Management in Health Care, manager, role of managers.

## Obsah

Seznam použitých zkratk	8
1 Úvod	9
2 Metodika práce	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management	13
3.1.1 Management ve zdravotnictví	14
3.1.2 Manažer zdravotnického zařízení	14
3.1.3 Funkce manažerů	15
3.1.4 Role manažerů	16
3.1.5 Předpoklady manažera	17
3.1.6 Specifika zdravotnictví	19
3.2 Vzdělávání zdravotnického managementu	20
3.2.1 Přístupy ke vzdělávání	22
3.2.2 Konkrétní možnosti vzdělávání ve zdravotnictví	23
4 Praktická část	29
4.1 Představení konkrétní zdravotnické organizace	29
4.1.1 Politika jakosti	31
4.1.2 Strategické cíle	31
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	32
4.3 SWOT analýza vzdělávání ve společnosti s.r.o.	43
4.4 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím zařízení	43
4.5 Shrnutí a návrhy řešení	44
5 Závěr	47
Literatura	50
Seznam příloh	55
Seznamy obrázků, tabulek a grafů	56
Přílohy	I

## ***Seznam použitých zkratek***

ACBSP	The Accreditation Council for Business Studies
AHMI	Advance Healthcare Management Institute
AIHA	American International Health Alliance
AMAK	Akademie managementu a komunikace
B.I.B.S.	Brno International Business School
BBA	Bachelor of Business Administration
CAMBAS	Czech Association of MBA Schools
CBS	Cambridge Business School
DBA	Doctor of Business Administration
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBS	European Business School
ETRF	European Training and Research Fund
IADL	The International Association for Distance Learning
IPVZ	Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví
LLM	Master of Laws
MBA	Masters of Business Administration
MHA	Master of Healthcare Administration
MMU	Manchester Metropolitan University
MPA	Master of Public Administration
MSc	Master of Science
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
MZ ČR	Ministerstvo zemědělství České republiky
NCONZO	Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj – Organisation for Economic Co-Operation and Development
PIBS	Pražská mezinárodní manažerská škola
ŠVZ	Škola veřejného zdravotnictví
USAID	Americká vládní agentura pro mezinárodní rozvoj
VŠEM	Vysoká škola ekonomie a managementu
VUZM	Vzdělávací ústav pro zdravotnictví a medicínu



# 1 Úvod

V současnosti, kdy je vyvíjen stále větší tlak na poskytování kvalitní lékařské péče, roste nutnost kvalitního manažerského řízení zdravotnických zařízení. Stejně tak jako jsou dobře připravováni lékaři a zdravotní sestry k péči o pacienty, je nutné, aby také zdravotničtí manažeři zvyšovali svoji kvalifikaci a kvalitu.

Dobrý manažer zdravotnického zařízení by měl umět integrovat jak znalosti zdravotnictví, tak i z oboru ekonomie, managementu a práva. Měl by být vybaven všemi základními manažerskými znalostmi a dovednostmi v rámci ekonomie a managementu. A měl by mít rovněž potřebné znalosti z oblasti organizace a řízení zdravotnictví, ekonomie zdravotní péče, manažerské epidemiologie, klinického a ošetrovatelského managementu, medicínské etiky a znalosti z dalších nezbytných zdravotnických oblastí. Tyto znalosti by měl mít v takovém rozsahu a poměru, aby byl schopen se optimálně rozhodovat v závislosti na medicínsko-zdravotnických a ekonomických potřebách daného zdravotního zařízení.

Obecně se dá říci, že by manažer měl být schopen efektivně řídit ekonomickou oblast zdravotnických zařízení, zpracovávat záměry a koncepce zdravotnických zařízení na základě marketingových studií, které jsou zahrnuty v jednotlivých účetních, finančních, organizačních a ekonomických aspektech managementu zařízení. To je však ideální stav.

Se změnou způsobu vedení a hospodaření zdravotnických zařízení na konci 20. století se objevil problém s nedostatečně vyškoleným personálem pro oblast zdravotnického managementu. Do roku 1990 bylo běžné, ba dokonce povinné, aby v čele zdravotnických zařízení (nemocnice, OÚNZ, KÚNZ apod.) stál lékař. To byl stav a trend ve vyspělém světě dávno překonaný! Lidé, kteří po politických a následných ekonomických změnách v 90. letech minulého století, začali zastávat tyto funkce, byli často buď ekonomové bez znalostí specifik zdravotnictví, nebo naopak medicínští odborníci - nejčastěji lékaři, ovšem bez dostatečných znalostí z ekonomické a právní oblasti. Od podzimu 1996 byl proto realizován projekt vytvoření nových vzdělávacích programů, jejichž úkolem se stalo vzdělávání budoucích generací manažerů zdravotnického systému v České republice. Tento projekt byl výsledkem dvouletého partnerství českých vysokých škol v Jindřichově Hradci, Univerzity Palackého v Olomouci, Školy veřejného zdravotnictví v Praze, Vojenské lékařské akademie Jana Evangelisty Purkyně a Fakulty řízení a informační technologie tehdejší Vysoké školy pedagogické v Hradci Králové, Fakulty zdravotně sociální Jihočeské

univerzity v Českých Budějovicích a Univerzity Nevada v Reno a Las Vegas. Projekt probíhal v letech 1994-1995 a financovala ho americká vládní agentura pro mezinárodní rozvoj USAID (United States Agency for International Development). Koordinátorem vzniklých vzdělávacích programů byla AIHA (American International Health Alliance). První programy byly zahájeny ve školním roce 1996/97.

Výchova kvalitního zdravotnického managementu je nezbytná i pro realizaci reformy českého zdravotnictví. Absolventi jsou připravováni na vyšší a střední funkce při tvorbě strategických aktivit, organizaci zdravotní péče na jednotlivých stupních řízení v oblasti řízení provozu, financí a odborné péče ve zdravotnických zařízeních a institucích veřejného sektoru jako jsou nemocnice, pojišťovny, domovy důchodců, neziskové organizace ve zdravotnictví, státní správě a samosprávě, v poradenských a konzultačních firmách, ve službách a v dalších sociálních, léčebných, pečovatelských a rehabilitačních zařízeních.

Pro výběr tohoto tématu bakalářské práce jsem se rozhodla především proto, že sama ve zdravotnictví pracuji na pozici středního managementu. Cílem mé práce je nejprve teoreticky zpracovat problémy vzdělávání managementu ve zdravotnictví, poskytnout ucelený přehled o současných možnostech vzdělávání v oboru management ve zdravotnictví a pak v praktické části na konkrétním příkladu ukázat fungování vzdělávání zdravotního managementu v praxi.

## 2 Metodika práce

V teoretické části byla provedena rešerše odborné literatury, článků, přednášek a prezentací uveřejněných na internetu nebo v tištěné podobě. Rešerše dostupné literatury nejprve vymezila základní pojmy, jako je management, management ve zdravotnictví a jeho specifika, manažer zdravotnického zařízení a jeho funkce, role a předpoklady pro výkon funkce. Následně byly pomocí literární rešerše a komparace dostupných odborných publikací přiblíženy přístupy a problematika vzdělávání zdravotnického managementu. V závěru teoretické části byly vyjmenovány instituce nabízející v současné době vzdělávání v oboru zdravotnického managementu.

Praktickou část práce zahajuje analýza interních dokumentů konkrétního zdravotnického zařízení. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření mezi nižším, středním a top managementem a běžným personálem zaměřené na průzkum možností celoživotního vzdělávání a hodnocení dovedností ze strany vedení společnosti.

Dotazníkové šetření je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. V práci použitý dotazník má celkem 12 otázek, z nichž 5 otázek je demografických, zbývajících 7 se týká přímo zkoumané problematiky. Z celkového počtu otázek jich 11 bylo uzavřeného typu, tzn., otázky nabízející několik možných variant odpovědí, ze kterých si dotazovaný vybírá jednu nebo více odpovědí, jež se nejvíce blíží jeho názoru. Jedna otázka byla otevřená, přičemž v otevřené otázce se může dotazovaná osoba vyjádřit svými slovy podle vlastního uvážení a nedostává na výběr z předpřipravených variant odpovědí. Dále lze použité otázky rozdělit na dichotomické, trichotomické a výčtové. Dichotomické otázky umožňují pouze odpověď ano/ne (celkem 2 otázky), kdežto trichotomické otázky dávají na výběr z odpovědí ano/ne/nevím (celkem 1 otázka). Výběrové otázky dávají možnost výběru jedné z nabízených alternativ (celkem 8 otázek). Vzhledem k tomu, že kvantitativní šetření se obvykle provádějí na velkých vzorcích respondentů s následným sofistikovaným vyhodnocením metodami statistické analýzy ve vícenásobném třídění druhého a případně i dalších stupňů, jde v případě předkládané práce o zjišťování vybraných skutečností pomocí jednoduchého třídění prvního stupně.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření byla provedena SWOT analýza týkající se oblasti vzdělávání zaměstnanců sledované konkrétní společnosti s.r.o. SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze velmi přehledně identifikovat silné a slabé stránky

organizace vycházející z jejich interních záležitostí ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Silné a slabé stránky jsou ty faktory, které může společnost svými aktivitami ovlivnit a zvrátit tak jejich vývoj. Na druhou stranu hrozby a příležitosti nelze svými aktivitami a činy ovlivňovat, ale lze se jim pouze přizpůsobit. Název analýzy vychází z počátečních písmen anglických slov **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby), které reprezentují 4 oblasti zájmu.

Na závěr praktické části byl realizován řízený kvalitativní rozhovor s jednatelem společnosti na stejné téma. Použitý typ rozhovoru je charakteristický vedením dotazování, při němž respondent vypovídá o skutečnostech vlastními slovy.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část bakalářské práce vychází z rešerše a analýzy odborné literatury, která se zabývá aktuálními teoretickými pohledy na specifika managementu a řízení ve zdravotnictví. Další zkoumaná literatura je na téma problematiky celoživotního vzdělávání lékařských a nelékařských pracovníků ve zdravotnictví. Součástí první části práce budou také z tohoto tématu vyplývající základní pojmy, pomocí nichž je vymezen teoretický rámec práce.

#### 3.1 *Management*

Management neboli řízení je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Bez správného řízení není možné realizovat žádné společenské cíle. Řízení je nezbytnou podmínkou pro koordinaci jakéhokoliv úsilí jednotlivců vedoucí k naplnění cílů skupiny.

Bělohlávek<sup>1</sup> definuje management podle Aldaga Stearnse jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, jenž směřuje k dosažení vytyčených cílů organizace. Procesem je především proto, že jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Zároveň jde o systematický proces, a to v důsledku toho, že manažer své aktivity podřizuje určitému řádu a své úkoly plní způsobem uznávaným ostatními členy organizace. Management je proces, zaměřený na dosažení cílů, které si organizace stanovila.

Management současnosti disponuje docela širokou škálou technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a uplatňování řídicích praktik je nazývána tvrdými dovednostmi manažera. Vedle těchto tvrdých dovedností však manažer potřebuje rovněž dovednosti související s vedením lidí, což jsou naopak měkké dovednosti. Stejně jako manažerským technikám, lze se naučit i manažerským dovednostem. Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládnutí své osobnosti. Zvládnutí manažerských dovedností však nikdy není ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BĚLOHLÁVEK, František; Pavol, KOŠŤAN; Oldřich, ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2001. S. 24. ISBN 80-85839-45-8.

<sup>2</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. S. 9. ISBN 978-80-247-3902-1.

### 3.1.1 Management ve zdravotnictví

Provozovatelé zdravotnických zařízení, jakožto poskytovatelé zdravotní péče jsou klíčovým prvkem zdravotnického systému, neboť jsou hlavními realizátory zdravotní péče a služeb. Naproti tomu stát je garantem komplexní zdravotnické péče o obyvatelstvo, spoluodpovídá za dostupnost péče všem občanům a měl by rovněž odpovídat za efektivní využívání zdrojů ve zdravotnictví.

Gladkij a kolektiv<sup>3</sup> považují za velmi důležitou podmínku efektivního fungování jakéhokoli zdravotnického zařízení optimální poměr mezi počtem odborných zdravotnických pracovníků a pracovníků ostatních, přičemž pro každé zařízení je tento poměr různý.

### 3.1.2 Manažer zdravotnického zařízení

Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností. Poměr těchto schopností závisí na tom, na kterém stupni řízení se konkrétní manažer nachází. U vrcholových manažerů se očekávají hlavně koncepční dovednosti, zatímco u liniových manažerů na středním a nižším stupni řízení to jsou dovednosti technické a odborné. Schopnost jednat s lidmi je požadována na všech řídicích úrovních ve stejné míře. V řízení zdravotnických zařízení a služeb se k výše uvedeným dovednostem a schopnostem řadí ještě množství dalších osobních vlastností manažera, které v jiných oborech zpravidla nejsou.<sup>4</sup>

Ve zdravotnictví existují tři úrovně manažerů:<sup>5</sup>

- Manažeři první linie, angl. lower management, kteří vykonávají každodenní úkoly jako je operativní řízení, denní, týdenní či dekadní plánování a zejména každodenní jednání a práce s lidmi. Zároveň také zabezpečují komunikaci mezi vedením zařízení a společnosti a provozními pracovníky. Tuto úroveň řízení zabezpečují staniční sestry a vedoucí lékaři.
- Střední manažeři, angl. middle management, koordinují výkonné operativní činnosti spočívající v získávání a předávání informací zdola nahoru i shora

<sup>3</sup> GLADKIJ, Ivan a kolektiv. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. S. 52. ISBN 80-7226-996-8.

<sup>4</sup> GLADKIJ, Ivan a kolektiv. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. S. 163. ISBN 80-7226-996-8.

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, František; Pavol, KOŠŤAN; Oldřich, ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2001. S. 164. ISBN 80-85839-45-8.

dolů. Mezi další aktivity patří taktické vedení a střednědobé plánování. Střední úroveň managementu zajišťují primáři, vrchní sestry a vedoucí oddělení.

- Vrcholoví manažeři, angl. top management, se specializují na koncepce a vize, strategické plánování a vytváření nebo změnu organizačních struktur z pozice znalce celého systému. Mezi vrcholové manažery patří ředitelé zařízení, náměstci nebo hlavní sestry.

### 3.1.3 Funkce manažerů

Podle Gladkého a kolektiv<sup>6</sup> každý manažer zdravotnického zařízení na všech úrovních řízení vykonává v rámci své řídicí práce pět základních manažerských funkcí. Poměr těchto funkcí závisí na postavení manažera v hierarchii řízení zdravotnického zařízení. Obrázek 1 názorně představuje cyklus funkcí managementu.

**Obrázek 1 – Cyklus funkcí managementu**



*Zdroj: Gladkij a kol., Management ve zdravotnictví, 2003, s. 164, vlastní úprava.*

Všechny tyto funkce by manažeři měli provádět účelně, účinně, hospodárně a odpovědně, tzn., měli by dělat ty správné věci správným způsobem s minimálními

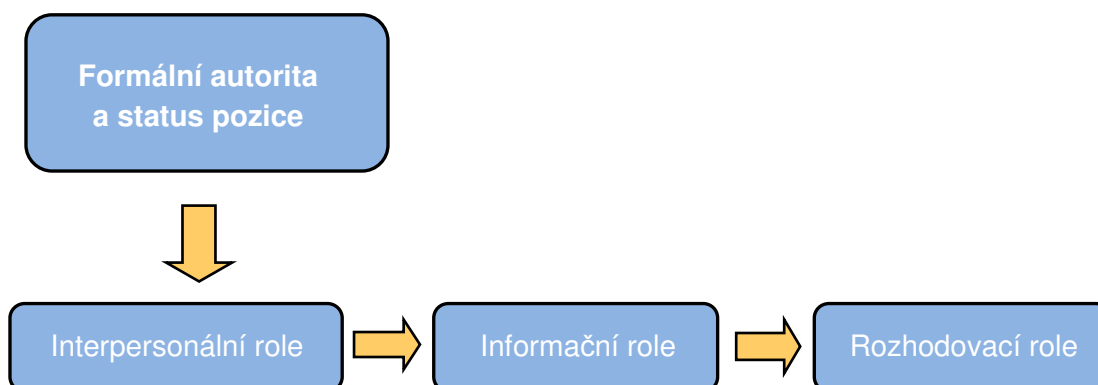
<sup>6</sup> Tamtéž. S. 164.

náklady, a to spravedlivě a podle práva. Manažer ve zdravotnictví by měl být osobností se silným morálním sebevědomím a se schopností korigovat své vlastní chování.

### 3.1.4 Role manažerů

Dědina a Cejthamr<sup>7</sup> vycházejí při popisu manažerských rolí z Mintzbergovy studie práce řídicích pracovníků, který práci manažera popisuje jako plnění různých rolí. Na obrázku 2 jsou zobrazeny manažerské role podle H. Mintzberga. Na dále uvedeném schématu je vidět, že manažer by měl mít formální autoritu vyplývající ze statusu své pozice, přičemž z této autority a pozice vycházejí jeho manažerské aktivity rozdělené do tří základních skupin jednotlivých rolí.

Obrázek 2 – Manažerské role podle H. Mintzberga



Zdroj: Dědina, Cejthamr, *Management a organizační chování*, 2010, s. 51, vlastní úprava.

Na jednotlivých rolích se shodují jak Bělohlávek a kolektiv<sup>8</sup>, tak Dědina a Cejthamr<sup>9</sup>. **Interpersonálními neboli mezilidskými rolemi** můžeme nazvat vztahy vycházející z manažerova postavení a autority. Jsou to především:

- Role vůdčí osobnosti, která je základní manažerskou rolí a představuje reprezentaci společnosti.
- Role vedoucího je nejvýznamnější rolí manažera a znamená odpovědnost za plnění úkolů, motivaci a vedení podřízených.

<sup>7</sup> CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. S. 51. ISBN 978-80-247-3348-7.

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK, František; Pavol, KOŠŤAN; Oldřich, ŠULERĚ. *Management*. Brno: Computer Press, 2001. S. 27-28. ISBN 80-85839-45-8.

<sup>9</sup> CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. S. 51-52. ISBN 978-80-247-3348-7.



- Role propojovatele znamená vazby s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo společnost a udržování vztahů mezi jednotlivými útvary a mezi společnostmi a jejím okolím.

Z mezilidských rolí vychází **informační role**, které se vztahují ke zdrojům a předávání informací získaných při výkonu mezilidských rolí. Patří sem:

- Role dohlázele představuje hledání a příjem informací.
- Role šířitele informací, jež znamená předávání informací získaných z vnějšího prostředí směrem do organizace a předávání informací získaných z vnitřního prostředí podřízeným.
- Role mluvčího je předávání informací ze společnosti jejímu vnějšímu okolí.

Poslední skupinu rolí tvoří rozhodovací role, jež představují tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě autority manažera a jeho přístupu k informacím.

Mezi rozhodovací role řadíme:

- Role podnikatele, která je řízením plánovaných změn ve společnosti.
- Role napravovatele poruch znamenající nápravu nepředvídatelných negativních událostí a situací.
- Role rozdělovatele zdrojů, kterými jsou peníze, čas, zásoby a lidé.
- Role jednatele, jež představuje různé typy jednání s jednotlivci, organizacemi či institucemi na různých úrovních podle postavení manažera v hierarchii společnosti.

### 3.1.5 Předpoklady manažera

Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů organizace s lidmi a jejich prostřednictvím.

Lojda<sup>10</sup> je přesvědčen, že úspěšnost na manažerské pozici je postavena na lidských kvalitách manažera, míře poznání sebe sama a také jeho schopnosti sebeřízení, reflexe a sebereflexe. Je velmi důležité si uvědomit svůj stávající styl vedení a schopnost ovlivňovat ostatní, rozpoznat svoje přednosti a zároveň identifikovat své nedostatky, tzn., co je třeba zlepšit, případně se naučit. Další nezbytností je znalost a uplatňování tvrdých a měkkých dovedností při řízení společnosti. Ve zdravotnickém sektoru je přitom žádoucí respektovat specifika tohoto odvětví (budou vyjmenována v kapitole 3.1.6). Čím lépe manažer rozumí

<sup>10</sup> LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 stran. ISBN 978-80-247-3902-1.

dynamice procesů v organizaci, tím lépe je schopen ji řídit, nebo se na řízení a organizaci instituce podílet.

Řízení se můžeme rozdělit na řadu jednotlivých procesů, které slouží k dosahování předem stanovených výsledků „... pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů...“<sup>11</sup>. K dobrému řízení však nestačí být jen dobrým manažerem materiálních zdrojů, je nezbytné být také dobrým vůdcem lidí. V posledních letech se rozšiřuje vedení lidí nedirektivním způsobem, takzvaným leadershipem. Leadership představuje soubor vlastností, schopností a dovedností a zároveň je procesem sdělování vize budoucnosti, motivace a získávání oddanosti a angažovanosti zaměstnanců. Leader neboli vůdce využívá k udržování správně fungujících vztahů na pracovišti a k vedení jednotlivců i skupin k efektivnímu plnění úkolů svoji zapálenost pro cíl, empatii a sociální dovednosti.

Owen Jo<sup>12</sup> uvádí, že dobrý manažer, musí za prvé umět zacházet s problémy, úkoly a penězi, mít tzv. IQ - inteligenční kvocient, za druhé umět výborně jednat a zacházet s lidmi a se sebou samými, mít tzv. EQ - emoční kvocient a za třetí umět získávat moc k uskutečňování věcí, mít tzv. PQ - politický kvocient. Úspěšný manažer má všechny tři kvocienty na velmi vysoké úrovni, má tzv. MQ – manažerský kvocient, který se týká pouze praxe řízení.

Vzhledem ke specifikům zdravotnictví jako odvětví jsou Hekelová<sup>13</sup> nebo Ptáček<sup>14</sup> a Bartůněk přesvědčeni, že všechny manažerské aktivity ve zdravotnictví jsou nejvíce ovlivňovány komunikací, že správná komunikace je jedním ze základních předpokladů pro práci ve zdravotnictví. Hekelová<sup>15</sup> dále uvádí, že úspěch manažera je ze 75–80 % závislý na komunikaci a postoji vedoucího pracovníka vůči jeho podřízeným, jakým způsobem je povzbuzuje a motivuje nebo jak řeší různé komplikované a konfliktní situace. Odborné kompetence ovlivňují úspěch pouze z 20–25 %. Tento nepoměr potvrzuje skutečnost, že úspěch vedoucího pracovníka závisí zejména na tom, jakou formou své myšlenky prosazuje.

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, Michael; Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vydání. Překlad: Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2008. S. 27. ISBN 978-80-247-2177-4.

<sup>12</sup> JO, Owen. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. S. 20. ISBN 978-80-247-2400-3.

<sup>13</sup> HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. S. 36-37. ISBN 978-802-4740-324.

<sup>14</sup> PTÁČEK, Radek; Petr, BARTŮŇEK. *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada Publishing, 2011. 528 stran. ISBN 978-80-247-3976-2.

<sup>15</sup> HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. S. 7. ISBN 978-802-4740-324.

### 3.1.6 Specifika zdravotnictví

Hekelová<sup>16</sup> vyjmenovává nejvýraznější specifika zdravotnictví z pohledu manažerského řízení zdravotnického pracoviště:

- Zdraví není zboží, a proto s ním nelze tak nakládat, ani na něj uplatňovat naprosto shodná pravidla managementu a marketingu jako v případě nějakého zboží.
- Ekonomicko-společensko-politické tlaky představují různá hlediska s diametrálně odlišnými požadavky na fungování zdravotnictví. Velmi často jsou tyto požadavky v přímém protikladu.
- Specifický typ služby, pomoci, péče, spočívá na jedné straně v zajištění poptávky po službách, na straně druhé ve vysokých nárocích na odbornost a nutnost dodržovat normy a předpisy ve zdravotnictví. Dalším specifikem je také regulace základních cen jednotlivých výkonů státem, potažmo MZ ČR, která nutí poskytovatele zdravotnických služeb k nabídce doplňkových (nadstandardních) služeb dle požadavků pacienta.
- Hodnocení kvality péče pacientem, klientem zdravotnického zařízení, které je vždy subjektivní a má mnoho různých hledisek. Například se jedná o dostupnost zdravotnické služby z hlediska prostoru, času a ceny aj.
- Feminizace oboru na místech sester, kde zdravotní bratři jsou velkou výjimkou.
- Zvýšené nároky na různé typy komunikace např. s pacienty, s příbuznými pacientů, s personálem atd.
- Zvýšená míra pracovního stresu a riziko syndromu vyhoření. Jakákoli chyba zdravotnického personálu může mít fatální následky, což zvyšuje míru stresu.
- Radikální změny v systému vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, které přinesly nové požadavky na vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků včetně sester, když požadují vyšší odborné, bakalářské nebo kompletní vysokoškolské vzdělání. Významnou změnou je i legislativní požadavek na celoživotní vzdělávání zdravotnického personálu.

Výše uvedená specifika však nelze považovat za kompletní seznam.

---

<sup>16</sup> HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. S. 9-13. ISBN 978-802-4740-324.

### **3.2 Vzdělávání zdravotnického managementu**

Vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti. Vysoké školy uskutečňují akreditované studijní programy a programy celoživotního vzdělávání. Typ vysokoškolské vzdělávací činnosti je určen typem uskutečňovaných akreditovaných studijních programů. Typy studijních programů jsou bakalářský, magisterský a doktorský. Vysoká škola je veřejná, soukromá nebo státní. Nikdo kromě vysoké školy nemá právo přiznávat akademický titul. Klinická a praktická výuka v oblasti lékařství a farmacie a v dalších zdravotnických oborech se uskutečňuje zejména ve fakultních nemocnicích.

Povinnost celoživotního vzdělávání je společná všem zdravotnickým pracovníkům i jiným odborným pracovníkům. Celoživotním vzděláváním je myšleno průběžné obnovování, zvyšování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilosti v příslušném oboru v souladu s nejnovějšími vědeckými poznatky.<sup>17</sup>

Povinnost celoživotního vzdělávání zdravotnických a jiných odborných pracovníků upravuje také předpis č. 423/2004 Sb., vyhláška, kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků a předpis č. 31/2010 Sb., nařízení vlády o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí.

Zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, který zapracovává příslušné předpisy práva Evropských společenství a upravuje jednak podmínky získávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče v České republice, jednak celoživotní vzdělávání zdravotnických pracovníků a vzdělávání jiných odborných pracovníků, dále také uznávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a volné poskytování služeb hostující osoby.

Tento zákon se rovněž vztahuje na uznávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání nebo činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče,

---

<sup>17</sup> *Předpis č. 96/2004 Sb., zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních).* [online]. Ze dne: 04. 02. 2004. [citováno: 18. 02. 2016]. § 53 a 54. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>.

vykonávaných fyzickou osobou, která hodlá vykonávat povolání na území České republiky jako osoba samostatně výdělečně činná nebo jako zaměstnanec anebo jako osoba usazená či hostující.

Mezi formy celoživotního vzdělávání patří:

- specializační vzdělávání,
- certifikované kurzy,
- inovační kurzy v akreditovaných zařízeních
- odborné stáže v akreditovaných zařízeních
- účast na školicích akcích, konferencích, kongresech a sympoziích
- publikační, pedagogická a vědecko-výzkumná činnost, vypracování standardu nebo nového postupu,
- e-learningový kurz
- samostatné studium odborné literatury.

Dokument Evropského parlamentu Zpráva k tématu „Společně pro zdraví: strategický přístup pro EU na období 2008–2013“<sup>18</sup> zdůrazňuje, že „... *regionální a místní zdravotnické orgány v mnoha členských státech často odpovídají za plánování, řízení, činnost a rozvoj odvětví zdravotnictví a často také nesou finanční odpovědnost za toto odvětví, disponují důkladnými znalostmi a pochopením odvětví zdravotnictví a uplatňování politiky v oblasti ochrany zdraví...*“. S tím souvisí vzrůstající poptávka po manažersky vzdělaných zdravotnících. Ve světě je vzdělávání zdravotníků v managementu jednou z nejrychleji se rozvíjejících oblastí<sup>19</sup>. V popředí zájmu jsou programy mířené přímo na organizaci a řízení ve zdravotnictví před obecnými MBA typy. Ve Velké Británii nebo ve Spojených státech nabízí specializované vzdělávací programy v managementu zdravotnictví desítky univerzit<sup>20</sup>. Tímto specializovaným způsobem vzdělání zdravotničtí manažeři jsou vesměs velmi lukrativně odměňováni. Např. v USA je prakticky nemyslitelné, aby nemocnici vedl lékař, vždy je to speciálně vzdělaný manažer.

V České republice je vzdělávání zdravotníků v managementu v zorném úhlu nabídky a zájmu teprve od porevolučního období. Za poslední desetiletí vzniklo na základě poptávky společnosti několik vysokoškolských programů, z nichž však

---

<sup>18</sup> Zpráva k tématu. *Společně pro zdraví: strategický přístup pro EU na období 2008–2013*. 2008 [online]. Evropský parlament [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A6-2008-0350&format=XML&language=CS>

<sup>19</sup> HROBONĚ, Pavel. *Investujme do lidí, za přístroje už jsme utratili dost*. Zdravotnictví a medicína, 2010. Str. 21-23. ISSN 2336-2987.

<sup>20</sup> Tamtéž.

v současnosti zůstává aktivních jen několik. Vzdělávání zdravotníků v manažerských a řídicích disciplínách se přesouvá spíše do podoby specializačního vzdělávání a krátkodobých kurzů z evropských dotací. Ministerstvo zdravotnictví ČR v minulých letech realizovalo v oblasti specializačního vzdělávání obor Řízení a organizace zdravotnictví, dále v období roku 2010–2013 probíhaly kurzy a vzdělávací programy managementu zdravotnictví v rámci projektů financovaných z operačních programů Evropského sociálního fondu. Přestože je i u nás již běžné, že na manažerské posty ve zdravotnických zařízeních jsou obsazováni odborníci s ekonomickými znalostmi, stále přetrvává vnímání zdravotnictví jako speciálního odvětví medicíny. Na rozdíl od vyspělého světa, kde je jednoznačně chápáno, že zdravotnictví je o ekonomice odvětví, lidských zdrojích a kvalifikovaném řízení. Speciálně lékaři mají tendenci tento přístup podceňovat.

### 3.2.1 Přístupy ke vzdělávání

Souček a Burian<sup>21</sup> konstatují, že při přípravě zdravotnického managementu se můžeme přiklonit k jednomu ze dvou přístupů. Funkci manažera ve zdravotnické instituci zastává buď profesionální manažer, který má znalosti ze speciálních oborů zdravotnictví, jakéhosi zdravotnicko-medicínského minima, nebo zdravotník s medicínským vzděláním, který ovládá principy managementu. V podobném duchu se vyjadřuje také Goldsmith<sup>22</sup>, který říká, že efektivní zdravotničtí manažeři jsou ti, kteří mají znalosti o systému zdravotní péče, ve kterém působí, a zároveň mají schopnost řídit a disponují rovněž manažerskými dovednostmi, které zároveň umí v prostředí zdravotnických služeb rozumně používat.

Dle Maliny<sup>23</sup> existuje v současnosti v České republice řada možností, kde lze získat vzdělání ve zdravotnickém managementu. Jednou variantou jsou krátkodobé manažerské kurzy a tréninky. Jejich výhodou je, že chod organizací, ve kterých působí vzdělávající se manažeři, není ohrožen jejich dlouhodobou absencí. Nevýhodou pak je nedostatečný rozsah těchto kurzů. Druhou variantou je komplexní a systematické vzdělání manažerů ve zdravotnictví. Nabídka tohoto

---

<sup>21</sup> SOUČEK, Zdeněk; Jan BURIAN. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2006. S. 25. ISBN 80-869-4618-5.

<sup>22</sup> GOLDSMITH, Seth B. *Principles of health care management: foundations for a changing health care system*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2011. ISBN 07-637-6865-0.

<sup>23</sup> MALINA, Antonín. *Úvod do veřejného zdravotnictví pro nelékaře*. [online]. Publikováno: 30. 04. 2013. [citováno: 7. 02. 2016]. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví, 2013. S. 56-62. ISBN 978-80-87023-29-7. Dostupné z: <http://www.vzdelavani-zdravotniku.cz/nelekarsti-zdravotnictvi-pracovnici/uvod-do-verejneho-zdravotnictvi-pro-nelekare>

systematického vzdělávání je zajišťována v rámci postgraduálního vzdělávání, které je realizováno na základě zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta a zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních a rovněž vzděláváním v rámci získání titulu Master of Business Administration (MBA). Třetí variantou pak je studium zdravotnických manažerů přímo na vysokých školách v rámci jimi nabízených oborů z oblasti managementu zdravotnictví.

Studium MBA je určeno především zástupcům vrcholového managementu a MŠMT ČR jej zařadilo do celoživotního vzdělávání. Nezbytnou podmínkou pro přijetí ke studiu MBA, je ukončené bakalářské nebo magisterské studium na vysoké škole. Programy MBA jsou poskytovány za úhradu a jejich cena se pohybuje v rozmezí zhruba od 100 do 300 tisíc Kč. Vysoké náklady na absolvování tohoto studia předpokládají značnou ochotu studentů investovat do vlastního vzdělání, a proto jsou tituly MBA vysoce ceněny na trhu práce.

### 3.2.2 Konkrétní možnosti vzdělávání ve zdravotnictví

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, existují různé varianty získávání vzdělání v oboru zdravotnického managementu. V této podkapitole jsou uvedeny konkrétní, v současnosti dostupné, možnosti, jak toto vzdělání získat. Komplexní vzdělání nabízejí některé vysoké školy:

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**, Fakulta managementu a ekonomiky nabízí obor Management ve zdravotnictví, a to v kombinované formě studia v délce 2letého magisterského navazujícího studia s titulem Ing. Absolventi studijního programu oboru Management ve zdravotnictví si osvojí znalosti a dovednosti potřebné pro kvalifikovaný výkon manažerských a ekonomických profesí v oblasti řízení zdravotnických zařízení, institucí a zdravotních pojišťoven, a to z pohledu domácího i mezinárodního prostředí s důrazem na teritorium EU. V případě úspěšného působení mohou absolventi pokračovat v doktorandských studiích (Ph.D.).

**Institut managementu zdravotnických služeb**<sup>24</sup> Fakulty managementu VŠE zajišťuje výuku v bakalářském i magisterském navazujícím studiu v kursech přímo souvisejících s oblastí managementu zdravotnictví. Vlastní výuka se ve specializaci skládá ze tří základních povinných modulů: „Management zdravotnických služeb“,

<sup>24</sup> Fakulta managementu VŠE. *Institut managementu zdravotnických služeb*. [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.fm.vse.cz/imz/>.

„Ekonomika a financování zdravotnických služeb“ a „Metody oceňování zdravotnických programů a služeb“ a volitelných „Informačních technologie ve zdravotnictví“ a „Kvalita zdravotní péče“. Od roku 2004 představuje „management zdravotnických služeb“ jednu ze 4 možných specializací magisterského navazujícího studia v systému ECTS (European Credit Transfer System). Podle zájmu studentů je specializace každoročně otevřena v denní i kombinované formě s kapacitou maximálně 30 studentů.

V roce 2001 vznikla při Fakultě humanitních studií při Karlově Univerzitě **Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích** s akreditovaným tříletým navazujícím magisterským programem stejného názvu. Obor využívá obecných poznatků a postupů vytvořených v oblasti managementu, sociologie medicíny a zdravotnictví a sociální práce a za pomoci odborníků v příslušných oborech je aplikuje na oblast zdravotních a sociálních služeb. Studium probíhá prezenční a kombinovanou formou.

**Ústav zdravotnického managementu**<sup>25</sup> Fakulty zdravotnických věd Palackého univerzity v Olomouci zabezpečuje výuku ekonomických a manažerských předmětů nejen pro vlastní studenty studijního oboru Management zdravotnictví, ale i pro ostatní zdravotnické obory. Mezi stěžejní předměty realizované ústavem patří zejména Ekonomika a financování zdravotnictví, Zdravotnický management, Zdravotnické právo a další. Výuka probíhá formou kombinovaného studia.

**Vysoká škola B.I.B.S., a.s.**<sup>26</sup> (Brno International Business School) je jednou z největších a nejstarších soukromých vysokých škol v České republice. Působí v Praze, Brně a Bratislavě. Na českém a slovenském trhu poskytuje vzdělání již od roku 1998. Studenti zde studují zejména v britských vysokoškolských programech a získávají plnohodnotný britský vysokoškolský titul a diplom významných britských univerzit (Staffordshire University nebo Nottingham Trent University). Dále existuje také český bakalářský program akreditovaný MŠMT ČR, na UJAK (Univerzita Jana Ámose Komenského), kde studuje i přes 30 doktorandů, manažerů a podnikatelů z ČR, Slovenska, Rakouska nebo Německa v doktorském programu (Ph.D.), který je poskytován ve spolupráci s finskou University of Jyväskylä. Všechny programy mají akreditace. Zaměřením studia se škola profiluje ekonomicko – manažerským a právnickým směrem a patří k českým špičkám v oblasti vzdělávání manažerů

---

<sup>25</sup> Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta zdravotnických věd. **Ústav zdravotnického managementu.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.fzv.upol.cz/menu/struktura-fzv/ustavy/ustav-zdravotnickeho-managementu/>.

<sup>26</sup> BIBS a.s., vysoká škola Brno, Praha a Bratislava. **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.bibs.cz/>.



ve strategickém managementu. Studium je poskytováno kombinovanou formou a výuka probíhá v českém jazyce.

**Vysoká škola ekonomie a managementu Praha (VŠEM)**<sup>27</sup> nabízí Bakalářské (Bc.), magisterské (Ing./MBA) a doktorandské (Ph.D.) studijní programy na VŠEM jsou členěny na studijní obory s příslušnými oborovými specializacemi. Jedním z nabízených programů je Management zdravotnictví. Kombinovaná forma studia je realizovaná formou 1 denních výukových soustředění mimo pracovní dny (sobota nebo neděle, 1 - 3x za trimestr). Prezenční forma studia je realizovaná formou 2 až 3 denních výukových soustředění v pracovních dnech (pondělí - pátek, 4 - 5x za trimestr).

**Akademie managementu a komunikace, s.r.o. (AMAK)** v Praze byl původně založen jako autonomní pobočka Mezinárodní akademie řízení personálu v Kyjevě. Novým patronem AMAK je první soukromá ukrajinská Univerzita ekonomiky a práva KROK v Kyjevě. V rámci hlavního studijního oboru Management je k dispozici specializovaný obor Management ve zdravotnictví a farmacii. Studium uvedeného oboru poskytuje teoretické a praktické znalosti a dovednosti v oblasti řízení zdravotnických a farmaceutických organizací a zařízení. Klade důraz především na manažerskou, ekonomickou, právní a etickou stránku problematiky dané oblasti. Uchazeči si mohou vybrat, zda budou studovat v rozsahu bakalářského, magisterského nebo doktorského studia.

Studium managementu zdravotnictví figuruje především v nabídkách soukromých vysokých škol a institutů, přičemž studium MBA, které představuje jednu z možností doplnění zdravotnický orientovaného vzdělání, nabízí ji několik škol, institutů a vzdělávacích ústavů:

**Advance Healthcare Management Institute, s.r.o.**<sup>28</sup> v Praze poskytuje vzdělávací programy zaměřené na praktické potřeby řídicích pracovníků ve zdravotnictví a zprostředkovává jim zkušenosti z nejlépe vedených organizací v České republice i v zahraničí. V rámci institutu byl v souladu se zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, v platném znění zřízen Nadační fond jako účelové sdružení majetku pro rozvoj vědy a vzdělávání a zvyšování kvality a zlepšování řízení zdravotnictví. Účelem nadačního fondu je účinná podpora vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví v oblasti řízení zdravotnictví a podpora

---

<sup>27</sup> Vysoká škola ekonomie a managementu (VŠEM). *Informace o společnosti*. [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.vsem.cz/>.

<sup>28</sup> Advance Healthcare Management Institute, s.r.o. (AHMI). *Informace o společnosti*. [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.advanceinstitute.cz/>

výzkumu v této oblasti. Master of Healthcare Administration (MHA) je vzdělávací program plně orientovaný na zdravotnictví, který klade důraz na interaktivní formu výuky, praktickou použitelnost nabytých znalostí, kvalitu a různorodost přednášejících a systematické budování komunity studentů a absolventů. MŠ ČR neposkytuje žádnou akreditaci, která by zaručovala uznávat MHA jako akademický titul.

Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví (IPVZ) v Praze<sup>29</sup>, **Škola veřejného zdravotnictví (ŠVZ)** je státní příspěvkovou organizací v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví a je samostatným právním subjektem. Organizace je specializovaným vzdělávacím a vědeckým pracovištěm, jehož hlavním posláním je pedagogická, vědecko-výzkumná, koncepční, analytická, metodická, akreditační, registrační, posuzovací, informační a dodavatelská činnost.

**Vzdělávací ústav pro zdravotnictví a medicínu s.r.o. (VUZM)**<sup>30</sup> v Brně poskytuje ucelené spektrum vzdělávacích služeb, jímž svým absolventům zajistí dobrou orientaci v segmentu zdravotnictví v ČR a v problematice řízení zdravotnických subjektů. Ústav organizuje vysoce specializované vzdělávání MBACE (Master of Business Administration Czech Executive) a kurzy, zaměřené na řešení konkrétních potřeb u subjektů se zdravotnickým zaměřením. MBACE in Health Care je určen manažerům, vlastníkům soukromých společností a řídicím pracovníkům organizací veřejného sektoru působících v segmentu zdravotnictví. Je založen na akreditaci dle vzdělávacího standardu European Training and Research Fund SE (ETRF) s udíleným titulem MBACE. Studium trvá 1,5 až 2 roky a podmínkou pro přijetí je vysokoškolské vzdělání s dostatečně dlouhou manažerskou praxí.

**Ústav práva a právní vědy, o.p.s.**<sup>31</sup> v Praze je vědecká a vzdělávací instituce, která kromě vědecké, vzdělávací, publikační a vydavatelské činnosti, poskytuje též kvalitní manažerské vzdělání. Je to česká právní a manažerská škola zaměřená na poskytování manažerského profesního vzdělávání v rámci vzdělávacích programů Masters of Business Administration (MBA), Bachelor of Business Administration (BBA), Master of Laws (LLM), Doctor of Business Administration (DBA), Master of Public Administration (MPA) a Master of Science (MSc). Škola je akreditována The International Association for Distance Learning (IADL), jež zajišťuje kvalitu

---

<sup>29</sup> Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. **Škola veřejného zdravotnictví (ŠVZ)**. [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/kontakty/pedagogicka-pracoviste/skola-verejneho-zdravotnictvi/>

<sup>30</sup> Vzdělávací ústav pro zdravotnictví a medicínu s.r.o. (VUZM). **Informace o společnosti**. [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.vuzm.cz/cs/>

<sup>31</sup> Ústav práva a právní vědy, o.p.s. (ÚPPV). **Informace o společnosti**. [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.ustavprava.cz/>

distančního a on-line profesního vzdělávání v celosvětovém měřítku. Profesní vzdělávací program MBA Management ve zdravotnictví je nabízen v kombinované formě a celková délka studia je 1 rok. V odborné rovině posluchače seznamuje se systémem řízení ve zdravotnictví a poukazuje na principy fungování zdravotnictví v českém prostředí.

**Business Institut EDU a.s.**<sup>32</sup> v Praze se řadí mezi nejprestižnější MBA školy v České republice. Specializuje se na profesní vzdělávací programy MBA, BBA a LLM. Poskytuje unikátní kombinovanou formu vzdělání ve spojení s e-learningem. Institut je akreditován The International Association for Distance Learning (IADL). Další akreditaci poskytl The Accreditation Council for Business Schools and Programs (ACBSP). Další akreditaci institut získal od The European Association for Business Studies (EABS), která je profesionální členskou organizací zaměřená na poskytování akreditačních služeb všem legitimním vzdělávacím institucím. Business institut nabízí profesně vzdělávací program Management a řízení ve zdravotnictví, jenž v odborné rovině studenty seznamuje se systémem řízení ve zdravotnických zařízeních a poukazuje na principy fungování zdravotnictví v českém a evropském prostředí.

**Cambridge Business School**<sup>33</sup> (CBS) v Praze je vzdělávací instituce zaměřená na poskytování kvalitního manažerského vzdělání v profesně vzdělávacích programech MBA, BBA a LLM. Program MBA Management ve zdravotnictví objasňuje studentům principy fungování zdravotnických zařízení včetně řízení jejich finančních aspektů, lidských zdrojů, projektového plánování i právní problematiky. Program management ve zdravotnictví je navržen speciálně pro zástupce středního a vyššího managementu působící v prostředí zdravotnictví a zabývající se tvorbou strategie a hospodařením zdravotnických institucí všech forem vlastnictví.

**EBS – European Business School SE**<sup>34</sup> Praha nabízí MBA studium v oboru Management ve zdravotnictví. European Business School SE je akreditována The International Association for Distance Learning (IADL), přičemž European Business School SE je držitelem akreditace od roku 2013. Profesně vzdělávací program MBA Management ve zdravotnictví v odborné rovině posluchače seznamuje se systémem řízení ve zdravotnictví a poukazuje na principy fungování zdravotnictví v českém prostředí. Program postihuje komplexní problematiku managementu

---

<sup>32</sup> Business Institut® EDU a.s. *Informace o společnosti*. [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinstitut.cz/>

<sup>33</sup> Cambridge Business School (CBS). *Informace o škole*. [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.cambschool.cz/MBA-management-ve-zdravotnictvi>.

<sup>34</sup> EBS – European Business School SE. *Informace o společnosti*. [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://ebschool.cz/>

zdravotnických zařízení včetně organizační struktury, financování, mechanismů řízení, role profesních organizací a kontrolního systému, právních disciplín či manažerských dovedností.

Zřizovatelem **Národního centra ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů**<sup>35</sup> (dále jen Centrum) v Brně je Ministerstvo zdravotnictví České republiky. NCONZO je centrem pro podporu regulačních procesů a odbornou institucí pro realizaci a rozvoj celoživotního vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví.

**Pražská mezinárodní manažerská škola (PIBS)**<sup>36</sup> nabízí uchazečům mezinárodně uznávané studium MBA. Studium MBA je zde chápáno jako postgraduální, v rámci celoživotního vzdělávání. Studijní programy jsou plně akreditované Manchester Metropolitan University (MMU). PIBS nabízí v současné době tři základní formy studia Master of Business Administration (MBA) při zaměstnání, které se neliší svým obsahem a rozsahem, ale jen časovým rozvrhem. Studium zaměřené na management zdravotnictví je realizováno rezidenční formou studia, kdy výuka probíhá jeden týden (úterý – pátek) v každém měsíci.

Jak vyplývá z tohoto stručného přehledu vzdělávacích institucí, každý zájemce si může zvolit délku studia dle vlastních možností a potřeb. Rozsah nabízených studijních programů se pohybuje od dvou do pěti let v závislosti na zvoleném oboru a typu studia.

---

<sup>35</sup> Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů (NCONZO). **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.nconzo.cz/web/guest/home>.

<sup>36</sup> Pražská mezinárodní manažerská škola (PIBS). **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: [https://www.google.cz/?gws\\_rd=ssl#g=pra%C5%B4sk%C3%A1+mezin%C3%A1rodn%C3%AD+mana%C5%B4ersk%C3%A1+%C5%A1kola+p%C5%99i+v%C5%A1e+%28pibs%29+%E2%80%93+praha](https://www.google.cz/?gws_rd=ssl#g=pra%C5%B4sk%C3%A1+mezin%C3%A1rodn%C3%AD+mana%C5%B4ersk%C3%A1+%C5%A1kola+p%C5%99i+v%C5%A1e+%28pibs%29+%E2%80%93+praha)

## 4 Praktická část

Praktická část bakalářské práce nabídne pohled na fungování vzdělávacího systému v konkrétní soukromé zdravotnické organizaci, jejíž zástupci si však nepřáli její bližší specifikaci. Součástí analýzy vzdělávání je vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření a rozhovoru s jednatelem zkoumané společnosti. V závěru jsou pak navržena možná zlepšení vzdělávacího systému této organizace.

### 4.1 *Představení konkrétní zdravotnické organizace*

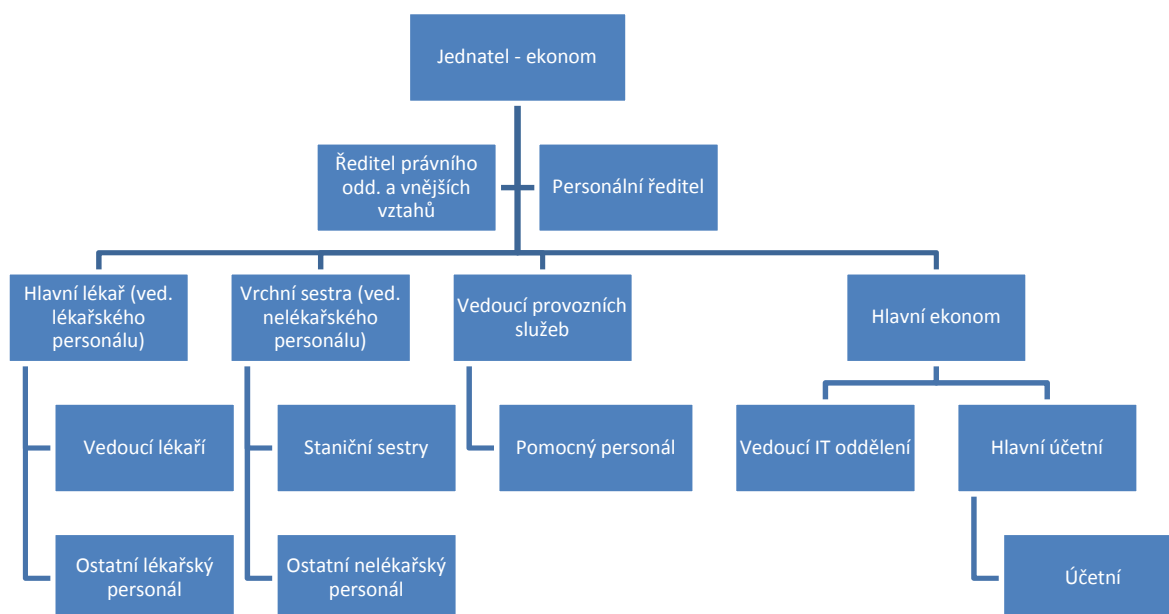
Analyzovaná soukromá zdravotnická společnost byla založena v roce 2008 se sídlem v Praze. Z právního pohledu se jedná o společnost s ručením omezeným a předmětem podnikání jsou kromě praktického lékařství a pediatrie také specializace, jako oftalmologie, dermatologie, alergologie či gynekologie, nebo alternativní medicínské obory, jako homeopatie či akupunktura a další. Díky této široké nabídce specializací je společnost schopna nabídnout svým klientům komplexní lékařskou péči na velmi vysoké úrovni. Odpovědným zástupcem je jednatel společnosti. Hlavním cílem je komplexní péče o zdraví, která je poskytována díky týmu odborníků z desítek různých medicínských oblastí, nadstandardnímu vybavení a vlastním příjemným prostorům.

Poskytování kvalitních standardních i nestandardních zdravotnických služeb je orientováno částečně na všechny příjmové skupiny, částečně na střední a vyšší příjmovou klientelu. Poskytované služby jsou hrazeny jak ze systému zdravotního pojištění, tak částečně z vlastních zdrojů klientů. Lékařská péče je nabízena za přímou platbu i cizincům. Společnost disponuje přímo na své klinice lékařskými přístroji nutnými k různým vyšetřením (rentgeny, ultrazvuky, plně vybavená zubařská křesla, denzitometr aj.). Společnost rovněž poskytuje plný rozsah pracovních lékařských služeb pro firemní klientelu, a to plně v souladu s platnou právní legislativou. Lékařská péče je klientům ve speciálním programu nabízena 24 hodin denně.

Celkový počet všech zaměstnanců zkoumané společnosti je 98. Z toho je 17 mužů a 81 žen. Procentuální podíl je 17,3 % mužů a 82,7 % žen. Takto vysoký rozdíl v podílu je způsoben tím, že povolání zdravotní sestry vykonávají téměř výhradně ženy. Základní organizační strukturu nabízí obrázek 3. Každé oddělení má svůj malý tým lékařů a tým řadových sester, na které dohlíží staniční sestra a vrchní sestra. Vedoucí lékaři se schází spolu s ekonomem, právníkem, ředitelem personálního oddělení a hlavním lékařem společnosti na pravidelných měsíčních

poradách, kde jsou mimo běžné provozní problémy řešeny i otázky personální. Společnost vzhledem k tomu, že je držitelem certifikátu ISO 9001, má vypracovaný plán vzdělávacích akcí, na jehož základě se určení zaměstnanci účastní vybraných školení a kurzů. Komplexní vzdělávací programy pro zdravotnický management zaměřené na další rozvoj a kariérní postup však v tomto plánu zatím nefigurují.

**Obrázek 3 – Organizační schéma společnosti s.r.o.**



*Zdroj: Dokumentace společnosti s.r.o., vlastní úprava*

Jak vyplývá z obrázku 3, ve zkoumané společnosti je nastavena organizační struktura se 4 stupni řízení.

Z celkového počtu 98 zaměstnanců společnosti s.r.o. jich 15, tj., 15,3 %, pracuje mimo vlastní nabídku zdravotnických služeb, jedná se o nejvyšší vedení firmy (jednatel, ředitel právního oddělení a vnějších vztahů a personální ředitel), ekonomické oddělení (účetní, hlavní účetní, hlavní ekonom a vedoucí IT oddělení) a oddělení provozních služeb (vedoucí provozních služeb, 5 uklízeček a 2 údržbáři). Zbývajících 83 zaměstnanců, což představuje 84,7 %, tvoří zdravotnický, lékařský a nelékařský (řadové, staniční a vrchní sestry) personál firmy.

#### **4.1.1 Politika jakosti**

Od roku 2012 je společnost držitelem certifikátu mezinárodně platné normy systému řízení kvality ISO 9001:2008<sup>37</sup> pro oblast poskytování zdravotní péče. Tento certifikát je pravidelně obnovován a v současnosti již společnost vlastní certifikát ISO 9001:2015. O kvalitě poskytované péče svědčí i to, že jako první soukromá klinika v České republice získala certifikát kvality od Spojené akreditační komise. Společnost se opakovaně umísťuje v hodnocení Czech 100 Best mezi nejlepšími českými firmami a řada zde působících lékařů vlastní certifikát Medical Advisor to the U. S. Embassy in Prague.

#### **4.1.2 Strategické cíle**

Strategické cíle Společnosti s.r.o. pro následující roky jsou:

- Udržení certifikátu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2015 – podpora a zvýšení efektivity nastavených procesů, neustálé zvyšování prestiže společnosti jako toho správného partnera pro pacienty a spolupracující organizace.
- Dlouhodobá stabilita – udržet vyrovnané, případně ziskové hospodaření, tvorba vlastních zdrojů na modernizaci zdravotnických přístrojů a vybavení, připravenost na neustálé změny financování zdravotní péče. Maximální hospodárnost při řízení všech nákladů (na léky, zdravotnický materiál, režijní náklady a mzdy).
- Neustálé zlepšování prostředí pro klienty – standardizovaná komunikace s klienty a jejich rodinami, osobní přístup ke klientům, informovanost, vybavení kliniky nejmodernějšími zdravotnickými přístroji.
- Nastavení efektivní strategie trvalého vzdělávání zaměstnanců – zvyšování manažerských dovedností vedoucích zaměstnanců, systém hodnocení

---

<sup>37</sup> ISO 9001 je součástí rodiny mezinárodních standardů vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci ISO (International Organization for Standardization). ISO 9001 je označení standardu pro systém managementu kvality. Aktuální revidovaná verze se označuje ISO 9001:2008. Standard ISO 9001 je procesně orientovaná norma, která slouží jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů v organizaci, které pomáhají neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných výrobků či služeb a spokojenost zákazníka (proto systém řízení kvality). Stejně jako ostatní normy ISO vyžaduje následnou certifikaci zavedeného systému řízení (procesů) v organizaci. Výsledkem je certifikát, který je mezinárodně uznávaný a je předpokladem určité zralosti a vyspělosti organizace.

a motivace, transparentní způsob odměňování všech zaměstnanců, rozvoj firemní kultury.

- Zefektivnění organizační struktury – pro snazší zavádění změn a pružnější reakce na změny ve vnějším okolí společnosti snížení počtu stupňů řízení na 3.

## **4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření v analyzované zdravotnické společnosti proběhlo v měsících září až listopadu 2015. Celkem bylo distribuováno 98 dotazníků, z nichž se k vyhodnocení vrátilo celkem 40 kusů, návratnost tedy činila 40,8 %. U všech čtyřiceti dotazníků bylo provedeno základní kvantitativní statistické zpracování třídění prvního stupně v podobě absolutních a relativních četností odpovědí. Získaná data pak byla vyjádřena pomocí koláčových grafů. Grafy výsledků odpovídající jednotlivým otázkám jsou v níže popsaném vyhodnocení. Výjimku tvoří otázka č. 7, která nabízela respondentům možnost volné odpovědi, a sebraný vzorek nešlo nijak statisticky vyhodnotit. Příslušné tabulky 2 – 12, které se váží ke grafům 1 – 11 byly vloženy do Přílohy B této bakalářské práce.

Dotazník byl sestaven s ohledem na téma bakalářské práce a se souhlasem vedení vyhodnocované společnosti. Úvodní otázky dotazníku jsou demografického typu a jejich účelem je rozdělení respondentů podle pohlaví, jejich věku, výše dosaženého vzdělání, doby zaměstnání u společnosti a úrovně managementu, kam spadá jejich pozice. První část výzkumných otázek se zaměřila na nabízené možnosti vzdělávání a celoživotního vzdělávání v souvislosti s pracovní pozicí zaměstnanců. Druhá část otázek se pak soustředila na souvislost mezi hodnocením dovedností zaměstnanců a jejich rozvojem či možnostmi kariérního postupu.

S ohledem na cíle bakalářské práce byly vysloveny celkem 4 hypotézy:

**Hypotéza 1:** Zaměstnanci na všech pozicích, ale především na nižších pracovních pozicích dostávají příležitost rozšiřovat si své znalosti.

**Hypotéza 2:** Hodnocení dovedností zaměstnanců je podkladem k jejich dalšímu rozvoji a případnému pracovnímu postupu.

**Hypotéza 3:** V tomto zdravotnickém zařízení je uplatňována a podporována široká škála možností celoživotního vzdělávání.

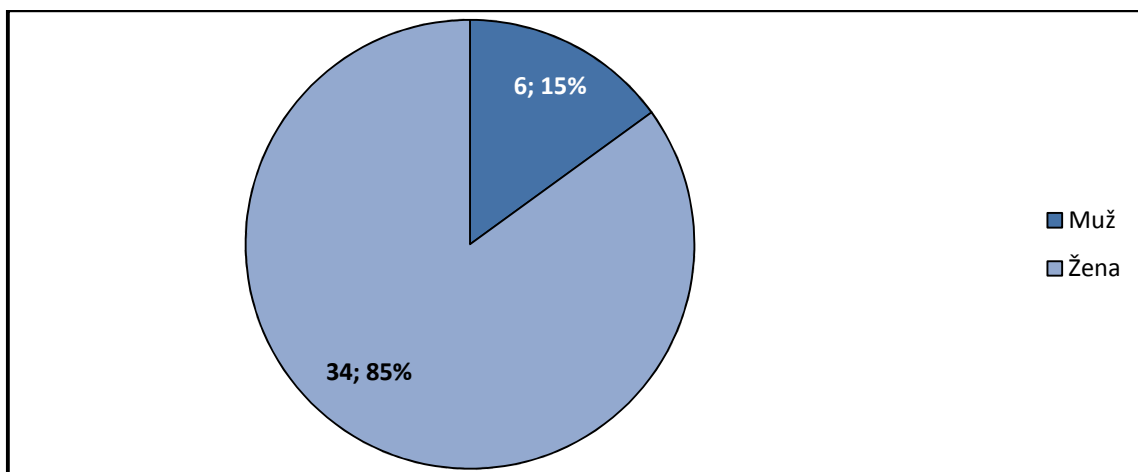
**Hypotéz 4:** V rámci celoživotního vzdělávání personálu jsou vychováváni i nástupci současného managementu.



Data k vyhodnocení hypotézy 1 byla shrnuta do kontingenční tabulky 1, která byla vložena do závěru této kapitoly.

První otázka byla uzavřená, výběrová demografického typu a rozdělila respondenty podle pohlaví. Jak ukazuje graf 1, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 34 žen a 6 mužů, což činí 85 %, respektive 15 % z celkového počtu respondentů.

**Graf 1 - Jste**



*Zdroj: vlastní úprava*

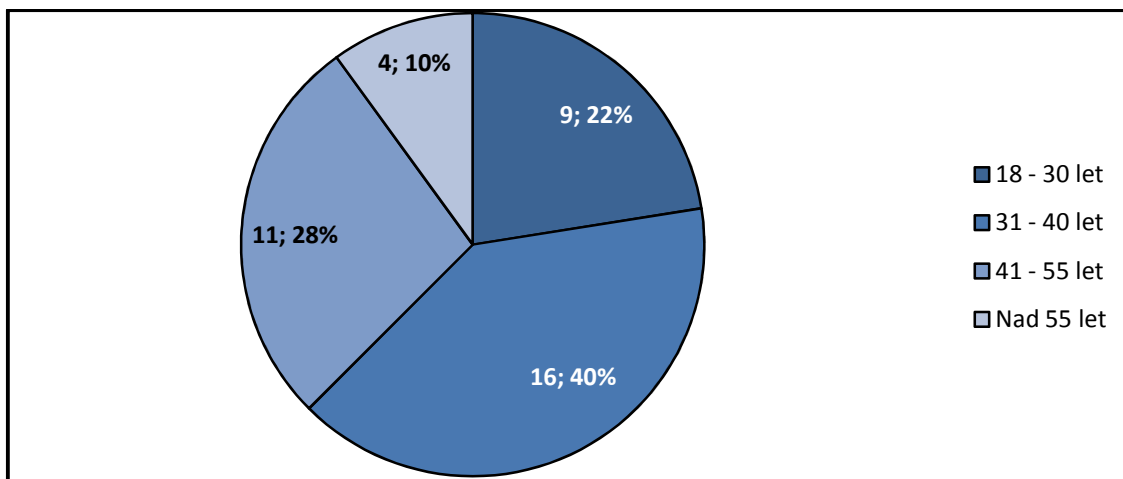
Tento poměr mezi dotazovanými přibližně odpovídá i poměru mužů a žen zaměstnaných ve společnosti s.r.o.

I druhá otázka byla uzavřená, výběrová demografického typu a dovolila rozdělit dotázané do dotazníkovým šetřením určených věkových skupin. Celkem byly zvoleny čtyři věkové kategorie. Graf 3 předkládá rozložení respondentů do jednotlivých věkových kategorií. Kategorie byly navrženy s ohledem na životní fáze pracovníků. První kategorie reflektuje období od dosažení plnoletosti (18 let) do věku, kdy je nejčastěji ukončováno vysokoškolské vzdělání a doba bezprostředně následující (do 30 let). Druhá věková kategorie by měla obsáhnout období, kdy lidé mají nejčastěji školou povinné děti (31 – 40 let). Věkové ohraničení třetí kategorie usilovalo o vymezení lidí, kteří již mají značné pracovní zkušenosti, ale zároveň ještě s vysokou pravděpodobností mohou mít školou povinné děti (41 – 55 let). Poslední, čtvrtá kategorie ohraničuje již velmi zkušené pracovníky stále ještě v produktivním věku bez horního ohraničení (nad 55 let).

Největší zastoupení měli respondenti ve věku 31 – 40 let, kteří tvořili celkem 40 % všech dotázaných, tj. 16 osob. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku 41 – 50 let, jichž se zúčastnilo 11, tedy 27,5 %. Mladých ve věku 18 – 30 let

odpovědělo 9, tj. 22,5 %. Nejmenší zastoupení měli respondenti nad 55 let, kteří odpověděli 4, tzn. 10 %. Věková struktura zaměstnanců opět zhruba odpovídá věkové struktuře zaměstnanců společnosti a vypovídá o snaze zakladatelů společnosti využít zkušeností střední generace se zaměřením na výchovu mladších.

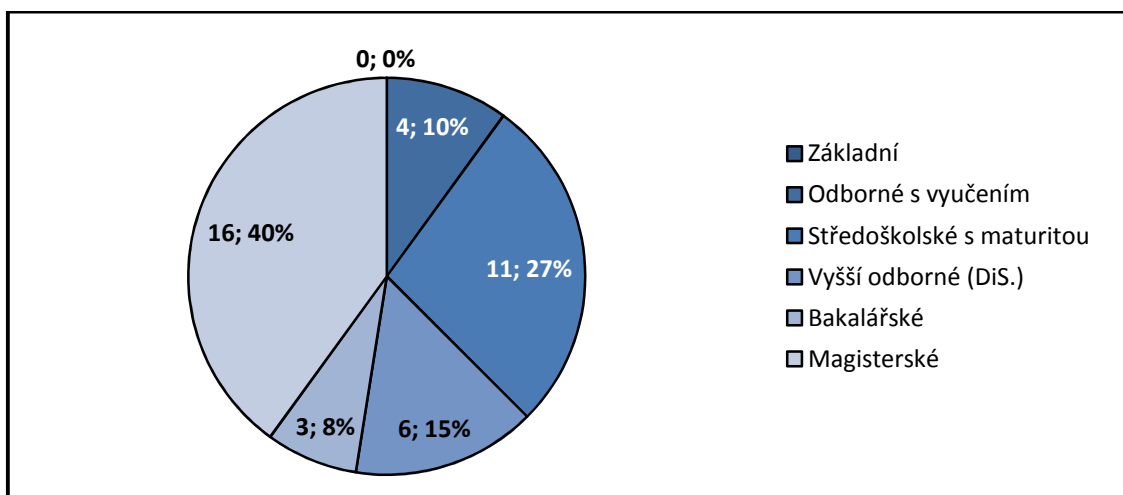
**Graf 2 - Jaký je Váš věk?**



*Zdroj: vlastní úprava*

Třetí demografická otázka byla opět uzavřená, výběrová a rozdělila dotazované podle výše jejich ukončeného vzdělání. Jak je vidět na grafu 3, respondenti měli možnost vybírat celkem ze šesti možností.

**Graf 3 - Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?**



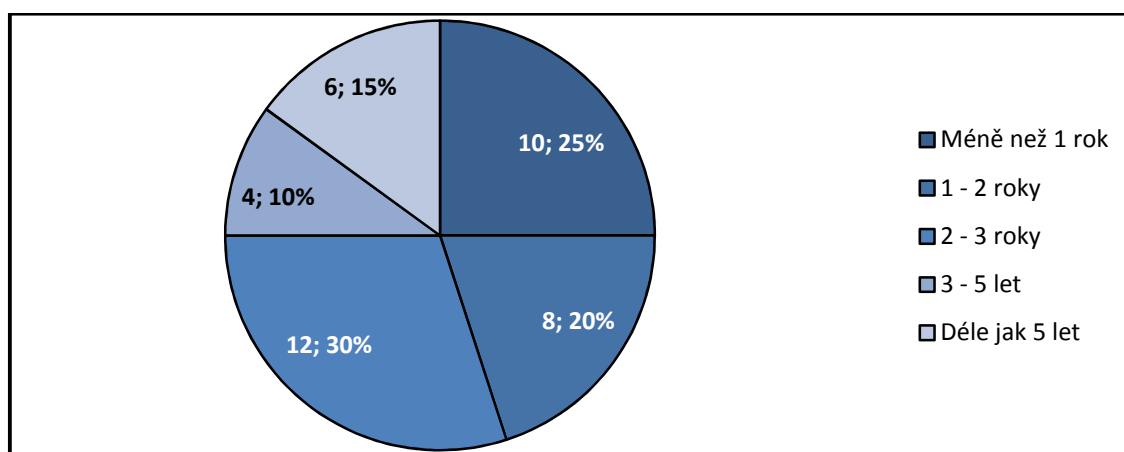
*Zdroj: vlastní úprava*

Nikdo z dotázaných neměl pouze základní vzdělání a jen 4 osoby, tj. 10%, mají odborné vzdělání s vyučením. Doplňujícím dotazem bylo zjištěno, že tyto zaměstnanci zastávají pozice pomocného personálu (konkrétně uklízečky a údržbář).

Středoškolského vzdělání ukončeného maturitní zkouškou dosáhlo celkem 11 lidí, tj. 27,5 % (většina z nich pracuje na pozici řadové sestry, 2 na pozici nižšího managementu). Vyšší a vysokoškolské vzdělání má většina z respondentů, celkem 25. Z toho 6 osob (15 %) má vyšší odborné vzdělání s titulem DiS., 3 osoby (7,5 %) ukončily své vzdělání bakalářskou státnicí a hned 16 respondentů, což je 40 %, získalo magisterské vzdělání. Tento poměr potvrzuje specifikum zdravotnického odvětví, kde je větší zastoupení lidí s vyšším a vysokoškolským vzděláním.

Čtvrtá, uzavřená, výběrová a demografická otázka zjišťovala dobu, po kterou jsou dotazovaní zaměstnanci společnosti. Graf 4 ukazuje, že na výběr bylo dohromady 5 možností. První navrženou kategorií byla doba zaměstnání do jednoho roku, následovala doba 1 – 2 let, třetí kategorií vymezily 2 – 3 roky zaměstnání, čtvrtá kategorie byla ohraničena 3 – 5 lety a poslední pátou volili zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle jak 5 let.

**Graf 4 - Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?**



*Zdroj: vlastní úprava*

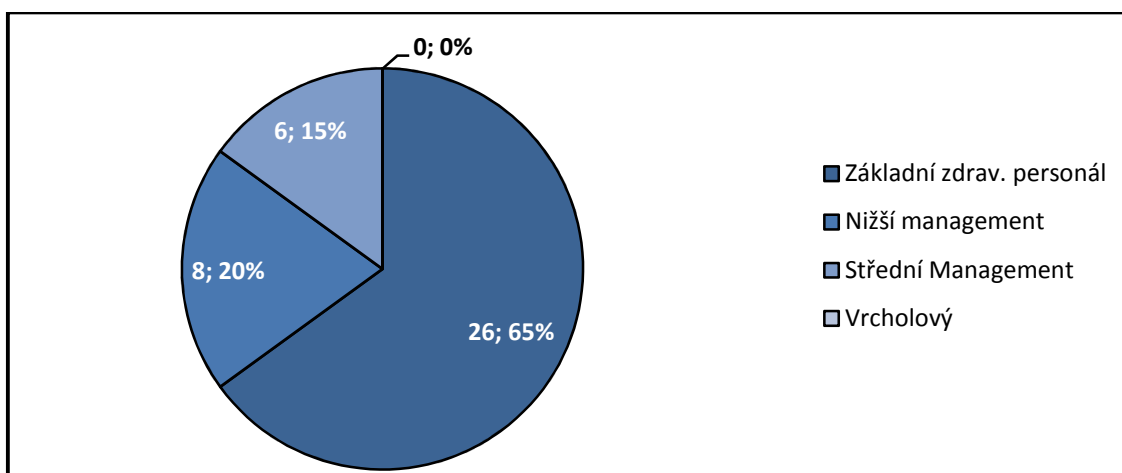
Největší počet dotázaných, 12 osob, tj. 30 %, je zaměstnáno déle než 2 roky, ale méně než 3 roky. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou respondenti zaměstnaní méně než 1 rok (10 osob, což činí 25 %). Jeden až dva roky je u společnosti zaměstnáno celkem 8 osob, což představuje 20 % respondentů. Deset procent dotázaných, tj. 4 osoby pracují ve společnosti 3 – 5 let. Déle jak 5 let pracuje ve společnosti celkem 6 dotázaných, což je 15 % ze všech odpovědí.

Rozdělení respondentů podle délky jejich zaměstnání vypovídá o fungování společnosti v čase. S postupným rozšiřováním působnosti do dalších lékařských oborů bylo třeba přijímat i další nové zaměstnance. Z tohoto důvodu tvoří tři čtvrtiny dotázaných respondentů zaměstnance, kteří ve společnosti pracují méně než tři roky.

Pátá, poslední demografická otázka byla opět uzavřená, výběrová a rozdělila dotazované podle úrovně jejich pracovní pozice. Respondenti vybírali mezi čtyřmi kategoriemi pracovních pozic. Graf 5 udává zastoupení jednotlivých kategorií.

Největší zastoupení mají samozřejmě pracovníci základního zdravotnického personálu, kterých odpovědělo celkem 26, což činí 65 % odpovědí. Dodatečným zjištěváním bylo ověřeno, že do této kategorie se zařadili i zaměstnanci z řad nezdravotnického personálu (dohromady 4 osoby). Základní zdravotnický personál v dotazníkovém šetření zastupovaly pouze ženy. Úplně mezi nelékařským zdravotním personálem chybí zastoupení mužů. Je to nejspíš dáno tím, že až v posledních letech se ke studiu nelékařských oborů začali hlásit i muži. V minulosti byla role ošetřovatelky doménou žen. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií tvořili zaměstnanci nižšího managementu, jako jsou staniční sestry a vedoucí lékaři, celkem 8 osob, tj. 20 %, jen těsně následuje kategorie středního managementu tvořená primáři, vrchními sestrami nebo vedoucími oddělení, kterých odpovědělo dohromady 6, což činí 15 % dotázaných. Z vrcholového managementu dotazník nevyplnil nikdo. Rozložení odpovědí mezi pracovníky jednotlivých úrovní pracovních pozic odpovídá běžnému rozvrstvení zaměstnanců každé hierarchicky uspořádané společnosti. Největší počet osob pracuje vždy na nejnižších pozicích a se stoupajícími rozhodovacími kompetencemi, klesají počty lidí na odpovídajících pozicích.

**Graf 5 - Do jaké úrovně managementu spadá Vaše pracovní pozice?**

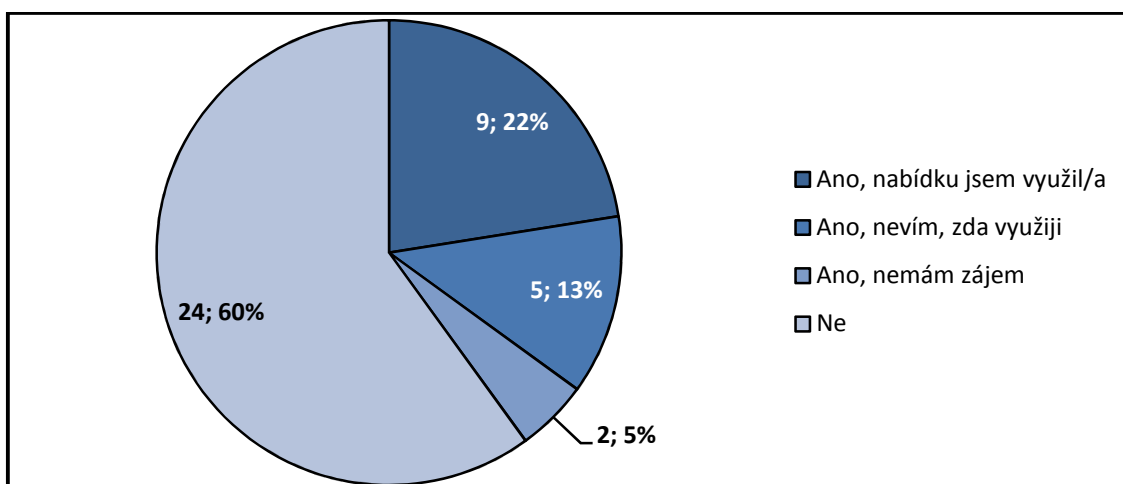


*Zdroj: vlastní úprava*

Šestá, uzavřená a výběrová otázka zjišťovala, zda byla respondentům nabídnuta možnost zvýšení kvalifikace o manažerské dovednosti. Příslušný koláčový graf 6 zobrazuje vyhodnocení získaných odpovědí.

Celkem 9 dotázaných, tj. 22,5 %, nabídku ke zvýšení kvalifikace o manažerské dovednosti dostalo a využilo ji. Dalších 5 respondentů, kteří tvoří 12,5 % dotázaných, nad nabídkou dalšího vzdělávání uvažuje a 2 respondenti, což je 5 %, tuto nabídku odmítli. Celkem 24 respondentů, tj. 60 %, žádnou nabídku zatím neobdrželo. Poměr nabídek k dalšímu rozvoji kopíruje dobu zaměstnání ve společnosti. Kontrolní dotaz u personálního ředitele potvrdil, že teprve po určitém zapracování na pozici a prokázání schopností a dovedností, může být zaměstnancům nabídnuta cesta jejich dalšího profesního rozvoje. Rovněž ne všichni zaměstnanci jsou vhodní pro pozice středního či vrcholového managementu.

**Graf 6 - Byla Vám nabídnuta možnost zvýšit si svou kvalifikaci o manažerské dovednosti?**



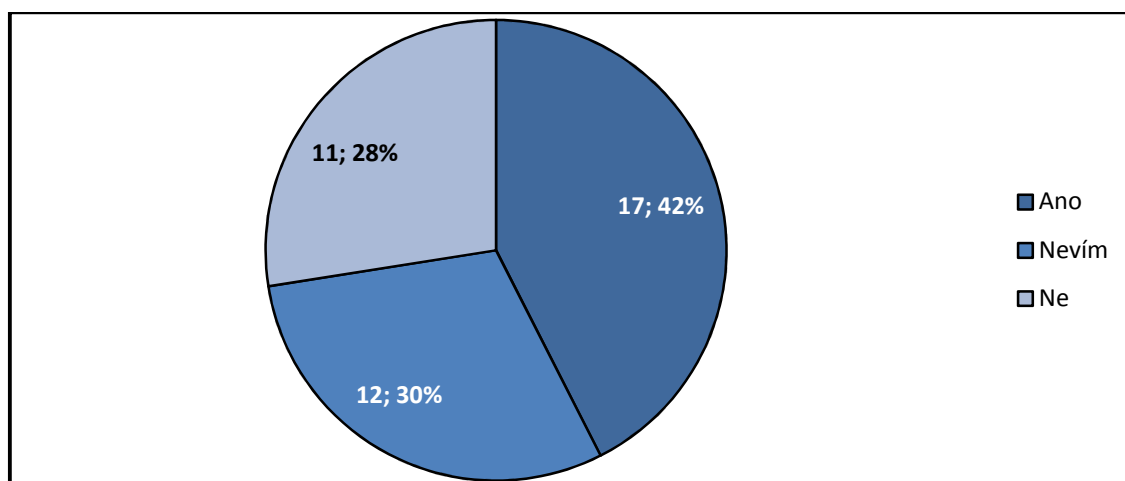
Zdroj: vlastní úprava

Sedmá otázka byla jedinou otevřenou otázkou použitou v dotazníkovém šetření. Respondenti zde měli uvést, jaké konkrétní vzdělávací aktivity jim byly nabídnuty. Odpovědi na tuto otázku nepřinesly v podstatě žádné údaje, protože na ni odpověděl pouze jeden respondent, a ten uvedl prezentační dovednosti. Z této odpovědi lze však pouze vyvodit, co pracovník absolvoval, ovšem nic o tom, jakou formou tato vzdělávací akce probíhala, tzn., zda se jednalo o seminář, kurz, školení, workshop, e-learningovou formu výuky apod. V případě opakování podobného dotazníkového šetření by bylo vhodnější udělat i z této otázky uzavřenou s několikanásobným výběrem z konkrétních odpovědí.

Osmá, uzavřená, trichotomická otázka se dotazovala, zda mají respondenti zájem zastávat v budoucnu pozici nižšího či středního managementu. Graf 7 vyobrazuje poměr odpovědí všech respondentů. Celkem 42,5 %, což je 17 dotázaných, zájem o tyto pozice projevilo. Dalších 30 %, tj. 12 osob, ještě neví a 11 respondentů,

což je 27,5 %, nemá o tyto pozice zájem. Do pracovníků, kteří nemají zájem, patří především ti, kteří již pozici středního managementu zastávají. Pro vedení společnosti jsou tyto výsledky signálem, aby věnovali maximální pozornost neustálé práci se svými zaměstnanci v oblasti celoživotního vzdělávání a správného nastavení systému možného kariérního postupu v rámci společnosti.

**Graf 7 - Měli byste zájem zastávat v budoucnu pozici na úrovni nižšího nebo středního managementu?**

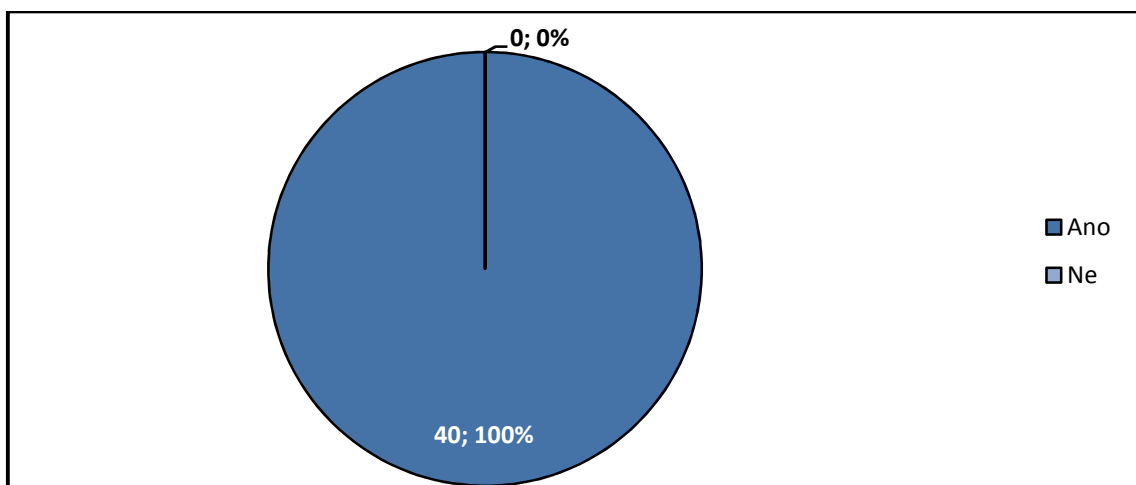


*Zdroj: vlastní úprava*

Od deváté otázky se dotazníkové šetření zaměřilo na hodnocení dovedností zaměstnanců, přičemž devátá otázka zjišťovala, zda je ve společnosti pravidelně prováděno hodnocení. Jak ukazuje graf 8, všichni respondenti se shodli na tom, že hodnocení dovedností ze strany nadřízených ve společnosti probíhá.

Důvodem pravidelného hodnocení zaměstnanců v analyzované společnosti s.r.o. je mimo jiné i certifikace ISO 9001:2008, jež pravidelné hodnocení pracovníků vyžaduje, a kterou společnost disponuje od roku 2012. Dodatečným dotazem u personálního ředitele společnosti bylo zjištěno, že základem pravidelného, ročního hodnocení zaměstnanců je průběžné hodnocení vedoucího, který sleduje výkony svých podřízených v průběhu celého roku. Hodnotící rozhovor na konci hodnoceného období (roku) je setkáním sloužícím v zásadě k rekapitulaci průběžného hodnocení, celkovému zhodnocení a rozboru pracovního výkonu a naplánování nových výkonových a rozvojových cílů zaměstnance (především v případě řadových pracovníků a pracovníků nižšího managementu).

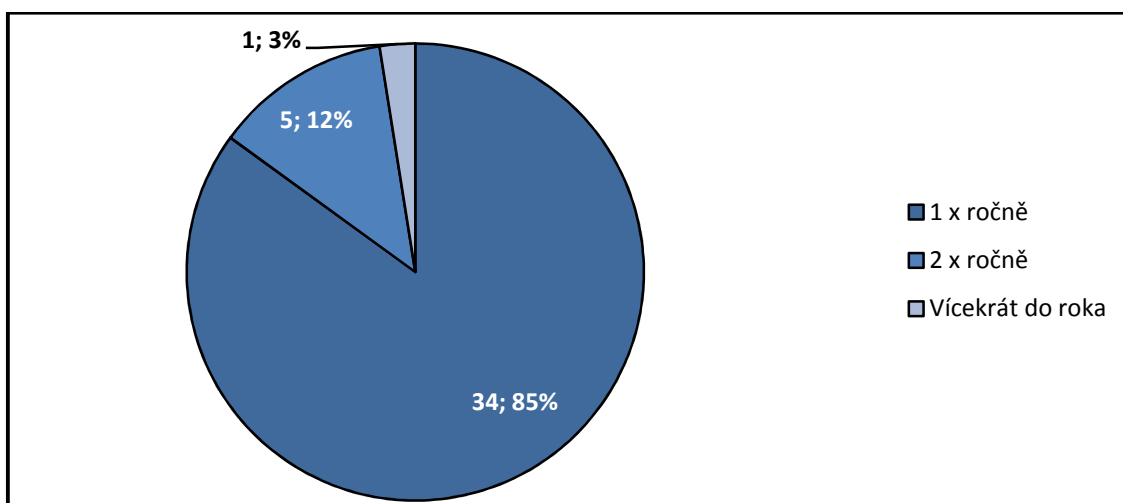
**Graf 8 - Je ve společnosti pravidelně prováděno hodnocení ze strany vedoucích pracovníků?**



*Zdroj: vlastní úprava*

V desáté, uzavřené, výběrové otázce respondenti odpovídali na to, jak často je jim toto hodnocení poskytováno. Graf 9 zobrazuje rozložení odpovědí na tuto otázku.

**Graf 9 - Jak často je hodnocení poskytováno?**



*Zdroj: vlastní úprava*

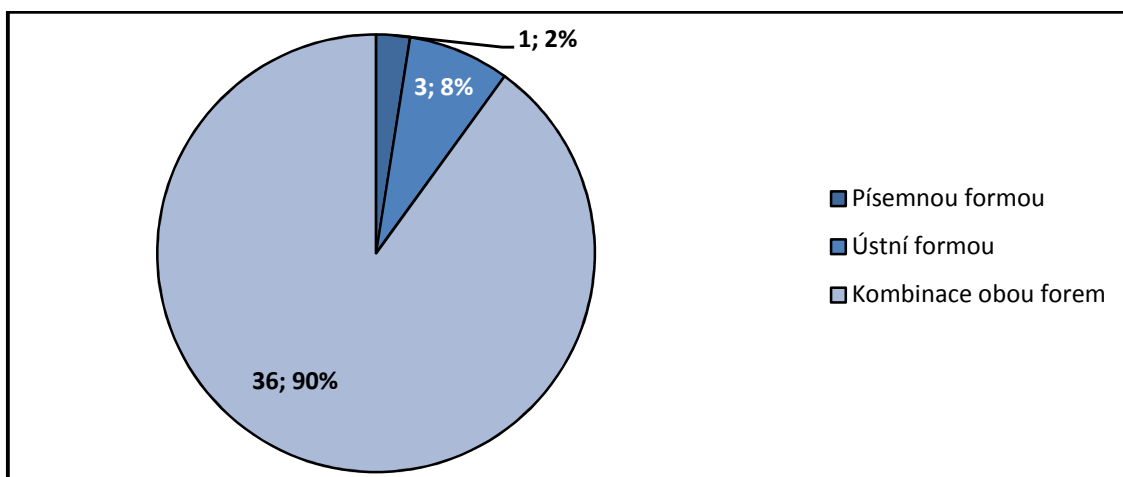
Hned 34 respondentů, tedy rovných 85 %, uvedlo, že hodnocení jejich dovedností probíhá jedenkrát ročně, dalších 5 dotázaných, což je 12,5 %, bylo hodnoceno dvakrát během roku a 1 dotázaný, což tvoří 2,5 %, byl hodnocen vícekrát než 2x. Kontrolou v interních dokumentech společnosti bylo potvrzeno, že komplexní hodnocení pracovníků z řad základního zdravotnického personálu a pracovníků na úrovni nižšího a středního managementu by mělo probíhat minimálně jednou ročně. Doplňujícím

dotazem u vrchní sestry a vedoucích lékařů byly vysvětleny rozdíly mezi určením četností hodnocení. Jako důvod bylo uvedeno, že hodnocení dvakrát ročně se občas uskutečňuje u nově nastoupivších pracovníků, pokud to vyžaduje situace. Ve výjimečných případech může toto hodnocení proběhnout i častěji.

Předposlední jedenáctá otázka byla uzavřená výběrová a poskytla odpověď na to, jakou formou jsou zaměstnanci hodnoceni. Přesné rozložení odpovědí respondentů ukazuje graf 10.

Jeden z dotázaných, což činí 2,5% všech odpovědí, uvedl, že jeho hodnocení proběhlo pouze písemnou formou. Další tři dotázaní, tj. 7,5 %, byli naopak hodnoceni pouze ústně. Největší počet respondentů, tzn. 36 osob (90 %), pak byli hodnoceni kombinací ústního a písemného hodnocení. Každý z nich dostal své písemné hodnocení a následně při osobním rozhovoru měli možnost se k němu vyjádřit, případně si nechat vysvětlit jeho obsah a odůvodnění. Písemná forma hodnocení je zakládána do osobní složky každého zaměstnance, aby bylo možné sledovat případný vývoj hodnocení dovedností každého zaměstnance.

**Graf 10 - Jakou formou je hodnocení prováděno?**



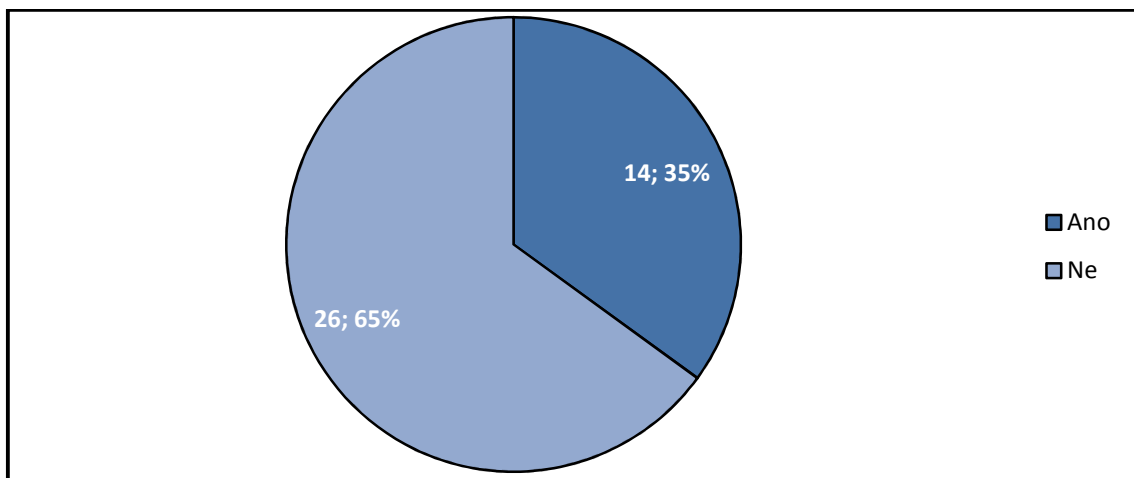
*Zdroj: vlastní úprava*

Poslední dvanáctá otázka byla uzavřená dichotomická a respondenti v ní uváděli, zda má prováděné hodnocení jejich dovedností nějaký vliv na jejich další rozvoj. Graf 11 zobrazuje vyhodnocení odpovědí respondentů.

Celkem 14 z nich, tj. 35 %, je přesvědčeno, že ano. Na základě provedeného hodnocení, dostali možnost absolvovat nějaké školení a kurzy zaměřené na rozvoj jejich dovedností. Naopak 26 dotázaných, což představuje 65 % odpovědí, si myslí, že sice hodnoceni jsou, ale nemá to žádný vliv na jejich případný profesní rozvoj. Většinou respondenti naznačili, že se jedná pouze o povinné akreditační vzdělávání.



**Graf 11 - Má prováděné hodnocení vliv na Váš další rozvoj?**



*Zdroj: vlastní úprava*

Vzhledem k tomu, že většina respondentů si myslí, že prováděné hodnocení nemá vliv na jejich další rozvoj, bylo by vhodné vedení společnosti připomenout, že pravidelné hodnocení zaměstnanců plní řadu důležitých úkolů. Například slouží ke zhodnocení osobních cílů za uplynulé období a stanovení cílů nových, určení hlavních rozvojových potřeb zaměstnanců, podporuje jejich motivaci, umožňuje identifikaci talentů, stanovení osobních kariérových plánů a slouží i jako podklad k určení výše platu a odměny. Jako nástroj otevřené diskuse mezi manažerem a zaměstnancem by mělo přispívat k pochopení vzájemných očekávání společnosti a zaměstnance, komunikaci vizí a cílů organizace i vyjádření názorů a podnětů ze strany zaměstnanců.

V úvodu této kapitoly vyslovené hypotézy byly vyhodnoceny na základě analýzy výsledků provedeného dotazníkového šetření.

**Hypotéza 1: Zaměstnanci všech, ale především nižších pracovních pozic dostávají příležitost si rozšiřovat své znalosti.**

Na vyhodnocení první hypotézy poskytly podklady odpovědi na otázku číslo 5 („Do jaké úrovně managementu spadá Vaše pracovní pozice?“), která rozdělila respondenty podle zařazení jejich pracovní pozice v hierarchii společnosti a otázku číslo 6 („Byla Vám nabídnuta možnost zvýšit si svou kvalifikaci o manažerské dovednosti?“), kde odpovídali, zda dostali nabídku ke zvýšení své kvalifikace. Kontingenční tabulka 1 nabízí jednotlivé kombinace odpovědí na tyto otázky, tak jak je respondenti vyplnili do dotazníků.

**Tabulka 1 - Kontingenční tabulka závislosti nabídky na zvýšení kvalifikace na úrovni pracovní pozice**

	Nabídka ano - využito	Nabídka ano - neví	Nabídka ano - nevyužito	Nabídka ne
<b>Základní zdravotní personál</b>	3	4	2	17
<b>Nižší management</b>	6	1	0	1
<b>Střední management</b>	0	0	0	6
<b>Vrcholový management</b>	0	0	0	0

*Zdroj: vlastní úprava*

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, nabídky na zvýšení kvalifikace dostali pouze pracovníci z řad základního zdravotnického personálu a nižšího managementu. Střední management nabídku nedostal a z vrcholového managementu nejsou žádné odpovědi. Můžeme tedy konstatovat, že hypotéza 1 byla částečně potvrzena, zaměstnanci nižších pracovních pozic dostávají příležitost si rozšiřovat své znalosti.

**Hypotéza 2: Hodnocení dovedností zaměstnanců je podkladem k jejich dalšímu rozvoji a případnému pracovnímu postupu.**

Na tuto hypotézu odpovídá poslední dvanáctá otázka („Má prováděné hodnocení vliv vzhledem k Vašemu dalšímu rozvoji?“), která jasně ukazuje, že pouze 35 % dotázaných si myslí, že jejich hodnocení je podkladem k jejich dalšímu vzdělávání a rozvoji. Většina respondentů vztahuje výsledky hodnocení svých dovedností pouze k povinnému akreditačnímu vzdělávání. Na základě těchto výsledků nelze hypotézu 2 ani potvrdit, ani vyvrátit.

**Hypotéza 3: V tomto zdravotnickém zařízení je uplatňována a podporována široká škála možností celoživotního vzdělávání.**

Podkladem pro vyhodnocení platnosti této hypotézy se měly stát především odpovědi respondentů na otázku č. 7 („Jaká konkrétní vzdělávací aktivita Vám byla nabídnuta?“), kde měli uvést, jaké konkrétní vzdělávací aktivity jim byly nabídnuty. Vzhledem k tomu, že odpověděl pouze jeden pracovník, byl pro vyhodnocení hypotézy využit pouze vzdělávací plán společnosti. Podle vzdělávacího plánu společnosti mají její zaměstnanci k dispozici přehled především povinných akreditačních vzdělávacích

akcí a programů. Možnosti dalšího vzdělávání jsou sice umožňovány, ale nejsou nijak systematicky řízeny. Ani hypotézu 3 nelze zcela potvrdit či vyvrátit.

**Hypotéza 4: V rámci celoživotního vzdělávání personálu jsou vychovávání i nástupci současného managementu.**

Odpověď na poslední hypotézu poskytl rozhovor s jednatelem a ekonomem společnosti. V současné době se společnost nevěnuje výchově potenciálních nástupců současného managementu. Důvodem je střední věk jednatele a relativně krátký čas působení zkoumané společnosti na trhu zdravotnických služeb. Hypotéza 4 byla proto zamítnuta.

### **4.3 SWOT analýza vzdělávání ve společnosti s.r.o.**

S využitím výsledků dotazníkového šetření a analýzy interní dokumentace posuzované společnosti byla vytvořena SWOT analýza zaměřená na oblast vzdělávání jejích zaměstnanců.

#### **Silné stránky**

- Probíhající hodnocení řadových zaměstnanců každý rok.
- Propracovaný systém povinného celoživotního vzdělávání zdravotnického i odborného personálu kliniky.

#### **Slabé stránky**

- Nehodnocení top managementu ve zkoumané společnosti.
- Nedostatečný plán dalšího vzdělávání zaměstnanců.
- Malá nabídka doplňkových a rozvojových programů.

#### **Příležitosti**

- Široká škála možností studia v oboru managementu ve zdravotnictví.
- Vypracování vzdělávacího plánu v rámci vyhodnocované společnosti.

#### **Ohrožení**

- Vysoká konkurence dalších obdobně zaměřených zdravotnických zařízení (přetahování zaměstnanců).

### **4.4 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím zařízením**

Z uskutečněného rozhovoru, který proběhl s jednatelem a ekonomem společnosti v jedné osobě, vyplynulo, že hodnocení pracovníků probíhá od samotného založení společnosti jedenkrát ročně a provádějí ho vedoucí lékaři a vrchní sestra. Vedoucí lékaři hodnoceni nejsou. Případné problémy jsou řešeny na pravidelných měsíčních

poradách. Společnost disponuje plánem vzdělávání, který je každoročně aktualizován. Obsahuje však především povinná akreditační školení, semináře a kurzy. Otázku výchovy vrchních sester nebo vedoucích lékařů z vlastních pracovníků společnost zatím neřeší. Pokud vznikne potřeba obsadit takovou pozici, jsou vhodní kandidáti vybíráni jak z řad vlastních zaměstnancům tak i z nabídek mimo společnost. Podle vlastních slov ekonoma, jsou vedoucí pracovníci dostatečně připraveni zvládat nároky svých pracovních pozic. Prozatím není vybrán nikdo, koho by současný ekonom chtěl vychovávat jako svého nástupce.

#### **4.5 Shrnutí a návrhy řešení**

Analyzovaná společnost působí na trhu zdravotnických služeb již od roku 2008. Se svými 98 zaměstnanci se řadí mezi středně velké firmy. Od roku 2012 společnost disponuje certifikátem ISO 9001:2008 pro oblast poskytování zdravotní péče a tento certifikát si pravidelně obnovuje. V současnosti se jedná o novelizovanou normu ISO 9001:2015. Hlavním cílem je komplexní péče o zdraví, která je poskytována díky týmu odborníků z desítek různých medicínských oblastí, nadstandardnímu vybavení. Poskytování kvalitních standardních i nestandardních zdravotnických služeb je orientováno částečně na všechny příjmové skupiny, částečně na střední a vyšší příjmovou klientelu. Poskytované služby jsou hrazeny jak ze systému zdravotního pojištění, tak částečně z vlastních zdrojů klientů.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo pouze necelých 41 % všech zaměstnanců společnosti s.r.o., což dává prostor k odchylkám od skutečného stavu fungování vzdělávacího systému v této organizaci. Z celkového počtu 40 vyhodnocovaných dotazníků, jich většinu, tzn., 85 %, vyplnily ženy. Toto je odrazem výrazné feminizace v především v oboru zdravotní setra. Věkové složení respondentů poměrně rovnoměrně pokrylo kompletní škálu nabízených věkových kategorií a při podrobnějším vyhodnocení odpovídal věk pracovnímu zařazení a nejvyššímu dosaženému vzdělání. Z šetření rovněž vyplynulo, že téměř 63 % dotázaných dosáhlo vyššího nebo vysokoškolského vzdělání. Tento výsledek jen potvrdil specifikum odvětví zdravotnictví, kde jsou kladeny vysoké nároky právě na vzdělání.

Tři čtvrtiny respondentů ve společnosti pracuje méně než 3 roky, což je ovlivněno postupným rozšiřováním působnosti společnosti s.r.o. Co se týká zařazení zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice, odrážejí výsledky dotazníkového šetření skutečnost. Největší podíl tvoří pracovníci základního zdravotnického personálu, tedy 65 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci na pozici nižšího

managementu, kterých je 20 %. Zbývajících 15 % tvořili pracovníci třetí úrovně, tj. středního managementu. Vrcholový management nebyl v šetření zastoupen, ale podle organizační struktury společnosti tvoří 3,1 % ze všech zaměstnanců.

Základ vzdělávání ve zkoumané společnosti představují povinná akreditační školení, kurzy a semináře. Spíše výjimečně se zaměstnanci účastní vzdělávacích akcí zaměřených na zvýšení své kvalifikace, případně rozšíření svých dovedností. Poměr nabídek k dalšímu rozvoji přitom kopíruje dobu zaměstnání ve společnosti. Teprve po určitém zapracování a prokázání schopností a dovedností, je zaměstnancům nabízena případná možnost jejich dalšího profesního rozvoje. Rovněž je zohledňováno, že ne všichni zaměstnanci jsou vhodní pro pozice středního či vrcholového managementu. Jak vyplynulo z šetření, pouze čtyřiceti respondentům byla nabídnuta možnost zvýšit si svou kvalifikaci. Tuto možnost využilo necelých 57 % z nich, dalších téměř 32 % s jejím využitím stále váhá a 12,5 % z oslovených zaměstnanců možnost zvýšení kvalifikace odmítlo úplně. Konkrétní studijní formy a témata poskytl vzdělávací plán společnosti. Téměř 43 % dotázaných má zájem zastávat v budoucnu pozice nižšího či středního managementu. Skoro třetina respondentů o své budoucnosti ve společnosti s.r.o. nemá jasno.

Společnost již od počátku svého působení provádí pravidelná roční hodnocení dovedností svých zaměstnanců, a to především od pozic středního managementu níže. V případě potřeby je toto hodnocení prováděno i vícekrát do roka. Avšak hodnocení vrcholového managementu neprobíhá prakticky vůbec. Hodnocení pracovníků má písemnou i ústní formu. Dalším rozporem je vliv hodnocení na další rozvoj zaměstnanců, kdy jen 35 % dotázaných dostalo na základě svého hodnocení možnost absolvovat nějaké školení nebo kurzy zaměřené na další rozvoj dovedností.

Hypotéza 1 byla částečně potvrzena, protože pouze zaměstnanci nižších pracovních pozic dostávají příležitost si rozšiřovat své znalosti. Hypotéza 2, že hodnocení dovedností zaměstnanců je podkladem k jejich dalšímu rozvoji a případnému pracovnímu postupu, nebyla ani potvrzena, ani vyvrácena. Protože možnosti dalšího vzdělávání jsou sice umožňovány, ale nejsou nijak systematicky řízeny, nelze hypotézu 3, že v tomto zdravotnickém zařízení je uplatňována a podporována široká škála možností celoživotního vzdělávání, zcela potvrdit či vyvrátit. Hypotéza 4, že v rámci celoživotního vzdělávání personálu jsou vychovávaní i nástupci současného managementu byla zamítnuta.

Pro budoucí úspěšný rozvoj analyzované společnosti je navrhováno vypracování komplexního vzdělávacího plánu, který se kromě povinných akreditačních

vzdělávacích akcí zaměří rovněž na výchovu nástupnických manažerů především v mladších generacích personálu a další možnosti celoživotního vzdělávání lékařského i nelékařského personálu. Pouze podrobnější propracování vzdělávacího plánu společnosti v krátkodobém a střednědobém horizontu nestačí. Z dotazníkového šetření také vyplynul nedostatečný zájem o další vzdělávání a rozvoj ze strany řadových zaměstnanců. Proto by bylo vhodné podrobně analyzovat současný motivační program zaměstnanců a pokusit se jej upravit tak, aby správně fungoval i v otázkách zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Plán vzdělávání by se lišil u různých zaměstnanců podle jejich postavení ve společnosti s.r.o. Speciální zřetel by byl kladen i na jazykové vybavení zdravotnického personálu, protože je nezbytné, aby personál byl nejen schopen podávat srozumitelné a pro klienta pochopitelné odborné informace na správném místě správnou formou, ale v případě potřeby by je měl být schopen podat i v cizím jazyce.

Důležité je i zmapování požadavků na vzdělávání a účasti na něm u vyššího managementu. Jako další doporučení vyplývá i návrh na provedení podrobnějšího dotazníkového šetření, které by si dalo za cíl prozkoumat návaznost vzdělávání na firemní kulturu společnosti.

## 5 Závěr

Globální důraz na neustálé zvyšování kvality a zároveň ekonomickou efektivitu zdravotnických služeb klade velmi vysoké nároky na management zdravotnických zařízení, přičemž je tento oproti managementu v jiných odvětvích v mnoha směrech specifický. Pro manažery zdravotnických zařízení se stává stále naléhavější potřebou rozvíjet mimo profesní odbornost i svoji manažerskou způsobilost.

Management ve zdravotnictví představuje kombinaci již zažitých a ověřených postupů plánování, organizování a vedení a kontrolování lidí se specifiky oblasti zdravotnictví jako takového. Jak již bylo řečeno v úvodu, dobrý manažer zdravotnického zařízení by měl umět integrovat jak znalosti z oboru medicíny, tak i z oboru ekonomie, managementu a práva. Pro výkon své funkce potřebuje nejen základní manažerské znalosti a dovednosti v rámci ekonomie a managementu, ale také znalosti z oblasti organizace a řízení zdravotnictví, ekonomie zdravotní péče, manažerské epidemiologie, klinického a ošetrovatelského managementu, medicínské etiky a mnoha dalších nezbytných zdravotnických oblastí.

Cílem práce bylo v první řadě vymezení základních pojmů, jež následovalo teoretické zpracování problémů vzdělávání managementu ve zdravotnictví. Dalším dílčím cílem bylo poskytnout ucelený přehled o současných možnostech vzdělávání v oboru management ve zdravotnictví a pak v praktické části na konkrétním příkladu zdravotnické společnosti ukázat fungování vzdělávání zdravotního managementu v praxi.

Teoretická část splnila definováním základních pojmů managementu a rolí, funkcí a předpokladů manažerů ve zdravotnictví první dílčí cíl bakalářské práce. Rozsáhlá kapitola o aktuálně nabízených možnostech vzdělávání a celoživotního vzdělávání v oblasti zdravotnického managementu naplnila druhý dílčí cíl práce.

V České republice je možné vybírat ze značného množství různých vzdělávacích institucí, které poskytují širokou škálu možností vzdělávání v managementu zaměřeném na zdravotnickou problematiku. Nabízené vzdělávací programy jsou rozdílně rozvrženy, a to v závislosti na profesním zaměření účastníků vzdělávání a na úrovni řízení, pro kterou jsou určeny. Nejčastěji se jedná o různé formy MBA studia, ale zájemci mají možnost volit i klasické bakalářské, magisterské nebo postgraduální studium.

Kontinuální odborné vzdělávání zdravotníků je v současnosti již všeobecně vnímáno jako samozřejmost. Nejpočetnější skupinu vedoucích pracovníků

ve zdravotnictví, která potřebuje kvalitní manažerské vzdělání, tvoří především staniční a vrchní sestry. Na této úrovni je však potřebné komplexní manažerské vzdělávání stále poněkud opomíjenou oblastí a důraz při celoživotním vzdělávání sester je kladen především na jejich znalosti z oblasti péče o zdraví.

Praktická část představila jednu konkrétní, byť nejmenovanou společnost, jež funguje v oblasti poskytování zdravotnických služeb a zároveň poskytla podrobnou analýzu existence a účinnosti jejího systému vzdělávání.

Pro budoucí úspěšný rozvoj analyzované společnosti bylo navrženo vypracování komplexního vzdělávacího plánu, který bude zahrnovat jak povinné akreditační vzdělávací akce, tak i další možnosti celoživotního vzdělávání lékařského i nelékařského personálu. Dále bylo doporučeno zaměřit se pomocí vhodně zvolených studijních programů i na výchovu budoucích nástupců vrcholového managementu. Společnost s.r.o. potřebuje vypracovat takový rozvojový vzdělávací plán, který by se stal základním kamenem strategie rozvoje zaměstnanců. Jednalo by se především o možnosti rozvojového vzdělávání nelékařského zdravotního personálu.

Zdravotní sestry jsou významným článkem každého ošetrovatelského týmu. Jejich role v týmu je stejně důležitá jako role lékařů a je nezastupitelná. V současnosti jsou na sestry kladeny stále větší nároky, a to především na jejich odbornost, kterou získávají dlouhodobým studiem a následným celoživotním vzděláváním. Na druhé straně se však zároveň diskutuje i o tom, není-li pregraduální vzdělávání sester a dalších profesí na této úrovni neúměrně dlouhé a nestačila-li by původní délka středoškolského vzdělávání, doplněná pouze postgraduálními kurzy.

Na závěr bylo doporučeno podrobně analyzovat současný motivační program zaměstnanců a pokusit se jej upravit tak, aby správně fungoval i v otázkách zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Pro většinu zájemců o toto studium je důležité, aby jim poskytlo užitečné informace nejen na teoretické úrovni, ale především připomínky, postřehy a praktické příklady od odborníků působících v oboru řízení zdravotnictví u nás i v zahraničí. V České republice jsou v nabídce možnosti bakalářského, magisterského i doktorského studia, které jsou v hojné míře doplněny především možnostmi studia MBA. Nejširší nabídkou škol a institucí tradičně disponuje Praha, ale studovat lze i v Brně, Olomouci a Zlíně, popřípadě v Bratislavě.

Studium managementu ve zdravotnictví lze doporučit především lékařům v řídicích funkcích. Z historického hlediska, kdy, oproti zkušenostem ze zahraničí, jsou



u nás na manažerské řídicí posty zdravotnických zařízení a institucí dosazováni často lékaři, umožňuje takovéto studium vhodně doplnit potřebné znalosti z oblasti řízení a vedení lidí a zároveň se lépe orientovat v problematice českého zdravotnictví ve všech jeho souvislostech.

## Literatura

### Seznam použitých monografií

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management. Hrozby - krize - příležitosti*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 396 stran. ISBN 978-80-7357-488-8

ARMSTRONG, Michael; Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vydání. Překlad: Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 stran. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František; Pavol, KOŠŤAN; Oldřich, ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2001. 642 stran. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 stran. ISBN 978-80-247-3348-7.

GLADKIJ, Ivan a kolektiv. *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 380 stran. ISBN 80-7226-996-8.

GLADKIJ, Ivan; KOLDOVÁ, Zdenka. *Propedeutika sociálního lékařství*. 3., upravené vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. 176 stran. ISBN 80-244-1120-2.

GOLDSMITH, Seth B. *Principles of health care management: foundations for a changing health care system*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2011. ISBN 07-637-6865-0.

HEKELOVÁ, Zuzana. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 stran. ISBN 978-802-4740-324.

HROBOŇ, Pavel. *Investujme do lidí, za přístroje už jsme utratili dost*. Zdravotnictví a medicína, 2010. Str. 21-23. ISSN 2336-2987.

JO, Owen. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 stran. ISBN 978-80-247-2400-3.

KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav. **Psychologie práce a řízení**. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2000. 223 stran. ISBN 80-214-1552-5.

LOJDA, Jan. **Manažerské dovednosti**. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 stran. ISBN 978-80-247-3902-1.

PAPEŠ, Zdeněk; ULRICH, Miloš. **Zdravotnická ekonomika (Úvod)**. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. 85 stran. ISBN 80-244-0567-9.

PLEVOVÁ, Ilona a kolektiv. **Management v ošetrovatelství**. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 304 stran. ISBN 978-80-247-3871-0.

PTÁČEK, Radek; Petr, BARTŮNĚK. **Etika a komunikace v medicíně**. Praha: Grada Publishing, 2011. 528 stran. ISBN 978-80-247-3976-2.

SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. **Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích**. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 488 stran. ISBN 978-80-247-4644-9.

SOUČEK, Zdeněk; Jan BURIAN. **Strategické řízení zdravotnických zařízení**. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2006. 195 stran. ISBN 80-869-4618-5.

STRNAD, Ladislav; GLADKIJ, Ivan. 2003. **Případové studie ze sociálního lékařství, managementu zdravotnických institucí a ekonomiky zdravotnictví**. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. 49 s. ISBN 80-244-0777-9.

ŠKRLA, Petr; ŠKRLOVÁ, Magda. **Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních**. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 200 stran. ISBN 978-80-247-2616-8.

VEBER, Jaromír a kolektiv. **Management - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita**. Dotisk 2. aktualizovaného vydání. Praha: Management Press, 2014. 736 stran. ISBN 978-80-7261-274-1.

ZLÁMAL, J.; VOMÁČKA, J.; JEDLIČKOVÁ, I.; MIKŠOVÁ, Z.; ŠAMAJ, M.; BAČÍK, P.; BELLOVÁ, J. **Základy managementu pro posluchače zdravotnických oborů**. 1. vydání. Prostějov: Computer Média s.r.o., 2014. 108 stran. ISBN 978-80-7402-157-2.

ZLÁMAL, Jaroslav; BELLOVÁ, Jana. **Ekonomika zdravotnictví**. 2. upravené vydání. Brno: NCONZO, 2013. 247 stran. ISBN 978-807-0135-518.

## Seznam použitých internetových zdrojů

Advance Healthcare Management Institute, s.r.o. (AHMI). **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.advanceinstitute.cz/>.

Akademie managementu a komunikace, s.r.o. (AMAK). **Informace o škole.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.amakcz.cz/>.

BIBS a.s., vysoká škola Brno, Praha a Bratislava. **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.bibs.cz/>.

Business Institut<sup>®</sup> EDU a.s. **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessinstitut.cz/>.

Cambridge Business School (CBS). **Informace o škole.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.cambschool.cz/MBA-management-ve-zdravotnictvi>.

EBS – European Business School SE. **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://ebschool.cz/>.

Fakulta managementu VŠE. **Institut managementu zdravotnických služeb.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.fm.vse.cz/imz/>.

Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. **Škola veřejného zdravotnictví (ŠVZ).** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/o-ipvz/kontakty/pedagogicka-pracoviste/skola-verejneho-zdravotnictvi/>.

Katedra řízení a supervize, 2014. **Základní informace o katedře.** [online]. FHS UK [citováno: 17. 01. 2016]. Dostupné z: [http://web.krszs.info/index.php?id\\_strana=33&id\\_menu=1](http://web.krszs.info/index.php?id_strana=33&id_menu=1).

MALINA, Antonín. **Úvod do veřejného zdravotnictví pro nelékaře.** [online]. Publikováno: 30. 04. 2013. [citováno: 7. 02. 2016]. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví, 2013. 70 stran. ISBN 978-80-87023-29-7. Dostupné z: <http://www.vzdelavani-zdravotniku.cz/nelekarsti-zdravotnicti-pracovnici/uvod-do-verejneho-zdravotnictvi-pro-nelekare>.

Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů (NCONZO). **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.nconzo.cz/web/guest/home>.

Pražská mezinárodní manažerská škola (PIBS). **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: [https://www.google.cz/?gws\\_rd=ssl#q=pra%C5%BEdsk%C3%A1+mezin%C3%A1rodn%C3%AD+mana%C5%BEersk%C3%A1+%C5%A1kola+p%C5%99i+v%C5%A1e+%28pibs%29+%E2%80%93+praha](https://www.google.cz/?gws_rd=ssl#q=pra%C5%BEdsk%C3%A1+mezin%C3%A1rodn%C3%AD+mana%C5%BEersk%C3%A1+%C5%A1kola+p%C5%99i+v%C5%A1e+%28pibs%29+%E2%80%93+praha).

**Předpis č. 111/1998 Sb.**, zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). [online]. Ze dne: 22. 04. 1998. [citováno: 18. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111#cast11>.

**Předpis č. 31/2010 Sb.**, nařízení vlády o oborech specializačního vzdělávání a označení odbornosti zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí. [online]. Ze dne: 11. 01. 2010. [citováno: 18. 02. 2016]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-31>.

**Předpis č. 423/2004 Sb.**, vyhláška, kterou se stanoví kreditní systém pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez přímého vedení nebo odborného dohledu zdravotnických pracovníků. [online]. Ze dne: 30. 06. 2004. [citováno: 18. 02. 2016]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-423>.

**Předpis č. 96/2004 Sb.**, zákon o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). [online]. Ze dne: 04. 02. 2004. [citováno: 18. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>.

Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta zdravotnických věd. **Ústav zdravotnického managementu.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.fzv.upol.cz/menu/struktura-fzv/ustavy/ustav-zdravotnickeho-managementu/>.

Ústav práva a právní vědy, o.p.s. (ÚPPV). **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.ustavprava.cz/>.

Vysoká škola ekonomie a managementu. **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.vsem.cz/>.

Vzdělávací ústav pro zdravotnictví a medicínu s.r.o. (VUZM). **Informace o společnosti.** [online]. [citováno: 04. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.vuzm.cz/cs/>.

Zpráva k tématu. **Společně pro zdraví: strategický přístup pro EU na období 2008–2013.** 2008 [online]. Evropský parlament [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A6-2008-0350&format=XML&language=CS>.

## Seznam příloh

Příloha A - Dotazník .....	I
Příloha B – Tabulky k vyhodnocení dotazníkového šetření .....	III
Příloha C- Doslovný přepis rozhovoru s jednatelem společnosti.....	VI

## Seznamy obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 1 – Cyklus funkcí managementu .....	15
Obrázek 2 – Manažerské role podle H. Mintzberga.....	16
Obrázek 3 – Organizační schéma společnosti s.r.o. ....	30

### Seznam tabulek

Tabulka 1 - Kontingenční tabulka závislosti nabídky na zvýšení kvalifikace na úrovni pracovní pozice .....	42
Tabulka 2 – Jste .....	III
Tabulka 3 – Jaký je Váš věk? .....	III
Tabulka 4 – Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?.....	III
Tabulka 5 – Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?.....	III
Tabulka 6 – Do jaké úrovně managementu spadá Vaše pracovní pozice?.....	IV
Tabulka 7 – Byla Vám nabídnuta možnost zvýšit si svou kvalifikaci o manažerské dovednosti?IV	
Tabulka 8 – Měli byste zájem zastávat v budoucnu pozici na úrovni nižšího nebo středního managementu? .....	IV
Tabulka 9 – Je ve společnosti pravidelně prováděno hodnocení ze strany vedoucích pracovníků?.....	IV
Tabulka 10 – Jak často je hodnocení poskytováno? .....	V
Tabulka 11 – Jakou formou je hodnocení prováděno?.....	V
Tabulka 12 – Má prováděné hodnocení vliv na Váš další rozvoj?.....	V

### Seznam grafů

Graf 1 - Jste.....	33
Graf 2 - Jaký je Váš věk? .....	34
Graf 3 - Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání? .....	34
Graf 4 - Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti? .....	35
Graf 5 - Do jaké úrovně managementu spadá Vaše pracovní pozice? .....	36
Graf 6 - Byla Vám nabídnuta možnost zvýšit si svou kvalifikaci o manažerské dovednosti?.....	37
Graf 7 - Měli byste zájem zastávat v budoucnu pozici na úrovni nižšího nebo středního managementu? .....	38
Graf 8 - Je ve společnosti pravidelně prováděno hodnocení ze strany vedoucích pracovníků? .....	39
Graf 9 - Jak často je hodnocení poskytováno?.....	39
Graf 10 - Jakou formou je hodnocení prováděno? .....	40
Graf 11 - Má prováděné hodnocení vliv na Váš další rozvoj? .....	41



# Přílohy

## Příloha A - Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Martina Tomanová a v rámci své bakalářské práce na téma: „Problémy přípravy managementu ve zdravotnictví“ zde provádím průzkum možností celoživotního vzdělávání a hodnocení dovedností ze strany vedení Vaší společnosti.

Ráda bych Vás požádala o chvíli Vašeho času na vyplnění tohoto dotazníku. Děkuji za Vaši pomoc.

### 1. Jste:

- ◆ Žena
- ◆ muž

### 2. Jaký je Váš věk?

- ◆ 18 – 30 let
- ◆ 31 – 40 let
- ◆ 41 – 55 let
- ◆ nad 55 let

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

- ◆ Základní
- ◆ Střední odborné s vyučením
- ◆ Střední odborné s maturitou
- ◆ Vyšší odborné (DiS.)
- ◆ Bakalářské
- ◆ Magisterské

### 4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve vaší společnosti?

- ◆ Méně než 1 rok
- ◆ 1 – 2 roky
- ◆ 2 – 3 roky
- ◆ 3 – 5 let
- ◆ Déle než 5 let

### 5. Do jaké úrovně managementu spadá Vaše pracovní pozice?

- ◆ Základní zdravotnický personál
- ◆ Nižší management (staniční sestra, vedoucí lékář)
- ◆ Střední management (primář, vrchní sestra, vedoucí oddělení)

- ◆ Vrcholový management (ředitel, náměstek, vrchní sestra)

**6. Byla Vám nabídnuta možnost zvýšit si svou kvalifikaci o manažerské dovednosti?**

- ◆ Ano, nabídku jsem využil/a
- ◆ Ano, ještě ale nevím, zda ji využiji
- ◆ Ano, ale nemám zájem
- ◆ Ne

**7. Jaká konkrétní vzdělávací aktivita Vám byla nabídnuta? Uveďte, prosím:**

.....  
.....  
.....

**8. Měl/a byste zájem zastávat v budoucnu pozici staniční nebo vrchní sestry s jejími manažerskými povinnostmi?**

- ◆ Ano
- ◆ Nevím
- ◆ Ne

**9. Je ve Vaší společnosti pravidelně prováděno hodnocení ze strany vedoucích pracovníků?**

- ◆ Ano
- ◆ Ne

**10. Pokud ano, jak často je toto hodnocení poskytováno?**

- ◆ 1x ročně
- ◆ 2x ročně
- ◆ Vícekrát do roka

**11. Jakou formou je hodnocení prováděno?**

- ◆ Písemnou formou
- ◆ Ústní formou
- ◆ Kombinace těchto dvou forem

**12. Má prováděné hodnocení vliv vzhledem k Vašemu dalšímu rozvoji?**

- ◆ Ano, na jeho základě mi byly navrženy možnosti mého dalšího rozvoje
- ◆ Ne

## Příloha B – Tabulky k vyhodnocení dotazníkového šetření

### Tabulka 2 – Jste

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
Muž	6	15,0%
Žena	34	85,0%

*Zdroj: vlastní úprava*

### Tabulka 3 – Jaký je Váš věk?

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
18 - 30 let	9	22,5%
31 - 40 let	16	40,0%
41 - 55 let	11	27,5%
Nad 55 let	4	10,0%

*Zdroj: vlastní úprava*

### Tabulka 4 – Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
Základní	0	0,0%
Odborné s vyučením	4	10,0%
Středoškolské s maturitou	11	27,5%
Vyšší odborné (DiS.)	6	15,0%
Bakalářské	3	7,5%
Magisterské	16	40,0%

*Zdroj: vlastní úprava*

### Tabulka 5 – Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
Méně než 1 rok	10	25,0%
1 - 2 roky	8	20,0%
2 - 3 roky	12	30,0%
3 - 5 let	4	10,0%
Déle jak 5 let	6	15,0%

*Zdroj: vlastní úprava*

**Tabulka 6 – Do jaké úrovně managementu spadá Vaše pracovní pozice?**

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
Základní zdrav. personál	26	65,0%
Nižší management	8	20,0%
Střední Management	6	15,0%
Vrcholový	0	0,0%

*Zdroj: vlastní úprava*

**Tabulka 7 – Byla Vám nabídnuta možnost zvýšit si svou kvalifikaci o manažerské dovednosti?**

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
Ano, nabídku jsem využil/a	9	22,5%
Ano, nevím, zda využiji	5	12,5%
Ano, nemám zájem	2	5,0%
Ne	24	60,0%

*Zdroj: vlastní úprava*

**Tabulka 8 – Měli byste zájem zastávat v budoucnu pozici na úrovni nižšího nebo středního managementu?**

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
Ano	17	42,5%
Nevím	12	30,0%
Ne	11	27,5%

*Zdroj: vlastní úprava*

**Tabulka 9 – Je ve společnosti pravidelně prováděno hodnocení ze strany vedoucích pracovníků?**

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
Ano	40	100,0%
Ne	0	0,0%

*Zdroj: vlastní úprava*

**Tabulka 10 – Jak často je hodnocení poskytováno?**

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
1 x ročně	34	85,0%
2 x ročně	5	12,5%
Vícekrát do roka	1	2,5%

*Zdroj: vlastní úprava*

**Tabulka 11 – Jakou formou je hodnocení prováděno?**

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
Písemnou formou	1	2,5%
Ústní formou	3	7,5%
Kombinace obou forem	36	90,0%

*Zdroj: vlastní úprava*

**Tabulka 12 – Má prováděné hodnocení vliv na Váš další rozvoj?**

	<b>Absolutní četnosti</b>	<b>Relativní četnosti</b>
Ano	14	35,0%
Ne	26	65,0%

*Zdroj: vlastní úprava*

## **Příloha C- Doslovný přepis rozhovoru s jednatelem společnosti**

**Autorka:** *Dobrý den. Jmenuji se Martina Tomanová a v rámci své bakalářské práce na téma: „Problémy přípravy managementu ve zdravotnictví“ zde provádím průzkum možností celoživotního vzdělávání a hodnocení dovedností ze strany vedení Vaší společnosti. Mohu Vám položit několik jednoduchých otázek?*

**Jednatel:** *Dobrý den, prosím, ptejte se.*

**A:** *Vzhledem k tomu, že jste jedním ze zakladatelů společnosti a působíte zde jako jednatel a ekonom v jedné osobě, přejdu přímo k otázkám. Provádí Vaši vedoucí lékaři a staniční sestry pravidelné hodnocení svých podřízených?*

**J:** *Ano, hodnocení provádíme od samotného počátku společnosti, a to jedenkrát ročně. Hodnocení sester je v kompetenci vrchní sestry a tu spolu s lékaři hodnotí vedoucí lékaři. Hodnocení vedoucích lékařů v podstatě neprobíhá. Případné problémy jsou řešeny na pravidelných poradách vedení společnosti, kde se scházíme každý měsíc.*

**A:** *Jaké možnosti dalšího vzdělávání nabízíte svým zaměstnancům?*

**J:** *Kromě povinného vzdělávání v rámci získávání kreditů jsou zaměstnancům nabízeny možnosti doplnění či zvýšení kvalifikace. Konkrétní možnosti jsou zcela v kompetenci vedoucích lékařů, případně vrchní sestry. Nejčastěji se jedná o různé kurzy, semináře, přednášky či krátkodobá školení.*

**A:** *Takže zde existuje plán na výchovu vedoucích lékařů a sester z vlastních řad? Odkud vybíráte kandidáty na pozice staniční či vrchní sestry?*

**J:** *O konkrétním plánu vzdělávání a výchovy vedoucích lékařů se asi úplně hovořit nedá, ale základní plán školení je pravidelně sestavován každý rok. Vzhledem k tomu, že se na trhu pohybujeme teprve 7 let, nebylo zatím potřeba otázku přeobsazování vedoucích pozic nijak promýšlet. Stejně tak i pozice staničních a vrchních sester nebylo, až na dvě výjimky, třeba od počátku fungování společnosti řešit. V případě, že tato situace opět nastane, budeme vybírat jak mezi vlastními sestrami, tak i mezi kandidátkami odjinud, stejně, jako tomu bylo v těch dvou případech.*

**A:** *Myslíte, že současní lékaři a sestry ve vedoucích pozicích mají dostatečné vzdělání, aby plně a bez problémů řídili svá oddělení?*

**J:** *Jak jsem již řekl, neustále probíhají povinné akreditace na všech úrovních zdravotnického personálu. K tomu se přidávají ještě individuální školení a kurzy podle momentální poptávky a vzdělávacího plánu..... Nevím o žádných problémech na těchto postech.*

**A: A poslední otázka: Máte mezi svými podřízenými vytypované jedince, které chcete připravit jako svého nástupce?**

**J:** Vzhledem k tomu, že se zatím nechystám k odchodu z této společnosti, ještě jsem otázku svého případného nástupce neřešil. Předpokládám, že až ta situace nastane, budu mít již otázku nástupnictví vyřešenou.

**A: Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu zodpovědět mi mé otázky. Na shledanou.**

**J:** Nemáte zač, na shledanou.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Martina Tomanová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Problémy přípravy managementu ve zdravotnictví**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 39**

**Celkový počet stran příloh: 7**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 21**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 21**

**Vedoucí práce: Mgr. Jan Jaroš**