

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta



**Provozně
ekonomická
fakulta**

Riadenie ľudských zdrojov v zdravotníckom zariadení

Bakalárska práca

Vedúci práce:

Ing. Sylvie Gurská

Vypracoval:

Michal Hamžík

Brno 2010

Prehlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Riadenie ľudských zdrojov v zdravotníckom zariadení“ vypracoval samostatne a za použitia zdrojov, ktoré uvádzam v zozname literatúry.

V Brne dňa 21. 5. 2010

Poďakovanie

Ďakujem vedúcej bakalárskej práce, Ing. Sylvii Gurskej, za poskytnutie odborných rád pri vypracovaní bakalárskej práce a za čas, ktorý práci venovala. Moje poďakovanie patrí tiež Ing. Gabriele Lukášikovej, s ktorou som mohol prekonzultovať odbornú stránku riadenia ľudských zdrojov v zdravotníctve.

Abstrakt

HAMŽÍK, M. *Riadenie ľudských zdrojov v zdravotníckom zariadení*. Bakalárska práca. Brno, 2010.

Predkladaná akademická práca sa zaoberá aktuálnymi otázkami v oblasti riadenia ľudských zdrojov v Martinskej fakultnej nemocnici. Teoretická časť práce podáva náhľad do problematiky riadenia ľudských zdrojov a popisuje procesy, ktoré sú z pohľadu vybranej organizácie kritické. Jedná sa o oblasti plánovania ľudských zdrojov, získavania a výberu pracovníkov, vzdelávania zamestnancov a sociálnu starostlivosť o zamestnancov.

Praktická časť práce vyhodnocuje tieto procesy v Martinskej fakultnej nemocnici a venuje sa taktiež otázke rozvrhnutia pracovného času lekárov na pracovisku. Táto kapitola je pre prácu kľúčová, pretože súčasný model jednozmennej prevádzky so službami lekárov spôsobuje problémy najmä s dodržiavaním ustanovení Zákonníka práce o práci nadčas. Navrhovaný model preto rozpracováva systém nepretržitej pracovnej prevádzky, ktorého uplatnením v praxi by klesol kritický počet odpracovaných nadčasových hodín lekárov a znížili by sa celkové mzdové náklady. Práca preto bude slúžiť aj ako podklad pre ďalšie rozhodovanie vrcholového manažmentu nemocnice v otázke zmien organizácie pracovného času lekárov.

Abstract

HAMŽÍK, M. *Human resource management in health care facility*. Bachelor Thesis. Brno, 2010.

The present academic work deals with current issues in human resource management in Martin Faculty Hospital. The theoretical part given insight into the issue of human resource management and describes the processes which are from the perspective of the selected organization critical. This are especially areas of human resource planning, recruitment and selection of staff, education of employees and social welfare of employees.

The practical part evaluates the processes in Martin Faculty Hospital and also addresses the issue of organizing work hours of medical employees in the workplace. This chapter is crucial for the work, since the current one-shift model with overtimes causes problems in particular with the Labour Code provisions on overtime. The proposed model is therefore developed by a system of continuous employment service whose application in practice could reduce critical number of overtime hours and reduce the total wages cost. The thesis will therefore serve as a basis for further decisions of top management of the hospital on changes in the organization of working time of doctors.

Obsah

1	Úvod	7
2	Cieľ práce a metodika	9
2.1	Cieľ práce	9
2.2	Metodika práce.....	9
3	Teoretická časť	11
3.1	Podstata, úlohy a modely riadenia ľudských zdrojov	11
3.1.1	Personalistika a riadenie ľudských zdrojov	11
3.1.2	Úlohy riadenia ľudských zdrojov	12
3.1.3	Modely riadenia ľudských zdrojov	13
3.1.3.1	Model súladu	13
3.1.3.2	Harvardský systém	14
3.1.4	Personálna práca v podmienkach slovenských podnikov	14
3.2	Procesy v riadení ľudských zdrojov	15
3.2.1	Plánovanie ľudských zdrojov	15
3.2.2	Získavanie a výber nových pracovníkov	17
3.2.2.1	Možnosti získavania pracovníkov	18
3.2.2.2	Výber pracovníkov	19
3.2.3	Vzdelávanie a odborný rozvoj zamestnancov	20
3.2.3.1	Efektívnosť investícií do vzdelania.....	21
3.2.3.2	Metódy vzdelávania.....	22
3.2.4	Sociálna starostlivosť o zamestnancov	24
3.3	Pracovný čas a jeho rozvrhnutie.....	25
3.3.1	Rovnomerné rozvrhnutie pracovného času	26
3.3.2	Nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času.....	26
3.3.3	Pružný pracovný čas.....	26
3.3.4	Začiatok a koniec pracovného času a prestávky v práci	27

3.3.5	Práca nadčas a pracovná pohotovosť	27
3.3.6	Nepretržitý denný odpočinok	28
3.3.7	Nepretržitý odpočinok v týždni	28
4	Vlastná práca	29
4.1	Riadenie ľudských zdrojov v Martinskej fakultnej nemocnici.....	29
4.1.1	Organizačná štruktúra Martinskej fakultnej nemocnice	29
4.1.2	Plánovanie ľudských zdrojov v MFN	31
4.1.3	Nábor a výber nových pracovníkov v MFN	32
4.1.4	Vzdelávanie pracovníkov v MFN.....	34
4.1.5	Sociálna starostlivosť o zamestnancov v MFN	35
4.2	Rozvrhnutie pracovného času lekárov na pracovisku v MFN	37
4.2.1	Súčasná situácia	37
4.2.2	Navrhovaná modelová situácia	41
5	Diskusia	45
6	Záver	46
7	Literatúra	47
7.1	Použitá odborná literatúra	47
7.2	Ostatná literatúra	48
8	Dodatky	49

1 Úvod

Z hľadiska dnešných potrieb organizácií sú ľudia so svojimi schopnosťami a znalosťami základným zdrojom hodnôt. Jednou z podmienok úspešnosti podniku na trhu je uvedomiť si hodnotu a význam ľudí, ľudských zdrojov, uvedomiť si, že ľudia predstavujú najväčšie bohatstvo organizácie a spôsob ich riadenia rozhoduje o budúcnosti a úspešnosti podniku. V trhových podmienkach rozhoduje o podobe svojej personálnej práce podnik sám. Určuje kompetencie a postavenie personálnej práce v hierarchii riadiacich činností, t.j. aký bude mať rozsah a štruktúru, na ktoré oblasti sa sústreďí viac, na ktoré menej, aká bude personálna stratégia a politika podniku, koľko a akých ľudí bude zamestnávať a pod.

Riadenie ľudských zdrojov tvorí tú časť manažmentu podniku, ktorá sa týka človeka v pracovnom procese. To znamená jeho získavanie pre organizáciu, formovanie, fungovanie, využívanie jeho potenciálu, organizovanie a prepájanie jeho činnosti, výsledkov jeho práce, týka sa jeho pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, vzťahu k podniku, spolupracovníkom a ďalším osobám, s ktorými prichádza do kontaktu v súvislosti s prácou a týka sa tiež formovania jeho pracovných schopností, personálneho a sociálneho rozvoja.

Táto akademická práca sa nezaoberá všetkými aspektmi prístupov riadenia ľudských zdrojov, nakoľko sa v nej nedajú všetky obsiahnuť. Publikácia ale prináša dôležitý základný prehľad teoretickej problematiky, venuje sa kľúčovým procesom v riadení ľudských zdrojov a ich aplikácii v Martinskej fakultnej nemocnici (ďalej tiež „MFN“) a v praktickej časti takisto rozoberá dopady rozvrhnutia pracovného času lekárov na konkrétnom pracovisku MFN.

MFN je najväčšou nemocnicou v Žilinskom samosprávnom kraji a popri poskytovaní zdravotnej starostlivosti svojim pacientom, plní taktiež úlohu vzdelávacej inštitúcie pri Jesseniovej lekárskej fakulte Univerzity Komenského v Martine. V súčasnosti zamestnáva vyše 1800 zamestnancov, ktorých základným a najdôležitejším poslaním je nepretržite zabezpečovať liečebno-preventívnu a ošetrovateľskú starostlivosť o svojich pacientov, na úrovni súčasných poznatkov lekárskeho a humanitných vied. Stredobodom pozornosti zdravotníckych zamestnancov je prospech chorého v každej situácii a kvalitná zdravotná starostlivosť. MFN je nemocnicou nadregionálneho významu, kde sa na 895 lôžkach a 42 klinických pracoviskách, oddeleniach a ústavoch, ročne

uskutoční viac ako 26 tisíc hospitalizácií. Významným rysom tejto nemocnice je komplexnosť diagnostiky a liečby, ako aj vedecko-výskumná činnosť.

Do organizačnej štruktúry MFN neodmysliteľne patrí aj Odbor ľudských zdrojov, do ktorého kompetencií spadajú všetky činnosti v oblasti personálnej práce a riadenia ľudských zdrojov a v nasledujúcich kapitolách sa bude práca zaoberať aj týmto útvarom a konkrétnymi procesmi, ktoré tu prebiehajú.

2 Cieľ práce a metodika

2.1 Cieľ práce

Bakalárska práca sa zaoberá vybranými procesmi riadenia ľudských zdrojov s vymedzením sa najmä na oblasti plánovania ľudských zdrojov, získavania a výberu nových pracovníkov, vzdelávania zamestnancov a sociálnu starostlivosť o zamestnancov. Tieto oblasti sú ďalej popisované v praxi, a to na vybranom zdravotníckom zariadení, ktorým je Martinská fakultná nemocnica. Slúžia tiež ako podklad na analýzu organizácie a pre následné navrhnutie modelu rozvrhnutia pracovného času lekárov, ktorý tvorí kľúčovú kapitolu práce.

Primárnym cieľom práce je preto vypracovať a navrhnúť model týkajúci sa rozvrhnutia fondu pracovného času lekárov na stanovenom pracovisku. Ide o porovnanie jednozmennej a nepretržitej pracovnej prevádzky a o možnosti zistenia či by takáto zmena mohla byť pre MFN prínosnou a efektívnou. Situácia ohľadom organizácie pracovného času lekárov v zdravotníctve je v súčasnosti veľmi problematická a spôsobuje nedodržiavanie zákonom stanovených hodnôt fondu pracovného času zamestnancov. Preto by výsledky tejto štúdie mohli následne dopomôcť manažmentu nemocnice v rozhodovaní, ako so situáciou naloží.

2.2 Metodika práce

Bakalárska práca na zadanú tému obsahuje dve hlavné časti, teoretickú časť a vlastnú prácu. V teoretickej časti sa práca zameriava na spomínané procesy riadenia ľudských zdrojov, vysvetľuje zaužívané postupy a pravidlá a čerpá pritom z naštudovanej odbornej literatúry a zákonov z oblasti pracovného práva.

Vlastná práca je následne ďalej rozčlenená na dva zásadné okruhy. V prvom okruhu sú uvedené a opísané konkrétne prípady fungovania procesov riadenia ľudských zdrojov v Martinskej fakultnej nemocnici a práca tu sleduje uplatnenie teoretických poznatkov v praxi. Druhý samostatný okruh tvorí modelová situácia, ktorá venuje pozornosť problematike rozvrhnutia pracovného času lekárov na pracovisku. Všíma si súčasný stav v zdravotníctve v oblasti fondu pracovného času, hľadá jeho nedokonalosti a snaží sa nájsť

alternatívu k tejto situácii. Zahŕňa porovnanie jednozmennej a nepretržitej pracovnej prevádzky lekárov, a preto je v tejto časti nutné sa pridržiavať aj zákonníka práce a jeho ustanoveniami.

V závere práce sú navyše jednotlivé dôležité poznatky a výsledky práce zosumarizované a doplnené o vlastné komentáre a názory. Práca teda poskytuje hodnotný, aj keď do značnej miery obmedzený pohľad do problematiky riadenia ľudských zdrojov v zdravotníckom zariadení.

3 Teoretická časť

3.1 Podstata, úlohy a modely riadenia ľudských zdrojov

Podnik môže fungovať len vtedy, ak sa mu podarí zhromaždiť štyri základné zdroje:¹

- materiálne,
- finančné,
- informačné a
- **ľudské**, ktoré:
 - stoja nad materiálnymi a finančnými,
 - sú motorom, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje a determinuje ich využívanie,
 - rozhodujú o prosperite a konkurencieschopnosti podniku,
 - tvoria jadro riadenia každého podniku.

3.1.1 Personalistika a riadenie ľudských zdrojov

V obchodnej praxi sa zaužívali v oblasti ľudského kapitálu dva pojmy, a to **personalistika** (resp. personálny manažment) a **riadenie ľudských zdrojov**. Často sa pokladajú za synonymá, avšak z teoretického hľadiska sa rozlišujú ako rôzne vývojové fázy a koncepcie personálnej práce.

Personalistika je významovo užším pojmom a vývojovo starším typom prístupu k riadeniu práce. Má **charakter operatívneho riadenia**, pretože pozornosť sústreďuje predovšetkým na vnútro podnikové problémy zamestnávania ľudí a hospodárenia s nimi. Od päťdesiatych rokov 20. storočia sa začína rozvíjať systémový prístup k riadeniu, v rámci ktorého sa podnik chápe ako otvorený systém, ktorý je v neustálej interakcii so svojím prostredím. Personálna práca prestala byť výlučne internou záležitosťou organizácie a pri personálnych rozhodnutiach sa začali brať do úvahy aj externé vplyvy ako aktuálny vývoj trhu, právna regulácia, vplyv odborov a pod.

¹ MIHALČOVÁ, B. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. s. 13. ISBN 978-80-225-2448-3.

V priebehu sedemdesiatych rokov minulého storočia začali vznikať prístupy založené na využívaní praktických skúseností manažérov. Na základe empirických výskumov začínajú byť ľudia chápaní ako zdroj uvádzajúci do pohybu ostatné zdroje organizácie. V súvislosti s tým sa pojem personálny manažment nahrádza pojmom **riadenie ľudských zdrojov**, v skratke tiež **RLZ** (podľa anglického HMR, t. j. **human resource management**), ktoré zdôrazňuje strategický význam ľudského kapitálu² pre spoločnosť. Ľudské zdroje, v porovnaní s inými zdrojmi, sú schopné rozvoja a zhodnocovania, prinášajú vyššiu pridanú hodnotu, ako je ich hodnota. Len ľudia dokážu nájsť spôsoby, ako zvýšiť kvalitu, zlepšiť riadenie, využiť technológie a iné zdroje v organizácii³. Pre koncepciu RLZ je tiež príznačná tzv. *dvojitá zodpovednosť*, čo znamená, že **aktivity v oblasti riadenia ľudských zdrojov nie sú len záležitosťou personalistov, ale majú sa na nich podieľať všetci manažéri.**

3.1.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je prispievať k výkonnosti organizácie a jej neustálemu zlepšovaniu. Podľa súčasnej teórie a praxe sa musí RLZ zamerať hlavne na nasledujúce čiastkové úlohy:⁴

1. Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh a nimi tvorených pracovných miest a počtom a štruktúrou zamestnancov v organizácii. Úlohou je teda snažiť sa o **zaradenie správneho človeka na správne miesto** a o to, aby bol tento človek stále pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta.
2. **Optimálne využívanie ľudských zdrojov v organizácii**, t. j. predovšetkým optimálne využívanie fondu pracovného času a pracovných schopností zamestnancov.
3. **Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v organizácii.**
4. **Personálny a sociálny rozvoj zamestnancov organizácie**, tzn. rozvoj ich pracovných schopností, osobnosti, sociálnych vlastností, rozvoj ich

² Pozn. Pre účely tejto práce sa termíny „ľudský kapitál“ a „ľudské zdroje“ chápu ako synonymá.

³ VETRÁKOVÁ, M. Prínos ľudských zdrojov pre rozvoj organizácie. *Ekonomika a spoločnosť*. 2002, roč. 3, č. 2, s. 105.

⁴ OLEXOVÁ, C. Riadenie úlohy ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii. *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. 2008, č. 8-9, s. 123.

pracovnej kariéry smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonanej práce a k uspokojovaniu materiálnych a nemateriálnych potrieb zamestnancov. V tejto súvislosti je potrebné zdôrazniť aj potrebu **vytvárať priaznivé pracovné a životné podmienky pre zamestnancov a zlepšovať kvalitu pracovného života.**

5. **Dodržiavanie všetkých zákonov** v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a **vytváranie dobrej povesti organizácie ako zamestnávateľa.**

Prvé tri úlohy sledujú hlavne záujmy organizácie, štvrtá úloha rešpektuje oprávnené záujmy zamestnanca. Odráža skutočnosť, že bez primeranej starostlivosti o personálny a sociálny rozvoj zamestnancov nie je možné uspokojivo plniť predchádzajúce úlohy riadenia ľudských zdrojov. Piata úloha potom sleduje nielen záujmy organizácie (nedostať sa do problémov a byť atraktívnym zamestnávateľom), ale aj záujmy zamestnanca a jeho právo na slušné zaobchádzanie. Celkovo teda koncepcia RLZ prináša prospech ako organizácii, tak aj jej zamestnancom.

3.1.3 Modely riadenia ľudských zdrojov

Termín RLZ zaviedli do praxe Američania. V Európe sa touto oblasťou najviac zaoberali Angličania. Britská podoba je skeptickejšia a neprikladá RLZ až taký význam ako americká. Za najdôležitejšie modely sa dajú pokladať *Model súladu* (Fombrun a kol., 1984) a *Harvardský systém* (Beer a kol., 1984).

3.1.3.1 Model súladu

Zastáva názor, že **systemy ľudských zdrojov a štruktúra organizácie** by mali byť riadené spôsobom, ktorý je **v súlade so stratégiou organizácie**. Ďalej poukazuje na to, že existuje určitý cyklus ľudských zdrojov, ktorý tvoria **štyri typické procesy** vykonávané vo všetkých organizáciách. Sú to [2]:

1. **výber** – spojovanie existujúcich ľudských zdrojov s pracovnými miestami;
2. **hodnotenie** – riadenie pracovného výkonu;
3. **odmeňovanie** – podľa tohto modelu je systém odmeňovania jedným z najviac nedostatočne využívaných manažérskych nástrojov stimulácie výkonu organizácie; musí odmeňovať rovnako tak krátkodobé i dlhodobé výsledky a rešpektovať to, že podnik musí fungovať a vyvíjať úsilie v súčasnosti, aby uspel v budúcnosti;
4. **rozvoj** – rozvíjanie vysoko kvalitných pracovníkov.

3.1.3.2 Harvardský systém

Tento model ako prvý **zdôrazňuje** významnú zásadu riadenia ľudských zdrojov, a síce to, **že RLZ je záležitosťou líniových manažérov**. Tiež upozorňuje na to, že RLZ má dva charakteristické rysy [2]: 1. líniovní manažéri akceptujú svoju väčšiu zodpovednosť za zabezpečovanie prepojenosti stratégie podniku a personálnej politiky; 2. poslaním personálneho útvaru je formulovať politiku a zásady, ktorými sa riadi koncipovanie a realizácia personálnych činností tak, aby sa viacej vzájomne podporovali.

Harvardský systém mal výrazný vplyv na teóriu i prax RLZ, nakoľko tvrdil, že RLZ sa týka všetkých manažérov, nie len personálneho útvaru a personalistov.

3.1.4 Personálna práca v podmienkach slovenských podnikov

Aj keď slovenská ekonomika zahájila proces transformácie už pred vyše dvadsiatimi rokmi, zmeny v prístupe vlastníkov a manažérov podnikov k rozvoju ľudských zdrojov sú veľmi pozvoľné. Existujú tu značné rozdiely medzi verejným a súkromným sektorom. Kým v štátnej správe pretrváva u väčšiny podnikov administratívny prístup k zamestnancom a k vykonávaniu personálnej práce, súkromné firmy si začínajú uvedomovať význam ľudského kapitálu pre dosiahnutie prosperity. Personálna práca nemá prioritné postavenie v hierarchii činností manažmentu, ale naopak problematika finančného a materiálneho zabezpečenia chodu organizácie zostáva prvoradou.

Prieskum, ktorý sa uskutočnil v rokoch 2004 – 2005 v 86 podnikoch potvrdil, že až 62 % skúmaných podnikov uviedlo ako úroveň personálnej práce personálnu administratívu, pretože útvary ľudských zdrojov sa zameriava hlavne na administratívne činnosti ako výpočet miezd, dodržiavanie predpisov, personálnu evidenciu a pod. Zvyšných 38% uviedlo, že personálna práca má skôr charakter riadenia ľudských zdrojov. Dôležitosť profesionality zamestnancov a strategického prístupu k RLZ si uvedomujú hlavne veľké podniky nad 500 zamestnancov.

3.2 Procesy v riadení ľudských zdrojov

Koncepcia ľudských zdrojov sa orientuje na celý komplex otázok týkajúcich sa pracovného života zamestnancov a v tomto rámci realizuje sériu špecializovaných činností, ktoré možno štruktúrovať do niekoľkých ťažiskových procesov. Z obsahového hľadiska sem patria [12]:

- *analýza charakteristiky prác,*
- *plánovanie ľudských zdrojov,*
- *vybavovanie organizácie personálom,*
- *vzdelávanie a odborný rozvoj,*
- *hodnotenie zamestnancov,*
- *odmeňovanie,*
- *ochrana zamestnancov,*
- *sociálne služby,*
- *rozvoj organizácie.*

Z dôvodných obmedzení sa však v ďalšom texte nebudeme zaoberať celým komplexom problematiky RLZ, ale zameriame sa len na určité procesy. Konkrétne nimi budú plánovanie ľudských zdrojov, získavanie a výber nových pracovníkov, vzdelávanie a odborný rozvoj a sociálna starostlivosť o zamestnancov.

3.2.1 Plánovanie ľudských zdrojov

Tento proces má v úspešných konkurencieschopných podnikoch kľúčové postavenie. Je východiskom pre kvalifikované rozhodovanie vrcholového manažmentu, pretože poskytuje dôležité informácie o zamýšľanej orientácii podniku a umožňuje aktívne reagovať na stanovené ciele. Plánovanie ľudských zdrojov slúži realizácii podnikových cieľov tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a realizuje opatrenia smerujúce k súčasnému a perspektívnemu zaisteniu podnikových úloh primeranou podnikovou silou.

Plánovanie ľudských zdrojov má podniku zabezpečiť nielen v súčasnosti, ale hlavne v budúcnosti **pracovné sily**:⁵

- s potrebnými znalosťami a skúsenosťami (kvalita),
- v potrebnom množstve (kvantite),
- s požadovanými osobnostnými charakteristikami,
- optimálne motivované k práci,
- flexibilné a pripravené na zmeny,
- optimálne rozmiestnené do pracovných miest a organizačných celkov,
- v správny čas,
- s požadovanými nákladmi.

Personálne plánovanie predstavuje proces predvídania, stanovenia cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí v rámci organizácie, v oblasti spájania pracovníkov a pracovných úloh v správny čas a na správnom mieste, v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí a ich znalostí, v oblasti formovania pracovných tímov a v oblasti vlastného osobného rozvoja týchto ľudí.

Základným dokumentom plánovania ľudských zdrojov je **plán počtu a štruktúry pracovníkov**. Pri jeho vypracovaní je potrebné zohľadniť niektoré kritériá:

1. **časové určenie potreby** – rozlišujeme potrebu pracovníkov v krátkom, strednom a dlhom časovom horizonte;
2. **úroveň potreby** – hovoríme pritom o:
 - *minimálnej potrebe* – nevyhnutné množstvo pracovníkov, aby plán fungoval;
 - *existenčnej potrebe* – ideálny stav, ktorý zabezpečuje rozvoj organizácie;
 - *maximálnej potrebe* – alebo prezamestnanosti;
3. **trvanie potreby** – tu máme na mysli *fixnú potrebu*, teda zamestnancov na stály pracovný pomer a *variabilnú potrebu*, jednorazové alebo sezónne zamestnanie pracovníkov.

⁵ MALÁK, M. *Prístupy k riadeniu ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti*. Košice : Equilibria, 2007. s. 28. ISBN 978-80-89284-00-9.

Solídny odhad potrebného počtu zamestnancov v podniku je možné uskutočniť iba na základe dôkladných znalostí doterajšieho vývoja javov a procesov v organizácii a na základe poznania pracovnej sily. Používajú sa pri tom:

1. **Intuitívne (expertné) metódy odhadu** – vychádzajú z poznania väzieb medzi úlohami podniku, technológiou a pracovnou silou. Sú založené na úsudku expertov, ktorí poznajú súčasný stav, štruktúru a mobilitu pracovníkov a vedia stanoviť odhad ich potreby vzhľadom k náročnosti a podmienkam podnikových úloh. Predpokladá sa, že do riešenia predpovedí sa zapoja aj manažéri, ktorí najlepšie poznajú svoje pracoviská a môžu s najväčšou pravdepodobnosťou odhadnúť budúcu potrebu zamestnancov. Najčastejšie používanými sú *Delfská metóda*, *Kaskádová metóda* a *Metóda manažérskych odhadov*.
2. **Kvantitatívne metódy odhadu** – používajú matematický a štatistický metodologický aparát a vyžadujú viac vstupných dát. Patria sem napríklad *Metóda založená na analýze vývojových trendov*, *Metóda normohodín*, *Metóda obsluhovaných miest* atd.

Dôležitosť úlohy plánovania ľudských zdrojov rastie s veľkosťou podniku, ale nemožno ju zanedbávať ani v malých podnikoch. **Podceňovanie plánovania ľudských zdrojov** môže mať pre podnik nasledujúce nepriaznivé dôsledky [10]:

- personálnym činnostiam chýba koncepcia a nerobia sa s požadovaným predstihom,
- niektoré pracovné miesta môžu ostať neobsadené,
- pohyb zamestnancov v rámci podniku býva náhodný,
- zle sa využívajú vnútorné zdroje pokrývania voľných pracovných miest,
- jednotlivci nemajú dostatočnú predstavu o svojej budúcnosti, o svojom osobnom rozvoji a pracovnej kariére, ambicióznejší často dávajú prednosť odchodu z podniku ku konkurencii.

3.2.2 Získavanie a výber nových pracovníkov

Podstatou vyhľadávania a nábora zamestnancov a vybavovania organizácie personálom všeobecne sú činnosti zamerané na **získanie potenciálnych zamestnancov na voľné pracovné miesta**. Tento proces patrí ku kľúčovým funkciám riadenia ľudských zdrojov a môžeme ho zjednodušene označiť ako „získavanie a výber nových pracovníkov“.

3.2.2.1 Možnosti získavania pracovníkov

Zdroje získavania pracovníkov sú veľmi rozmanité a každý poskytuje určité výhody i nevýhody. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené najčastejšie používané spôsoby získavania pracovníkov:

Tab. 1 Hlavné zdroje získavania potenciálnych pracovníkov

Zdroj	Výhody	Nevýhody
Interný prieskum	Nízke náklady, posilnenie morálky zamestnancov, kandidáti poznajú organizáciu.	Obmedzená ponuka, pričom je dôležité brať v úvahu aj zastúpenie pracovníkov z chránených skupín.
Inzeráty	Významné pokrytie s možnosťou zamerania sa na špecifické skupiny.	Veľké množstvo nedostatočne kvalifikovaných uchádzačov.
Súkromné agentúry	Rozsiahle kontakty, starostlivé sledovanie a poskytnutie krátkodobých záruk.	Vysoké náklady.
Pracovné úrady	Nulové alebo nízke náklady.	Kandidáti spravidla nemajú dostatočné schopnosti.
Školy	Rozsiahli zdroj kandidátov.	Obmedzenie vstupu na niektoré pozície.
Inzercia prostredníctvom internetu	Veľký dosah, okamžitá reakcia.	Veľké množstvo nedostatočne kvalifikovaných uchádzačov.
Leasing zamestnancov	Pokrýva dočasné potreby spravidla na špecifické, dlhodobejšie projekty.	Záujem len o projekt.
Odporúčania súčasných zamestnancov	Vedomosť o organizácii vedie k odporúčaniam výrazných kandidátov.	Môže obmedziť diverzitu zamestnancov.
Dočasná výpomoc	Pokrýva dočasné potreby.	Môžu obmedziť podieľanie sa o ciele a aktivity organizácie.

Spracované a upravené podľa: MIHALČOVÁ, B. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. s. 48. ISBN 978-80-225-2448-3.

Pracovníkov možno získavať ako z **interných**, tak aj **externých** zdrojov. Výhodou prijímania zamestnancov z vonkajšieho prostredia sú nové impulzy, ktoré prinášajú do organizácie. Po získaní dostatočne veľkej skupiny kandidátov na pracovné miesto, dochádza k procesu výberu.

3.2.2.2 Výber pracovníkov

Úlohou výberu pracovníkov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale prispeje aj k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine i v organizácii, je schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny, útvaru a organizácie a prispievať k vytváraniu žiaducej tímovej a organizačnej kultúry a v neposlednej rade je dostatočne flexibilný a má rozvojový potenciál pre to, aby sa prispôbil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine a v organizácii.⁶ Výber teda musí brať v úvahu ako odborné, tak aj osobnostné vlastnosti uchádzača, jeho potenciál a flexibilitu.

Výber nových pracovníkov predstavuje proces zbierania a hodnotenia informácií o uchádzačoch pomocou metód výberu, ktoré podľa organizácie dokážu predpovedať efektívnosť pracovníka. Jedná sa o proces porovnania nakoľko sa zhoduje profil uchádzača so špecifickými požiadavkami pracovného miesta, alebo s požadovanými pracovnými spôsobilosťami. Bežné výberové procedúry sa uskutočňujú nie iba pri rozhodovaní o prijatí pracovníka z vonkajších zdrojov, ale jednako aj pri povyšovaní pracovníkov organizácie či dokonca pri premiestnení pracovníkov na inú prácu či pracovisko. **Proces výberu pracovníkov, jeho kvalita a primeranosť použitých metód, má rozhodujúci význam pre to, s akými ľudskými zdrojmi bude organizácia disponovať.** Tento proces je teda kľúčovou fázou formovania pracovnej sily podniku.

Kvalifikovaný výber pracovníkov vyžaduje vybudovať systém a účelnú organizáciu výberového procesu. Existuje množstvo najrôznejších systémov, ktoré zodpovedajú potrebám jednotlivých organizácií. Preferovaným typom je však **systém výberu stupňovitý**, kde sa uchádzač postupne podrobuje rôznym stupňom prijímacieho riadenia.

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. s. 166. ISBN 978-80-7261-168-3.

Výberový postup, počnúc momentom, keď vznikne potreba prijať nového zamestnanca, až po jeho zaradenie, má obvykle osem stupňov, pričom tento proces má vylučovací charakter. Graficky ho možno zobraziť nasledovne:

Obr. 1 Stupne výberového procesu

8. stupeň	Uzatvorenie zmluvy
7. stupeň	Celkové vyhodnotenie a rozhodnutie
6. stupeň	Výberový rozhovor
5. stupeň	Analýza všetkých informácií
4. stupeň	Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti
3. stupeň	Zhromažďovanie dokumentácie a kontrola údajov
2. stupeň	Podanie žiadosti o prijatie
1. stupeň	Vstupný informovaný rozhovor

Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Ekonóm, 1996. s. 74. ISBN 80-225-0666-4.

Tento systém je navrhnutý tak, aby sa za jeho pomoci dali určiť najlepší uchádzači, ktorí sa s najväčšou pravdepodobnosťou zhostia plnenia pracovných povinností a bez problémov sa etablujú do pracovnej skupiny. Uzatvorením zmluvy sa proces výberu síce završí, ale priamo na neho nadväzujú ďalšie procesy RLZ ako prijímanie a adaptácia zamestnancov.

Výber pracovníkov je samozrejme **obojsstrannou záležitosťou**, kde si podnik vyberá pracovníka a pracovník si zároveň vyberá podnik, v ktorom chce pracovať. Môže sa totiž stať, že najvhodnejší kandidát na pracovné miesto sa pod zlým dojmom z jednaní s predstaviteľmi podniku rozhodne, že ponúknuté miesto neprijme. Preto treba mať túto okolnosť pri jednaní s uchádzačmi vždy na pamäti.

3.2.3 Vzdelávanie a odborný rozvoj zamestnancov

Rozvoj zamestnancov organizácie spočíva v poskytovaní príležitostí k učeniu a rozvoju, v realizácii vzdelávacích akcií a vo vykonávaní a vyhodnocovaní vzdelávacích programov.

Všeobecným cieľom rozvoja pracovníkov je zaistiť organizácii takú kvalitu ľudí, ktorú potrebuje na dosiahnutie svojich cieľov v oblasti zlepšovania svojho výkonu a v oblasti svojho rastu. Tieto ciele je možné dosiahnuť zabezpečením toho, **aby pokiaľ možno každý človek v organizácii mal také znalosti, zručnosti a schopnosti, ktoré sú potrebné k tomu, aby vykonával svoju prácu efektívne**, aby sa výkon jednotlivcov a tímov neustále zlepšoval a aby sa ľudia

rozmýšľali spôsobom, ktorý bude maximalizovať ich potenciál pre rast a zvyšovanie.⁷

3.2.3.1 Efektívnosť investícií do vzdelania

Kľúčovým problémom v teórii ľudských zdrojov je vyčíslenie miery výnosov investícií vynaložených na vzdelávanie. Minimálne náklady na formovanie ľudského kapitálu počas štúdia sa rovnajú každodenným výdavkom a nákladom stratených pracovných príležitostí vo výške predpokladanej ušlej mzdy. Na druhej strane vyššie vzdelanie umožňuje lepšie zhodnotenie schopností a tým rast produktivity práce. Jednotlivec, ktorý cieľavedome získava vedomosti a skúsenosti, môže očakávať vyššie finančné ohodnotenie v budúcnosti. K dosiahnutým finančným výhodám je ďalej možno prirátavať aj spoločenské a nefinančné ohodnotenie, ako je sociálna prestíž, vyšší spoločenský status a uznanie, zvyšovanie zodpovednosti a radosť z vykonávanej práce [16].

V podmienkach trhovej ekonomiky sa konkurenčnou výhodou stávajú schopní zamestnanci s potrebnými vedomosťami a zručnosťami. Nie je rozhodujúce ich množstvo, ale kvalita. Zamestnanci, ktorí sú zdrojom nových nápadov, inšpirácie a blahobytu organizácie, ovládajú niečo, čo dokážu zhodnotiť a využiť vo svoj prospech i v prospech zamestnávateľa. Je úlohou manažérov získať takýchto ľudí na trhu práce a dokázať ich potenciál rozumne využiť.

Lacná pracovná sila prestáva byť pre podniky v súčasnosti konkurenčnou výhodou, ba práve naopak ju získavajú tie organizácie, ktoré zamestnávajú najdrahšiu pracovnú silu. Cieľom vlastníkov i manažérov je maximalizovať produktivitu zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii, čo znamená nájsť spôsoby, ako riadením zlepšovať každodennú činnosť a zvyšovať výkonnosť ľudí ako aj ostatných vstupov. Ak zamestnávateľ „šetrí“ na zamestnancoch, získa len efekt krátkodobého trvania. Jediná cesta rozvoja organizácií a získania konkurenčnej výhody na trhu je zamestnávať takých ľudí, ktorí sú schopní pracovať, využívať a rozvíjať svoj vedomostný potenciál. Ako zdôrazňuje M. Tuma (2001, s. 219), **znalostný manažment sa stáva životnou nutnosťou technologického pokroku a významnou rozvojovou aktivitou.**

⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 509. ISBN 80-7169-614-5.

3.2.3.2 Metódy vzdelávania

Postupne sa vytvorila dosť široká škála metód vzdelávania, ktoré môžeme zaradiť do dvoch veľkých skupín [9]:

1. **metódy používané ku vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce** – teda na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh (tzv. „on the job“ metódy) a
2. **metódy používané ku vzdelávaniu mimo pracoviska**, či už v organizácii alebo mimo nej (tzv. „off the job“ metódy).

Prvá skupina metód býva považovaná za vhodnejšiu pre vzdelávanie menej kvalifikačne náročných profesií. Druhá skupina je naopak vhodnejšia pre vzdelávanie vedúcich pracovníkov, špecialistov a technických profesií. V praxi sa však používajú obe skupiny metód pre vzdelávanie všetkých kategórií pracovníkov, dochádza tu ale k určitým modifikáciám s ohľadom na náplň konkrétneho pracovného povolania.

Medzi metódy používané ku vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce patria:⁸

1. **Inštruktáž pri výkone práce** – je najjednoduchšou a najčastejšie používanou metódou pri zaškolení nového pracovníka, ktorého skúsenejší pracovník, alebo bezprostredný nadriadený poučí o pracovnom postupe.
2. **Coaching** – predstavuje dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a pripomienkovanie výkonu pracovníka školiteľom. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie vzdelávaného k žiaducemu výkonu práce a k vlastnej iniciatíve.
3. **Mentoring** – je obdobou coachingu, ale určitá iniciatíva a zodpovednosť sa ponecháva na vzdelávanom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá svojho mentora, teda určitého radcu a svoj osobný vzor. Ten, samozrejme v prípade ochoty spolupracovať, stimuluje a usmerňuje pracovníka a pomáha mu aj v jeho kariére.
4. **Counselling** – patrí k novším metódam formovania pracovných schopností zamestnancov a je založený na vzájomnom konzultovaní a ovplyvňovaní sa navzájom. Prekonáva teda jednosmernosť vzťahu medzi vzdelávaným a školiteľom.

⁸ Pozn.: V niektorých prípadoch sú použité anglické názvy, ktoré sa však bežne vyskytujú v literatúre aj v praxi vo vyspelých krajinách.

5. **Cross training** – je móda, pri ktorej je vzdelávaný pracovník postupne vždy na určité obdobie poverovaný pracovnými úlohami na rôznych pracoviskách (v iných častiach organizácie). Táto metóda sa používa hlavne pri výchove riadiacich pracovníkov.

Existujú samozrejme aj ďalšie metódy vzdelávania pracovníkov priamo na pracovisku, no v tomto texte sú uvedené tie hlavné, najbežnejšie a najčastejšie používané metódy tohto druhu. Vo všeobecnosti sa však jedná o **individuálne metódy vzdelávania** vyžadujúce individuálny prístup ku vzdelávanému pracovníkovi.

Metódy používané ku vzdelávaniu mimo pracoviska sa často realizujú v režime podobnom tomu školskému a vo všeobecnosti ide o metódy používané **k hromadnému vzdelávaniu skupín pracovníkov**, na rozdiel od metód predchádzajúcich. Patria medzi ne:

1. **Prednáška** – je zameraná na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí. Môže byť spojená aj s diskusiou, čo prekonáva jednosmernosť toku informácií.
2. **Demonštrovanie** – alebo tiež názorné vyučovanie, sprostredkováva znalosti názorným spôsobom za použitia audiovizuálnej techniky, počítačov, predvedenia pracovných postupov či funkčných vlastností zariadení. Je orientované na praktické využitie znalostí.
3. **Workshop a prípadová štúdia** – predkladajú účastníkom vzdelávacieho programu reálnu alebo vymyslenú problémovú situáciu, ktorú musia účastníci vyriešiť v tímoch a v stanovenom čase. Metóda sa používa predovšetkým pre vzdelávanie manažérov, pretože rozvíja analytické myslenie a tímovú spoluprácu.
4. **Simulácia** – je vytváranie modelovej situácie, ktorá sa blíži k realite. Zúčastnení sa riadia určitým scenárom a sú nútení spraviť niekoľko na seba naväzujúcich rozhodnutí behom určitej doby. Simulácia je účinnou metódou pri nácviku komunikačných schopností a schopnosti rozhodovať.
5. **Assessment centre** – po slovensky diagnosticko-výcvikový program, je moderná metóda vzdelávania manažérov a výberu pracovníkov. Účastník vzdelávania plní rôzne úlohy a rieši problémy, ktoré tvoria každodennú náplň práce manažéra. Úlohy sú generované počítačom a podľa ich náročnosti a frekvencie sa vytvára rôzna úroveň stresu. Po dokončení sú optimálne riešenia predložené školenému pracovníkovi, ktorý ich môže

porovnať s vlastnými návrhmi a tak sa učiť na vlastných chybách. Je to jedna z najefektívnejších metód vzdelávania.

Taktiež v tomto prípade nebolo vymenovanie a opis metód vzdelávania mimo pracoviska vyčerpávajúce, ale zhrňovalo len tie najpodstatnejšie spôsoby vzdelávania pracovníkov, na ktorých je vidno, že sa hodia predovšetkým k rozvíjaniu pracovných schopností riadiacich pracovníkov organizácie alebo špecialistov.

3.2.4 Sociálna starostlivosť o zamestnancov

Zamestnanci sú najdôležitejším zdrojom, ktorý má organizácia k dispozícii a vo väčšine podnikov spravidla aj zdrojom najdrahším, hlavne ak ide o kvalifikovaných zamestnancov. Zamestnávateľa si stále viac uvedomujú, že ich konkurencieschopnosť a úspešnosť na trhu závisí od pracovníkov s ktorými disponujú a že je potrebné im venovať náležitú pozornosť. Okrem toho existujú určité tlaky zo strany odborov aj štátu smerujúce k rozširovaniu a skvalitňovaniu sociálnej starostlivosti o zamestnancov. Preto sa nevyhnutnou súčasťou moderného riadenia ľudských zdrojov stáva aj stále širšie koncipovaná starostlivosť o zamestnancov.

Sociálnu starostlivosť o zamestnancov môžeme rozdeliť podľa niekoľkých aspektov:⁹

1. **Stupeň dobrovoľnosti:** *zo zákona* (napr. príspevky na sociálne zabezpečenie zo strany zamestnávateľa); *kolektívno-zmluvná starostlivosť* (napr. príspevky na dovolenku a na Vianoce); *dobrovoľná starostlivosť* (je výrazom personálnej politiky zamestnávateľa a výrazom jeho úsilia o získanie konkurenčnej výhody na trhu práce, napr. podniková dovolenka).
2. **Forma:** *peňažné dávky* (napr. bonusy ku mzde); *vecné dávky a využitie* (napr. poukážky do knižnice).
3. **Pravidelnosť:** *sústavne* (napr. podniková jedáleň); *periodicky* (napr. dodatočný mimoriadny príspevok); *jednorázovo* (napr. dary pri príležitosti jubilea).
4. **Okruh príjemcov:** *súčasní zamestnanci, bývalí zamestnanci, rodinný príslušníci*.

⁹ KASPER, H. – MAYRHOFER, W.: *Personální management : Řízení organizace*. Praha : Linde, 2005. s. 519. ISBN 80-86131-57-2.

Dobrovoľná sociálna starostlivosť o zamestnancov je mimoriadne zaujímavou oblasťou ako z pohľadu zamestnávateľa, tak aj z pohľadu zamestnancov. Zamestnanci či potenciálni pracovníci organizácie ju používajú k porovnaniu organizácie s inými a aj na základe povesti organizácie sa následne rozhodujú o uchádzaní sa o miesto v spoločnosti. Z pohľadu zamestnávateľa ide teda o významný nástroj personálneho marketingu.

V krajinách bývalého východného bloku bohužiaľ v 90. rokoch dochádzalo k určitému utlmovaniu niektorých aktivít v oblasti sociálnej starostlivosti o zamestnancov, pretože boli považované za výraz socialistického paternalizmu. Keďže sa ale v štátoch s vyspelou tržnou ekonomikou naopak prejavujú zreteľné tendencie k rozširovaniu a prehľbovaniu starostlivosti o zamestnancov, dochádza aj v podnikoch u nás k zlepšovaniu situácie. **Sociálna starostlivosť o zamestnancov** v organizáciách totiž nemá primárne sociálne ciele, ako by sa mohlo na prvý pohľad zdať, ale **je nástrojom získavania, stabilizácie a motivovania pracovníkov organizácie a v prvom rade teda slúži jej záujmom.**

3.3 Pracovný čas a jeho rozvrhnutie

Zákonník práce¹⁰ (ďalej tiež „ZP“) ustanovuje v § 85, ods. 1 **pracovný čas** ako „časový úsek, v ktorom je zamestnanec k dispozícii zamestnávateľovi, vykonáva prácu a plní povinnosti v súlade s pracovnou zmluvou.“ Doba odpočinku je potom každá doba, ktorá nespadá do pracovného času. Pracovný čas v priebehu 24 hodín nesmie presiahnuť osem hodín, ak Zákonník práce neustanovuje inak. **Pracovný čas zamestnanca je najviac 40 hodín týždenne.** Zamestnanec, ktorý má pracovný čas rozvrhnutý tak, že pravidelne vykonáva prácu striedavo v oboch zmenách **v dvojzmennej prevádzke**, má pracovný čas **38 a ¾ hodiny týždenne** a vo všetkých zmenách **v trojzmennej prevádzke alebo v nepretržitej prevádzke** má pracovný čas najviac **37 a ½ hodiny týždenne.** Pracovný čas zamestnanca vrátane práce nadčas je najviac 48 hodín týždenne.

Pracovný čas zamestnanca, ktorý pracuje s dokázaným chemickým karcinogénom pri pracovných procesoch s rizikom chemickej karcinogenity alebo, ktorý vykonáva činnosti vedúce k ožiareniu zdrojom ionizujúceho žiarenia v kontrolovanom pásme pracoviska so zdrojmi ionizujúceho žiarenia je najviac 33 a ½ hodiny týždenne.

¹⁰ Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov

Pracovný čas môže byť podľa § 85a ZP **viac ako 48 hodín týždenne v priemere**, za obdobie najviac štyroch mesiacov po sebe nasledujúcich v prípade, **ak sa jedná o zdravotníckeho zamestnanca** a ak s takýmto rozsahom pracovného času zamestnanec súhlasí. **Rozsah** týždenného **pracovného času** v tomto prípade **nesmie prekročiť 56 hodín v priemere**, opäť za obdobie najviac štyroch po sebe nasledujúcich mesiacov.

3.3.1 Rovnomerné rozvrhnutie pracovného času

O rovnomernom rozvrhnutí pracovného času rozhoduje zamestnávateľ po dohode so zástupcami zamestnancov. Pri rovnomernom rozvrhnutí pracovného času na jednotlivé týždne rozdiel dĺžky pracovného času pripadajúci na jednotlivé týždne nepresiahne tri hodiny a pracovný čas v jednotlivých dňoch nepresiahne deväť hodín. Priemerný týždenný pracovný čas nesmie pritom v určitom období, spravidla štvortýždňovom, presahovať hranicu pre ustanovený týždenný pracovný čas.

Pri rovnomernom rozvrhnutí pracovného času rozvrhuje zamestnávateľ týždenný pracovný čas zásadne na päť pracovných dní v týždni.

3.3.2 Nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času

Ak povaha práce alebo podmienky prevádzky nedovoľujú, aby sa pracovný čas rozvrhol rovnomerne na jednotlivé týždne, zamestnávateľ môže po prerokovaní so zástupcami zamestnancov alebo po dohode so zamestnancom rozvrhnúť pracovný čas nerovnomerne na jednotlivé týždne. Priemerný týždenný pracovný čas nesmie pritom presiahnuť v období najviac štyroch mesiacov ustanovený týždenný pracovný čas.

Zamestnávateľ môže po dohode so zástupcami zamestnancov alebo po dohode sa zamestnancom rozvrhnúť pracovný čas nerovnomerne na jednotlivé týždne na obdobie dlhšie ako štyri mesiace, najviac na obdobie 12 mesiacov, ak ide o činnosti, pri ktorých sa v priebehu roka prejavuje rozdielna potreba práce. Priemerný týždenný pracovný čas počas tohto obdobia nesmie pritom presiahnuť ustanovený týždenný pracovný čas. **Pracovný čas v priebehu 24 hodín nesmie presiahnuť 12 hodín.**

3.3.3 Pružný pracovný čas

Pri uplatnení pružného pracovného času si zamestnanec volí sám začiatok alebo aj koniec pracovného času v jednotlivých dňoch v rámci časových úsekov

určených zamestnávateľom. Pružný pracovný čas možno uplatňovať pri rovnomernom rozvrhnutí pracovného času na jednotlivé týždne a aj pri jeho nerovnomernom rozvrhnutí.

Pružný pracovný čas sa uplatní najmä ako:

- pružný pracovný deň,
- pružný pracovný týždeň,
- pružné štvortýždňové pracovné obdobie.

3.3.4 Začiatok a koniec pracovného času a prestávky v práci

Začiatok a koniec pracovného času a rozvrh pracovných zmien určí zamestnávateľ po dohode so zástupcami zamestnancov a oznámi to písomne na mieste u zamestnávateľa, ktoré je zamestnancovi prístupné. **Prácou na zmeny je spôsob organizácie pracovného času, pri ktorom zamestnanci jeden druhého striedajú na rovnakom pracovisku podľa určitého rozvrhu** a v priebehu určitého obdobia dní alebo týždňov pracujú v rôznom čase. **Zamestnávateľ môže pracovný čas tej istej zmeny po dohode so zástupcami zamestnancov rozdeliť na dve časti.**

Ranná zmena je pracovná zmena, ktorej prevažná časť spadá do času medzi 6. hodinou a 14. hodinou. Odpoľudňajšia zmena je pracovná zmena, ktorej prevažná časť spadá do času medzi 14. hodinou a 22. hodinou. Nočná zmena je pracovná zmena, ktorej prevažná časť spadá do času medzi 22. hodinou a 6. hodinou.

Ak zamestnávateľ rozvrhne pracovný čas do dvoch pracovných zmien, ide o dvojzmenný pracovný režim. V prípade troch zmien ide o trojzmenný pracovný režim a **pracovný režim, v ktorom pracovná činnosť prebieha súvislo po všetky dni v týždni, je nepretržitý pracovný režim.**

Zamestnávateľ je povinný poskytnúť zamestnancovi, ktorého pracovná zmena je dlhšia ako 6 hodín, prestávku na odpočinok a jedenie v trvaní 30 minút, pričom sa táto prestávka nezapočítava do pracovného času.

3.3.5 Práca nadčas a pracovná pohotovosť

Práca nadčas je práca vykonávaná zamestnancom na príkaz zamestnávateľa alebo s jeho súhlasom nad určený týždenný pracovný čas vyplývajúci z vopred

určeného rozvrhnutia pracovného času a **vykonávaná mimo rámca rozvrhu pracovných zmien.**

Práca nadčas nesmie presiahnuť v priemere osem hodín týždenne v období najviac štyroch mesiacov po sebe nasledujúcich, ak sa zamestnávateľ so zástupcami zamestnancov nedohodne na dlhšom období, najviac však 12 mesiacov po sebe nasledujúcich. **V kalendárnom roku možno nariadiť zamestnancovi prácu nadčas v rozsahu najviac 150 hodín.** Zamestnávateľ môže z vážnych dôvodov dohodnúť so zamestnancom výkon práce dodatočných **250 hodín** práce nadčas.

Ak zamestnávateľ v odôvodnených prípadoch na zabezpečenie nevyhnutných úloh nariadi zamestnancovi alebo sa s ním dohodne, aby sa mimo rámca rozvrhu pracovných zmien a nad určený týždenný pracovný čas zdržiaval po určený čas na dohodnutom mieste a bol pripravený na výkon práce podľa pracovnej zmluvy, ide o pracovnú pohotovosť. **Pracovnú pohotovosť** môže zamestnávateľ nariadiť **najviac v rozsahu 100 hodín v kalendárnom roku.** Zamestnanec teda môže odpracovať **spolu najviac 500 hodín práce nadčas v kalendárnom roku.**

3.3.6 Nepretržitý denný odpočinok

Zamestnávateľ je povinný rozvrhnúť pracovný čas tak, aby zamestnanec mal medzi koncom jednej a začiatkom druhej zmeny **minimálny odpočinok v trvaní 12 po sebe nasledujúcich hodín v priebehu 24 hodín.** Tento **odpočinok možno skrátiť až na osem hodín** zamestnancovi staršiemu ako 18 rokov v nepretržitých prevádzkach a pri turnusovej práci, pri naliehavých opravárskych prácach, ak ide o odvrátenie nebezpečenstva ohrozujúceho život alebo zdravie zamestnancov, a pri mimoriadnych udalostiach. Ak zamestnávateľ skráti minimálny odpočinok je povinný dodatočne poskytnúť zamestnancovi do 30 dní rovnocenný nepretržitý náhradný odpočinok.

3.3.7 Nepretržitý odpočinok v týždni

Zamestnávateľ je povinný rozvrhnúť pracovný čas tak, aby zamestnanec mal **raz za týždeň dva po sebe nasledujúce dni nepretržitého odpočinku,** ktoré musia pripadať na sobotu a nedeľu alebo na nedeľu a pondelok. Ak povaha práce a podmienky prevádzky neumožňujú rozvrhnúť pracovný čas zamestnanca staršieho ako 18 rokov podľa predchádzajúceho ustanovenia, poskytnú sa dva po sebe nasledujúce dni nepretržitého odpočinku v týždni v iných dňoch týždňa.

4 Vlastná práca

4.1 Riadenie ľudských zdrojov v Martinskej fakultnej nemocnici

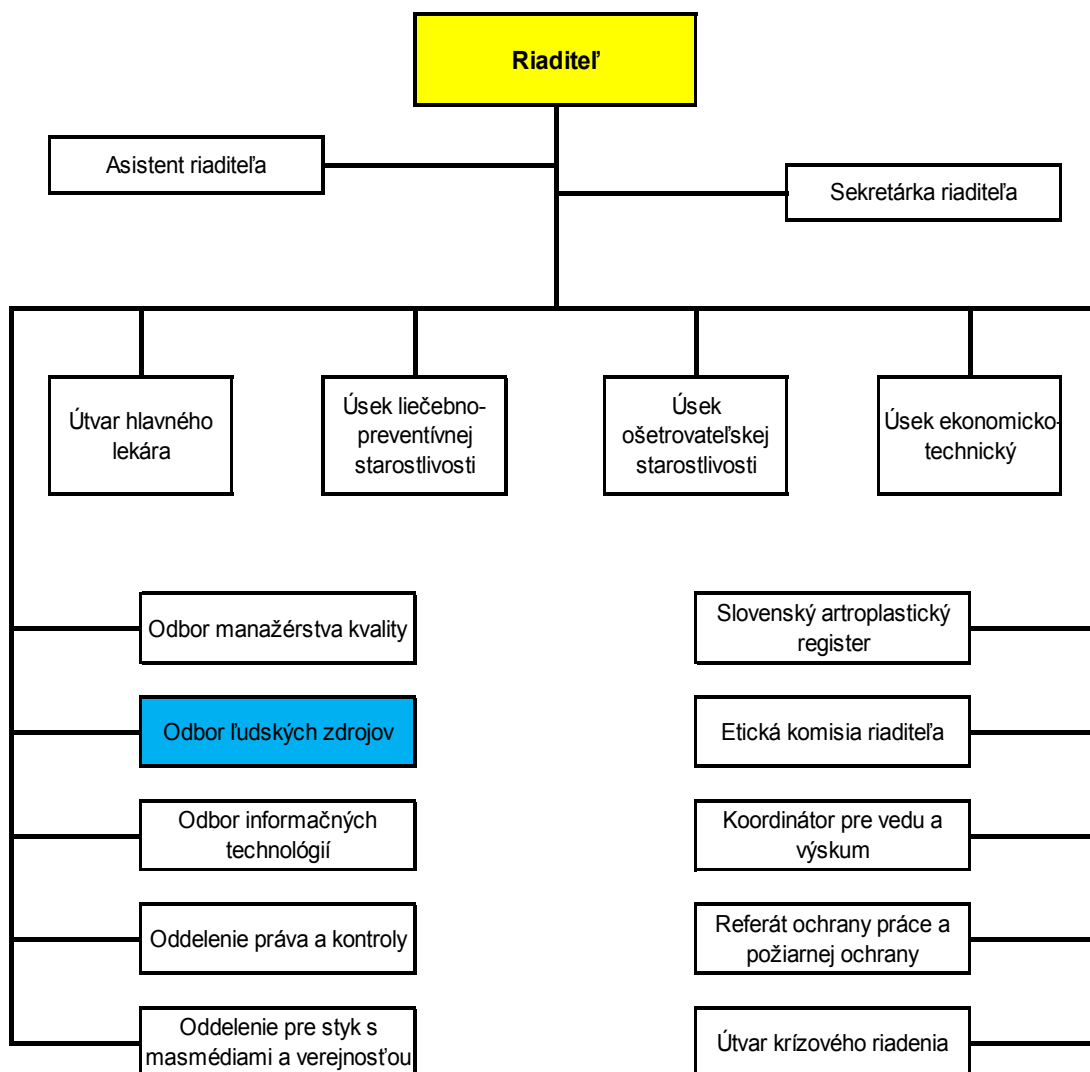
4.1.1 Organizačná štruktúra Martinskej fakultnej nemocnice

Prvé zmienky o počiatkoch nemocnice a poskytovaní zdravotnej starostlivosti v Martine sa datujú do druhej polovice 19. storočia, kedy vo vtedajšom Turčianskom sv. Martine vznikla prvá župná nemocnica. Odvtedy prešla táto nemocnica samozrejme dlhým a náročným vývojom, kedy počas dvoch svetových vojen zastávala úlohu vojenskej nemocnice a v roku 1967 bola povýšená na nemocnicu III. stupňa s názvom fakultná nemocnica.

Predmetom činnosti MFN je poskytovanie špecializovanej liečebno-preventívnej starostlivosti, výučba a výchova poslucháčov Jesseniovej lekárskej fakulty Univerzity Komenského v Martine, výkon záchranej zdravotnej služby a odber orgánov a tkanív od darcov na transplantačné účely a ich spracovanie.

Organizačná štruktúra MFN je znázornená na obr. 2. Z obrázku je zrejmé, že sa jedná o **funkcionálnu štruktúru**, na vrchole ktorej stojí riaditeľ MFN. Ten je zároveň štatutárnym orgánom organizácie a je oprávnený konať v mene nemocnice vo všetkých veciach. Medzi členov vrcholového manažmentu ďalej patria hlavný lekár MFN, námestník pre Úsek zdravotnej starostlivosti, námestník pre Úsek ošetrovateľskej starostlivosti a námestník pre Úsek ekonomicko-technický. Je treba podotknúť, že pod úseky liečebno-preventívnej starostlivosti a ošetrovateľskej starostlivosti spadajú všetky oddelenia, kliniky a ústavy, teda dokopy 42 pracovísk. Ostatné pracoviská znázornené v schéme spadajú priamo pod riaditeľa MFN.

Obr. 2 Schéma organizačnej štruktúry MFN



Zdroj: Interné dokumenty MFN

Odbor ľudských zdrojov zabezpečuje v rámci MFN všetky personálne činnosti a **procesy riadenia ľudských zdrojov**. Do jeho kompetencií spadajú najmä procesy plánovania ľudských zdrojov, nábora a výberu nových pracovníkov, vzdelávanie pracovníkov, sociálna starostlivosť, ale aj mzdová agenda a administratívna starostlivosť o zamestnancov, či skončenie pracovného pomeru so zamestnancami.

Čo sa týka zamestnancov MFN, rozdeľujú sa podľa kategórií na lekárov, zdravotné sestry, pôrodných asistentov, farmaceutov, laborantov, sanitárov, technicko-hospodárskych pracovníkov (zabezpečujúcich administratívnu činnosť), robotníkov a vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov – nelekárov.

4.1.2 Plánovanie ľudských zdrojov v MFN

Martinská fakultná nemocnica, ako organizácia zamestnávajúca vyše 1 800 zamestnancov, má v súčasnosti rozpracovaný **proces systematizácie pracovných miest**, ktorý **hovorí o existenčnej potrebe** počtu a štruktúry zamestnancov, ako aj o potrebe ich vzdelanostnej úrovne. Tento proces je však zatiaľ len v štádiu rozpracovanosti a nie je plne zavedený do praxe.

Potreba obsadenia pracovného miesta sa v MFN rieši skôr **z krátkodobého hľadiska**. Vzhľadom na povahu organizácie to ale nie je nič výnimočné, pretože zdravotnícke zariadenia sú na Slovensku do určitej miery obmedzované zo strany zdravotných poisťovní a štátu a nemôžu sa rozširovať a plánovať svoj budúci rozvoj bez akéhokoľvek predošlého schválenia od týchto inštitúcií. V MFN ide teda hlavne o **fixnú potrebu pracovníkov**, teda zamestnancov na stály pracovný pomer, ktorí sú obsadzovaní na pracovné pozície krátko po vytvorení tejto pozície, alebo sú na tieto pracovné miesta obsadzovaní akútne v prípade náhrady za rozviazanie pracovného pomeru, materskú dovolenku, zastupovanie počas dlhodobej pracovnej neschopnosti a pod. Na druhej strane sa však z hľadiska efektívnosti a racionalizácie uplatňuje aj **variabilná potreba** pri pracovníkoch pracujúcich napríklad na dohodu o vykonaní práce.

Pri systematizácii pracovných miest sa využívajú **intuitívne metódy odhadu** počtu pracovníkov, kde sa vychádza z poznania väzieb medzi úlohami organizácie, technológiou a pracovnou silou a **na vytvorení každého pracovného miesta sa podieľajú aj línioví manažéri**, teda vedúci pracovníci konkrétneho pracoviska. Proces začína podaním žiadosti na vytvorenie pracovného miesta a jej adresovaním na vrcholový manažment. V rámci následného schvaľovania žiadosti musí vedúci daného pracoviska zadefinovať, vyšpecifikovať a odôvodniť požiadavky na pracovné miesto. Potrebu vytvorenia nového pracovného miesta potom prerokuje Odbor ľudských zdrojov (ďalej „OLZ“) so štatutárom nemocnice a zástupcami zamestnancov. V prípade konsenzu líniového manažéra, štatutára, OLZ a odborovej organizácie dôjde následne ku zvýšeniu počtu pracovných miest na danom pracovisku. Odsúhlasenie zmien v počte pracovných miest v nemocnici zástupcami zamestnancov vyplýva z kolektívnej zmluvy medzi MFN a odborovou organizáciou.

4.1.3 Nábor a výber nových pracovníkov v MFN

Po zistení potreby obsadenia pracovného miesta a ďalších nadväzujúcich úkonoch, spomenutých v predošlom texte, prichádza na rad rozhodovanie o zdrojoch, z ktorých chceme pracovníkov získať a o spôsobe výberu uchádzačov o zamestnanie.

Zdroje získavania pracovníkov, ktoré sa najčastejšie využívajú v MFN sú tieto:

- vnútorné zdroje,
- databáza evidencie externých uchádzačov o zamestnanie,
- inzercia prostredníctvom internetu a tlače,
- odporúčania súčasných zamestnancov.

OLZ teda **vedie evidenciu žiadostí interných zamestnancov o presun a evidenciu externých uchádzačov o zamestnanie**. Tieto dva zdroje sú považované za najefektívnejšie a najvýhodnejšie pre MFN, pretože sú jednak ušetrené náklady na ďalšie hľadanie kandidátov na pracovnú pozíciu a navyše pracovné miesto môže byť obsadené vo veľmi krátkom čase.

Po zistení zdrojov a nadobudnutí kandidátov na pracovnú pozíciu sa ďalej pristupuje k procesu výberu spomedzi týchto kandidátov. **V MFN sa výber uskutočňuje dvoma rozdielnymi spôsobmi:**

1. Osobný pohovor

Tento spôsob výberu uchádzačov sa uplatňuje pri prijímaní nových zamestnancov na pracovné pozície, ktoré nemajú charakter vedúcej funkcie. Ide teda o bežný a najčastejší spôsob výberu kandidátov na pracovné miesto.

V prípade, že sa v evidencii žiadostí interných zamestnancov o presun nachádzajú uchádzači, ktorí spĺňajú požadované podmienky, formou hlásenky zmien sa vykoná presun na dané pracovisko a vykonanie osobného pohovoru teda nie je nutné. To je najmä z dôvodu, že zamestnanci MFN už nemocnicu dobre poznajú a vedia čo sa od nich bude na pracoviskách očakávať.

V prípade, že vhodný uchádzač bol vybraný z evidencie externých uchádzačov o zamestnanie, uskutoční sa osobný pohovor bez vypísania pohovoru v periodickej tlači alebo na internete. Ak sa však ani v jednej

z databáz nenachádzajú vhodní uchádzači, vypisuje sa osobný pohovor cez inzerát, prípadne cez internet. Osobný pohovor sa potom uskutočňuje medzi uchádzačmi o zamestnanie a príslušnými zamestnancami MFN, kde majú svoje miesto ako zástupcovia OLZ, tak aj pracovníci daného pracoviska, ktorí posudzujú vhodnosť kandidáta na pracovnú pozíciu.

2. Výberové konanie

Druhým spôsobom výberu uchádzačov je výberové konanie, ktoré sa uskutočňuje výhradne pri obsadzovaní vedúcich pracovných pozícií v MFN.

Pri výberovom konaní na vedúcich pracovníkov musí OLZ vypísať inzerát do tlače a na internet podľa zákona o výkone práce vo verejnom záujme – Zákon č. 552/2003 Z.z. a smernice 6/2009 Smernica výberového konania a osobného pohovoru v Martinskej fakultnej nemocnici. Následne sa musí zostaviť komisia výberového konania, ktorú určuje štatutár nemocnice pre každé výberové konanie osobitne v spolupráci so zástupcom OLZ a zostavenie komisie je tajné. Komisia výberového konania má najmenej päť členov, v nej má podľa Kolektívnej zmluvy svoje zastúpenie Zamestnanecká rada ako aj odborová organizácia.

Po zhromaždení potrebnej dokumentácie o uchádzačoch a vyhodnotení informácií prichádza na rad samotné výberové konanie, kde sa uchádzači o zamestnanie posudzujú podľa osobných daností, schopností, predošlých pracovných skúseností a osobných predpokladov pre výkon povolania. Komisia výberového konania sa na koniec uznesie a rozhodne ktorý z uchádzačov najlepšie splnil požiadavky na vedúcu pracovnú pozíciu a štatutár MFN potvrdí výsledok výberového konania svojim podpisom.

V procese výberu pracovníkov sa teda v Martinskej fakultnej nemocnici uplatňuje **system výberu stupňovitý**, popisovaný v teoretickej časti, kde sa uchádzač postupne podrobuje jednotlivým stupňom prijímacieho riadenia až je nakoniec vybraný ten najlepší kandidát, ktorý sa podľa predpokladov najlepšie zhodí plnenia pracovných povinností.

4.1.4 Vzdelávanie pracovníkov v MFN

Vzhľadom na to, že opisovaná organizácia je nemocnicou, vzdelávanie jej pracovníkov je mimoriadne dôležité nielen pre organizáciu samotnú, ale má aj celospoločenský význam a opodstatnenie. Lekári a manažéri na všetkých úrovniach i ostatný zdravotnícky personál sa musia neustále vzdelávať a zachytávať nové trendy v zdravotníctve, aby boli schopní zabezpečiť a poskytovať liečebno-preventívnu a ošetrovateľskú starostlivosť pre svojich pacientov na úrovni súčasných poznatkov lekárskejších a humanitných vied, v podmienkach slovenského zdravotníctva.

V súvislosti so vzdelávaním treba rozlišovať dva základné pojmy, a to:

- **Prehlbovanie kvalifikácie,**
- **Zvyšovanie kvalifikácie.**

1. **Prehlbovanie kvalifikácie** – ide o prehlbovanie, udržiavanie alebo obnovovanie *už získanej kvalifikácie* v rámci toho istého kvalifikačného stupňa, ktorý zamestnanec dosiahol v príslušnom vzdelaní. Prakticky ide o kvalitatívnu zmenu vedomostí zamestnanca potrebných na výkon práce podľa pracovnej zmluvy (napr. rôzne typy školení). Prehlbovanie kvalifikácie sa posudzuje ako výkon práce a zamestnávateľ má právo nariadiť zamestnancovi povinnosť účasti na tomto prehlbovaní.
2. **Zvyšovanie kvalifikácie** – táto zmena sa premietne do *zvýšenia kvalifikačného stupňa vzdelania* zamestnanca (napr. ide o špecializačné štúdium popri zamestnaní alebo vysokoškolské štúdium I., II. a III. stupňa). Zvyšovanie kvalifikácie sa neposudzuje ako výkon práce, ak nie je uzatvorená dohoda o zvyšovaní kvalifikácie, a nie je právnou povinnosťou zamestnanca.

Vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov sa v MFN začína už pri ich prvom nástupe do zamestnania, kedy sa absolvent vysokej školy medicínskeho zamerania rozhoduje o konkrétnej špecializácii v špecializovanom odbore. Vedúci pracovník pracoviska (prednosta, primár alebo vedúca sestra) posudzuje počas polročného pôsobenia absolventa na klinike alebo oddelení vhodnosť odboru pre absolventa a po tomto období môže zamestnanec (absolvent) požiadať o zaradenie do špecializačného štúdia. Ide teda o *zvyšovanie kvalifikácie zamestnanca*.

Po zaradení zamestnanca do špecializačného štúdia môže tento zamestnanec požiadať o udelenie pracovných úľav na základe žiadosti o poskytnutie študijných úľav zamestnancovi. Na základe žiadosti je potom podpísaná dohoda o zvyšovaní kvalifikácie medzi MFN a zamestnancom.

Zamestnanec MFN si dôkladným štúdiom priebežne zvyšuje svoju kvalifikáciu a po vykonaní špecializačnej skúšky, obdrží diplom osvedčujúci dosiahnuté vzdelanie. Následne dochádza aj k zmenám v platových podmienkach zamestnanca.

Okrem dlhodobých vzdelávacích aktivít zamestnancov MFN sú zabezpečované aj ďalšie činnosti krátkodobejšieho charakteru, zamerané na *prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov*, ktoré súvisia s potrebami ich kvalifikačného a odborného rozvoja, ako aj s potrebami riadeného pracoviska. Zamestnanci MFN svoju kvalifikáciu prehľbujú, udržiavajú alebo obnovujú prostredníctvom účasti na odborných seminároch, prednáškach alebo iných jednorazových vzdelávacích aktivitách na miestnej, celoslovenskej alebo medzinárodnej úrovni. Toto vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov sa potom hodnotí na základe vyhlášky Ministerstva zdravotníctva SR č. 366/2005, ktorá ustanovuje kritériá pre udeľovanie a dosiahnutie kreditov za sústavné vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov.

V rámci MFN sa teda uplatňujú súčasne „**off the job**“ metódy vzdelávania pracovníkov, pri ich zvyšovaní a prehľbovaní kvalifikácie mimo pracoviska, tak aj „**on the job**“ metódy. Tieto sa naplno využívajú pri získavaní kreditov, ktoré zamestnanec dosiahne za účasť na seminári alebo prednáške, organizovanej na pracovisku vedúcimi pracovníkmi pracoviska. Tieto interné vzdelávacie aktivity sú zamerané najmä na praktické, ale aj teoretické prehľbovanie kvalifikácie zdravotníckych zamestnancov.

4.1.5 Sociálna starostlivosť o zamestnancov v MFN

Martinská fakultná nemocnica má proces poskytovania sociálnej starostlivosti o zamestnancov dobre prepracovaný a v rámci neho rozlišuje niekoľko podprocesov. Popri tom, že sa ako každá iná organizácia musí riadiť príslušnými zákonmi v pracovno-právnej oblasti, podlieha tiež plneniu kolektívnej zmluvy medzi MFN a pridruženou odborovou organizáciou, z ktorej vyplývajú zásadné opatrenia sociálnej starostlivosti o zamestnancov.

Patrí sem napríklad **zriadenie sociálneho fondu** MFN, ktorého rozpočtový plán na daný rok musí byť prerokovaný a schválený so **zástupcami**

zamestnancov. Zo sociálneho fondu sa okrem bežných nákladov na sociálnu starostlivosť hradia aj príspevky na stravovanie zamestnancov alebo odmeňovanie jubilatov a zamestnancov pri prvom skončení pracovného pomeru. Pre zamestnancov sú tiež každoročne organizované a zabezpečované kultúrne alebo športové podujatia a taktiež rehabilitačné pobyty a zájazdy.

Zamestnancom MFN sú hradené **preventívne lekárske prehliadky**, ktoré musia byť vykonávané, vzhľadom na charakter povolania, periodicky. Odbor ľudských zdrojov zabezpečuje taktiež **poradenské služby v oblasti sociálnej pomoci**. Referent pre starostlivosť o zamestnancov sprostredkuje poradenstvo k zákonom o sociálnej pomoci. Podľa požiadaviek zamestnancov radí pri vybavovaní starobného a invalidného dôchodku, preukazu ZŤP a pozostalým radí pri úmrtí zamestnancov MFN.

4.2 Rozvrhnutie pracovného času lekárov na pracovisku v MFN

V nasledujúcom texte sa bude práca venovať kľúčovej oblasti rozvrhnutia pracovného času lekárov na bežnom pracovisku Martinskej fakultnej nemocnice. **Organizácia pracovného času** lekárov je v súčasnosti **problematická** z viacerých dôvodov, pretože spôsobuje na jednej strane **nedodržiavanie fondu pracovného času** stanoveného Zákonníkom práce a na druhej strane znamená pre lekárov **veľké pracovné zaťaženie** tým, že musia často krát nastúpiť do pracovnej zmeny aj po predošlej službe. Taktiež pre nemocnicu predstavuje systém jednozmennej prevádzky so službami **vysoké mzdové náklady**.

Uvažované pracovisko môže byť chápané ako **klinické lôžkové oddelenie**, napríklad interná alebo pľúcna klinika. Pre zjednodušenie je vybraný model nechirurgického pracoviska, na ktorom nie je operačná sála a prípadová štúdia sa zaoberá situáciou, kedy na tomto pracovisku na plný či čiastočný úväzok pracuje dovedna **deväť lekárov**.

Prvý krok štúdie bude zameraný na analýzu súčasnej situácie, ktorá bude v ďalších krokoch porovnávaná s navrhovanou modelovou situáciou. Počas modelovania situácie sa vychádza z odporúčaných hodnôt, z ktorých sú následne vypočítané výsledky jednotlivých parametrov.

4.2.1 Súčasná situácia

Pretože opisovaná organizácia je fakultnou nemocnicou, pracujú v nej okrem kmeňových lekárov nemocnice, taktiež aj zamestnanci lekárskej fakulty a doktorandi¹¹. Podľa ich počtu na stanovenom pracovisku a podľa pracovného úväzku bude ďalej uvažované o:

- 6 kmeňových lekároch s úväzkom 1,0;
- 1 prednostovi kliniky s úväzkom 0,4;
- 1 fakultnom lekárovi s úväzkom 0,2;
- 1 doktorandovi s úväzkom 0,1.

¹¹ Doktorand je uchádzač o udelenie doktorského titulu Ph.D.

V súlade s tým je potom rozvrhnutý pracovný čas na pracovisku a **súčasný systém funguje na jednozmennej prevádzke vrátane služieb lekárov** tak, aby bola vždy zabezpečená plná a nepretržitá starostlivosť o pacientov. **Rovnomerné rozvrhnutie pracovného času** lekárov a fixná pracovná doba pri jednozmennej prevádzke sú naznačené v tabuľke 2. Zamestnávateľ rozvrhuje týždenný pracovný čas rovnomerne na 5 pracovných dní v týždni s malými službami a víkendové služby. Do pracovného času sa nezapočítava prestávka na odpočinok a jedenie, ktorá je pre jednozmennú prevádzku stanovená na 30 minút.

Tab. 2 Rozloženie pracovnej doby lekárov počas týždňa pri jednozmennej prevádzke

	Fixná pracovná doba počas týždňa	Služby	
		pracovné dni	víkendy
Čas	7 : 00 - 15 : 30	15 : 30 - 7 : 00	7 : 00 - 7 : 00
Počet potrebných lekárov	8	1	1
Počet odpracovaných hodín			
pri úväzku 1,0	8	15,5	24
pri úväzku 0,4	3,2	15,5	24
pri úväzku 0,2	1,6	15,5	24
pri úväzku 0,1	0,8	15,5	24

Zdroj: Interné dokumenty MFN, vlastná práca

Z tabuľky je zrejmé, že počas bežnej pracovnej doby v priebehu týždňa je potrebných na pracovisku osem lekárov. Z týchto ôsmich lekárov po skončení zmeny ostáva vždy jeden na pracovisku a začína sa mu služba, ktorá končí ďalšie ráno a nasledujúcich 24 hodín má voľno (mal by mať voľno, čo sa ale v súčasnosti na pracoviskách nedodržiava, z toho dôvodu vznikajú vyššie nadčasové hodiny s vyšším mzdovým zaťažením pre MFN). Ďalšie dni sa situácia opakuje a v službe sa vystriedajú postupne všetci doktori. Tieto služby **počas pracovných dní** sú tzv. „malé ÚPS“, slovom **ústavné pohotovostné služby**, za ktoré sú lekári ohodnotení **paušálnou odmenou** (tá je vypočítaná podľa vyťaženia pracoviska. Ten, kto platovo prekračuje paušálnu odmenu, má službu platenú z jeho aktuálneho platu v zmysle Zákonníka práce a Kolektívnej zmluvy MFN s odborovou organizáciou). **Počas víkendov** sa slúžia tzv. „veľké ÚPS“, kedy je lekár na svojom pracovisku celých 24 hodín a rovnako je tento čas strávený na pracovisku platený paušálnou odmenou a započítaný do celkového mesačného fondu. V rámci odpracovaných hodín je

ÚPS považovaná za prácu nadčas. Čo sa ale týka platového ohodnotenia, nie sú všetky hodiny zaplatené ako za prácu nadčas. To kvôli tomu, že služba je vždy rozdelená podľa vyťaženia pracoviska na reálne odpracovanú dobu a na čakanie na pracovisku, za ktoré dostane zamestnanec zaplatené menej. To je z 15,5 hodín by sa počítalo napr. iba 7 hodín práce nadčas a zvyšných 8,5 hodín sa počítajú ako čakanie na pracovisku. Treba teda rozlišovať medzi pracovným fondom a platením služieb. Pre potreby daného modelu bude ďalej uvažované o **pausálnej odmene za malú UPS 100 eur a za veľkú UPS 150 eur.**

Výhodou fakultnej nemocnice je to, že aj keď **fakultní zamestnanci a doktorandi** majú s nemocnicou podpísaný len čiastočný úväzok, **môžu vykonávať malé aj veľké UPS-ky za tých istých podmienok ako kmeňoví lekári** s plným úväzkom. Nemocnica tak môže využiť dodatočné ľudské zdroje a zamestnanci na druhej strane majú možnosť privyrobiť si na ÚPS.

Tento systém jednozmennej prevádzky má však aj svoje **nevýhody** spomínané v úvode kapitoly. Na jednej strane vzniká kvôli stálym službám **vysoký počet hodín nadčasovej práce**, čo spôsobuje jednak problémy s dodržiavaním ustanovení Zákonníka práce a taktiež **s prepracovanosťou lekárov**, ktorí často musia nastúpiť na dennú zmenu aj po ukončení predošlej služby. Na strane druhej sa nemocnica musí vyrovnávať **s vysokými mzdovými nákladmi**. Bližší pohľad na výšku týchto mzdových nákladov a priemerný počet odpracovaných nadčasových hodín na danom pracovisku prinášajú tabuľky 3 a 4.

Tab. 3 Mzdové náklady na lekárov pri jednozmennej prevádzke

Pracovné začlenenie	Počet zamestnancov	Úväzok	Mesačná mzda
Primár	1	1,0	1 100 euro
Kmeňový lekár s atestáciou	3	1,0	900 euro
Kmeňový lekár bez atestácie	2	1,0	750 euro
Prednosta kliniky	1	0,4	400 euro
Fakultný lekár	1	0,2	130 euro
Doktorand	1	0,1	55 euro
Mzdové náklady na mesiac bez služieb	9	-	5 885 euro
Mzdové náklady na mesiac vrátane služieb	9	-	9 485 euro

Zdroj: Interné dokumenty MFN, vlastná práca

Tab. 4 Práca nadčas pri jednozmennej prevádzke

Služby	Trvanie služby	Priemerný počet služieb za mesiac na lekára	Práca nadčas za mesiac na lekára	Paušálna odmena za službu
Malá UPS	15,5 hod.	2,5	38,75 hod.	100 euro
Veľká UPS	24 hod.	1	24 hod.	150 euro
Celkom za mesiac	-	-	62,75 hod.	400 euro
Celkom za rok	-	-	753 hod.	4800 euro

Zdroj: Interné dokumenty MFN, vlastná práca

Súčasná situácia teda prináša niekoľko problémov, ktoré je potrebné riešiť. Mesačné mzdové náklady podľa pracovného zaradenia a úväzku uvedené v tabuľke 3 sú stanovené orientačne na základe predošlej konzultácie s vedúcim pracovníkom Odboru ľudských zdrojov MFN. Z tabuľky 4 je nutné si všimnúť, že už podľa priemerného odpracovaného mesačného, ale tiež ročného nadčasu, sú **prekračované hodnoty stanovené Zákonníkom práce**. Na to, aby boli tieto hodnoty splnené, najviac 500 hodín práce nadčas za kalendárny rok, by na pracovisku podľa výpočtov muselo pracovať až trinásť lekárov¹². Tento stav by však určite nebol prínosný, pretože by počas normálnej dennej zmeny vznikala prezamestnanosť. Pri viacerých podobných pracoviskách by sa neúmerne navýšili celkové mzdové náklady MFN a taktiež ľudské zdroje v podobe lekárov nie sú neobmedzené. Martinskej fakultnej nemocnici a jej zamestnancom tak v súčasnej situácii neostáva nič iné, ako vedome porušovať toto nariadenie. Inšpektorát práce a príslušné orgány dozoru v oblasti BOZP sú ale s danou situáciou v zdravotníctve oboznámené a tolerujú ju v záujme zabezpečenia nepretržitej zdravotnej starostlivosti. Nemocnica sa jednoducho musí vedieť postarať o svojich pacientov s tými ľudskými zdrojmi, ktoré má k dispozícii.

Zjednodušená analýza súčasnej situácie na pracovisku s deviatimi lekármi nezohľadňuje v praxi obvyklú situáciu, že približne $\frac{1}{4}$ - $\frac{1}{2}$ zamestnancov z daného pracoviska odmieta slúžiť. To je dané tým, že zamestnávateľ môže nariadiť len 150 hodín práce nadčas a 100 hodín pracovnej pohotovosti. Ostatnú prácu je možné iba dohodnúť so zamestnancom maximálne do 400 hodín práce nadčas za kalendárny rok a nad 100 hodín pracovnej pohotovosti. Najčastejšie sú tieto dodatočné dohody so zamestnancami uzatvárané prostredníctvom dohôd o vykonaní práce.

¹² Ak počítame, že mesiac má v priemere 8 víkendových dní a 22 pracovných dní, potom by na jedného lekára za mesiac vychádzalo v priemere 41,2 hodín práce nadčas a za rok potom 494,4 hod práce nadčas.

4.2.2 Navrhovaná modelová situácia

Na rozdiel od predchádzajúceho opisovaného stavu, ktorý v súčasnosti funguje v MFN, sa navrhovaný **model rozvrhu pracovného času opiera o zrušenie ÚPS počas pracovných dní a zavedenie týždenného pracovného času 37 ½ hodín**, z dôvodu nepretržitej prevádzky. Pretože pracovný režim, v ktorom pracovná činnosť prebieha súvislo po všetky dni v týždni, je podľa Zákonníka práce **nepretržitý pracovný režim**. Ten by podľa predpokladov mal priniesť zefektívnenie ako v oblasti mzdových nákladov, tak aj v oblasti dodržiavania fondu pracovného času a nepretržitého odpočinku vymedzeného Zákonníkom práce. Pracovný čas zamestnanca pracujúceho v nepretržitej prevádzke je 37 ½ hodín týždenne, no v danom prípade, kedy sa jedná o zdravotníckeho zamestnanca, môže byť tento pracovný čas vrátane práce nadčas viac ako 48 hodín týždenne v priemere, avšak nesmie prekročiť 56 hodín týždenne v priemere. To sa týka zamestnancov MFN pracujúcich pri plnom pracovnom úväzku a v ďalšom texte preto budeme uvažovať hlavne o nich.

V súlade so Zákonníkom práce taktiež môže zamestnávateľ **pracovný čas tej istej zmeny rozdeliť na dve časti**. To predstavuje pre MFN veľkú variabilitu v stanovení rozpisov pracovného času. Je však vhodné, aby bol aj novo stanovený pracovný čas čiastočne odvodený od predchádzajúcej schémy a nedochádzalo tak k prílišnému zmätku na pracovisku v dôsledku novej situácie. Pracovný rozpis nového režimu tak, ako to navrhuje tento model, je uvedený v tabuľke 5.

Tab. 5 Pracovná doba lekárov v nepretržitej prevádzke

	Pracovná doba počas týždňa	Počet odpracovaných hodín pri úväzku 1,0	Počet potrebných lekárov
1. časť dennej zmeny	7 : 00 - 15 : 00	7,5	6-7
2. časť dennej zmeny	15 : 00 - 19 : 00	4	1
Nočná zmena	19 : 00 - 7 : 00	11,5	1
Služby počas víkendu	7 : 00 - 7 : 00	24	1

Zdroj: Vlastná práca

Z porovnania súčasného stavu a navrhovaného modelu je možné si všimnúť, že rozvrh pracovného času v nepretržitej prevádzke ostáva rozdelený na pracovnú dobu počas pracovných dní v týždni a na služby počas víkendov. Na rozdiel od jednozmennej prevádzky sú však úplne **odstránené služby počas týždňa**, teda malé UPS-ky. To bolo dosiahnuté tým, že **denná zmena** v trvaní od siedmej rána do siedmej večer, bola **rozdelená do dvoch častí**. V prvej časti dennej zmeny je pracovný čas oproti predchádzajúcemu modelu 7,5 hodín denne,

v druhej časti sú to 4 hodiny. Prestávku na odpočinok a jedenie v trvaní 30 minút je zamestnávateľ povinný poskytnúť, ak je zmena dlhšia ako 6 hodín, čo znamená, že nárok na ňu majú len lekári v prevej časti dennej zmeny a v nočnej zmene. Pri ÚPS počas víkendov sa prestávka na odpočinok a jedenie neodpočítava, pretože služba je celá považovaná za prácu nadčas.

Zmena nastala taktiež v počte lekárov potrebných na pracovisku počas prevej časti dennej zmeny. Ich počet sa v niektorých dňoch zníži z ôsmich na siedmich, respektíve šiestich. Toto zníženie stavu lekárov samozrejme môže byť uskutočnené a vychádza z predpokladu, že to neohrozí chod oddelenia. Vedúci pracoviska vie zhodnotiť podľa počtu hospitalizovaných pacientov, plánovaných hospitalizácii atď., vlastnú potrebu lekárov. Napr. ak vie, že každý pondelok býva príjem pacientov, posilní počet lekárov v tento deň na siedmich lekárov a v utorok dá do rozpisu len šesť lekárov. Tým, že nie vždy bude na pracovisku sedem lekárov, **doдрží sa ako nepretržitý odpočinok, tak aj limit nadčasov**. Zníženie počtu je spôsobené tým, že vždy jeden lekár bude mať voľno po predchádzajúcej nočnej zmene a ďalší lekár bude v ten istý deň vykonávať nočnú zmenu, takže nie je možné, aby bol súčasne prítomný aj na dennej zmene. Zo siedmich, resp. šiestich lekárov pracujúcich v prvej časti dennej zmeny zase jeden ostáva aj na druhú časť dennej zmeny a ostatní majú voľno. Tento stav môžeme ostatne vyzorovať aj z tabuľky 8 uvedenej v dodatku A, kde je návrh kompletného týždenného rozvrhu zmien lekárov spolu so službami. Pre zostručnenie situácie je tu uvádzaná tabuľka 6, ktorá poskytuje všetky dôležité informácie.

Tab. 6 Názorný príklad týždenného rozvrhu hodín dvoch lekárov v nepretržitej prevádzke

	Lekár A	Počet hodín A	Lekár B	Počet hodín B	Počet lekárov na pracovisku od 7:00 - 15:00
Pondelok	7 : 00 - 19 : 00	11,5	7 : 00 - 15 : 00	7,5	7
Utorok	19 : 00 - 7 : 00	11,5	7 : 00 - 15 : 00	7,5	7
Streda	voľno	-	7 : 00 - 15 : 00	7,5	7
Štvrtok	7 : 00 - 15 : 00	7,5	7 : 00 - 15 : 00	7,5	7
Piatok	7 : 00 - 15 : 00	7,5	voľno	-	6
Sobota	voľno	-	7 : 00 - 7 : 00	24	-
Nedeľa	voľno	-	voľno	-	-
Celkom	-	38	-	54	-

Zdroj: Vlastná práca

V prípade, že v utorok je lekár A zapísaný na nočnú zmenu, v dennej nemôže nastúpiť, a takisto do dennej zmeny v utorok nenastúpi lekár po nočnej zmene z pondelka, na pracovisku môže byť teda sedem lekárov. Na príklade rozpisu zmien dvoch lekárov je možné ďalej vidieť, že u lekára A bol presiahnutý

pracovný čas o 0,5 hodín na týždeň, čo je dôsledkom nesúlady medzi stanoveným pracovným rozvrhom a limitom určeným Zákonníkom práce. Lekár pracoval v pondelok počas celej dennej zmeny, následne mal 24 hodín voľno a v utorok nastúpil do nočnej zmeny, po ktorej mal opäť voľno 24 hodín. Zvyšok týždňa odpracoval v prvej časti dennej zmeny a cez víkend neslúžil. Odpracoval teda behom týždňa celkom 38 hodín.

V druhom prípade lekár B pracoval od pondelka do štvrtka v prvej časti dennej zmeny, v piatok mal voľno a v sobotu alebo v nedeľu by mohol slúžiť na veľkej UPS-ke celých 24 hodín. Odpracoval by tak v tomto týždni 54 hodín, pričom by **nebola prekročená maximálna hranica pracovnej doby**, vrátane práce nadčas u zdravotníckych zamestnancov, ktorá je **56 hodín za týždeň**. V oboch prípadoch tak bola **splnená podmienka zachovania fondu pracovného času lekárov v medziach stanovených Zákonníkom práce a bol dodržaný aj nepretržitý odpočinok**. To sa pochopiteľne týka aj práce nadčas, pretože ak počítame s tým, že v priemere vyjde do mesiaca najviac jedna víkendová služba na lekára, potom ročne tento lekár odpracuje približne **288 hodín nadčasovej práce**. Znamená to, že tu dokonca existuje ešte rezerva, ktorá môže byť využitá v prípade potreby, napr. čerpania dovolenky alebo iných náhrad.

Z pohľadu mzdových nákladov je najdôležitejším zistením to, že **MFN by zavedením vyššie uvedeného systému prevádzky mohla úplne zrušiť týždňové poobedné služby** (tzv. „malé UPS-ky“), ktoré by boli nahradené stanovenými pracovnými zmenami. Tieto zmeny by boli prirodzene platené základnou mzdou lekára. K tomuto základu by boli **naďalej vyplácané už len paušálne odmeny za víkendové služby**, a to v nemennej výške uvedenej v tabuľke 4. Okrem toho môžeme predpokladať, že sa základná úroveň plátov, tak ako je to stanovené v tabuľke 3, už nebude ďalej znižovať. To preto, že zamestnanci za tejto situácie prídu o výhodu zarobiť si dodatočné peniaze službami a určite by neboli spokojní s ďalším znižovaním ich plátov. Naopak by práve kvôli tomu bolo vhodné základné mesačné platy lekárov mierne navýšiť v dôsledku kompenzácie tejto ich ušlej straty. Celkové mzdové náklady po zavedení nepretržitej pracovnej prevádzky a tiež ich konfrontácia so mzdovými nákladmi v pôvodnej jednozmennej prevádzke sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 7.

Tab. 7 Porovnanie mzdových nákladov lekárov pri rôznych typoch pracovného režimu

	Počet zamestnancov	Čiastka pri 1-zmennej prevádzke	Čiastka pri nepretržitej prevádzke
Mzdové náklady na mesiac bez služieb	9	5 885 euro	6 600 euro
Mzdové náklady malá UPS	1	100 euro	-
Mzdové náklady veľká UPS	1	150 euro	150 euro
Celkové mzdové náklady na mesiac vrátane služieb	9	9 485 euro	7 950 euro
Absolútny rozdiel	-	-	1 535 euro
Relatívny rozdiel	-	-	16,18%

Zdroj: Vlastná práca

Po subtilnom navýšení základných mzdových nákladov v nepretržitej prevádzke a po porovnaní jednotlivých parametrov je možné skonštatovať, že **len na tomto jednom pracovisku by mohla MFN ušetriť mesačne viac než 16% na mzdách**. K tomuto poznatku viedol predpoklad vypustenia služieb počas týždňa a zavedenia nepretržitého pracovného režimu. Tento **krok** je samozrejme **výhodný z pohľadu nemocnice**, menej však už z pohľadu jej zamestnancov. Aj keď by im boli mierne navýšené základné mesačné mzdy, stále by mesačne mohli prísť až o 250 euro, čo je priemerná hodnota za odpracované týždenné malé služby. Je to faktor, ktorý by mohol byť na celej veci rozhodujúci a je potrebné ešte zvážiť ďalšie alternatívy v oblasti zmien mzdových nákladov.

Podstatným prínosom nového systému je však dodržanie nepretržitého odpočinku a počtu hodín nadčasovej práce, čím dôjde ku skvalitneniu poskytovania zdravotnej starostlivosti, pretože lekári nebudú toľko prepracovaní. Posúdenie celkového dopadu a prínosu pre Martinskú fakultnú nemocnicu však ostáva na vrcholovom manažmente nemocnice a rozhodnutie o zmene pracovného režimu je taktiež potrebné prekonzultovať so zástupcami zamestnancov.

5 Diskusia

Kľúčovým bodom práce a jej hlavným cieľom bolo nájsť možnosti riešenia nepriaznivej súčasnej situácie organizácie pracovného času lekárov. Podarilo sa nájsť riešenie, ktoré by vyhovovalo podmienkam stanoveným Zákonníkom práce a súčasne by bolo pre Martinskú fakultnú nemocnicu prínosným z pohľadu zníženia mzdových nákladov. Táto alternatíva sa zaoberala zmenou pracovnej prevádzky z jednozmennej na nepretržitú. Ďalšou uvažovanou možnosťou však bola alternatíva prechodu na dvojzmennú pracovnú prevádzku. Po bližšej konzultácii s odborníčkou na personálnu oblasť bolo ale od tohto riešenia problému upustené kvôli problémom so splnením niektorých požiadaviek Zákonníka práce.

Popri práci na navrhovanej modeli rozvrhnutia pracovného času lekárov vznikla aj otázka rozdelenia lekárov podľa ich úväzkov. Pretože nie všetci lekári sú nemocnicou zamestnávaní na plný úväzok, nestrávia všetci rovnako dlhý čas na pracovisku. Lekár, ktorý má s nemocnicou čiastočný úväzok, je väčšinou zároveň aj zamestnancom lekárskej fakulty. To mu umožňuje, aby sa mohol zapájať do služieb na pracovisku mimo pracovné zmeny, avšak regulárnu pracovnú zmenu neodpracuje celú. V navrhovanom modeli nepretržitej pracovnej prevádzky s víkendovými službami preto bolo uvažované o deviatich zamestnancoch pracujúcich na plný pracovný úväzok, aby sa predišlo komplikáciám pri stanovení počtu odpracovaných hodín normálnej i nadčasovej práce, pri stanovení zaradenia lekárov do zmien a podobne. V praxi potom vedúci konkrétneho oddelenia môže určiť reálnu potrebu lekárov na pracovisku a stanoviť tak presný rozvrh pracovného času každého lekára.

Ďalšou problematickou záležitosťou, ktorá sa pri riešení modelu objavila bola otázka počtu lekárov, ktorí odmietajú slúžiť nadčasy. V praxi je bežné, že niektorí lekári uprednostňujú voľný čas pred dodatočným zárobkom a preto odmietajú slúžiť. Podľa Zákonníka práce však môže zamestnávateľ nariadiť až 150 hodín nadčasov a 100 hodín pracovnej pohotovosti, a preto tento problém nebol v modeli zohľadnený a výpočty nadčasovej práce počítali taktiež s deviatimi lekármi, ktorými disponovalo uvažované pracovisko.

6 Záver

Vhodní, kvalifikovaní a zruční zamestnanci sú dynamizujúcim faktorom rozvoja organizácií v podmienkach trhovej ekonomiky. Podpora a rozvoj ich schopností má patriť k prvoradým aktivitám manažérov na všetkých organizačných stupňoch. V pracovnom procese treba chápať zamestnanca ako jedinečnú osobnosť a vytvárať mu také pracovné podmienky, aby mohol uplatniť svoje schopnosti v prospech organizácie a súčasne tým dosahoval aj vlastné ciele a ambície. Sústreďenie pozornosti manažérov na zamestnancov ako ľudský kapitál znamená významný posun dopredu v ekonomickom a sociálnom rozvoji organizácie.

Vrcholový manažment martinskej fakultnej nemocnice si dobre uvedomuje, že na to, aby mohlo toto zdravotnícke zariadenie poskytovať svojim pacientom kvalitnú zdravotnú starostlivosť, musí byť nemocnica vybavená predovšetkým kvalitným a odborným personálom. Na druhej strane sa však dnes už žiadna nemocnica nezaobíde bez špičkového zdravotníckeho zariadenia. Preto stojí manažment MFN často krátko pred otázkou, ktorý z týchto dvoch zdrojov uprednostní z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov. Naproti tomu sa tu ale potreba osobnostného a kvalifikačného rozvoja zamestnancov uplatňuje v ich kontinuálnom vzdelávaní. Zdravotnícky pracovníci sú nositeľmi medicínskeho pokroku, a preto sa musia stále učiť novým postupom, metódam a spôsobom ako poskytovať čoraz lepšiu a lepšiu zdravotnú starostlivosť. Tento pokrok sa však v podmienkach slovenského zdravotníctva zdá byť veľmi pozvoľný. Investícia do ľudského kapitálu a vzdelávania je ale dlhodobou záležitosťou a prejavuje sa až po určitom čase.

V práci boli popisované vybrané procesy riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú pre MFN podstatné. Kľúčovú kapitolu však tvorilo hľadanie možností zefektívnenia fondu pracovného času lekárov, ktoré je v súčasnej dobe problematické. Podarilo sa nájsť riešenie, ktoré by mohlo nemocnici priniesť na jednej strane zníženie mzdových nákladov a na druhej strane by zmizli problémy s dodržiavaním Zákonníka práce. To čo by sa ušetrilo v dôsledku zmeny pracovného režimu, by mohlo byť využité pre ďalší rozvoj zamestnancov, skvalitnenie služieb pre pacientov a zamestnancov, rozvoj podnikovej kultúry alebo samotnej nemocnice a jej pracovísk. Práca tak môže poskytnúť solídny základ pre ďalšie rozhodovanie sa v otázkach riadenia ľudských zdrojov alebo zmeny organizácie pracovného času zamestnancov.

7 Literatúra

7.1 Použitá odborná literatúra

- [1] ARMSTRONG, M. *Perosnlí management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEER, M., et al. *Managing Human Assets*. New York : The Free Press, 1984.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FOMBRUN, C. J. – TICHY, N. M. – DEVANNA, M. A.: *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley, 1984.
- [6] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Ekonóm, 1996. 167 s. ISBN 80-225-0666-4.
- [8] KASPER, H. – MAYRHOFER, W.: *Perosnlí management : Řízení organizace*. Praha : Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] MALÁK, M. *Prístupy k riadeniu ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti*. Košice : Equilibria, 2007. 116 s. ISBN 978-80-89284-00-9.
- [11] MIHALČOVÁ, B. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. 226 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
- [12] MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993.

- [13] OLEXOVÁ, C. Riadenie úlohy ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii. *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. 2008, č. 8-9, s. 121-132.
- [14] STRENITZEROVÁ, M. – PONIŠČIAKOVÁ, O.: *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. Žilina : Žilinská univerzita, 2006. 135 s. ISBN 80-8070-579-8.
- [15] TUMA, M. *Personálna bibliografia*. Martin : Miroslav Tuma, 2001. 98 s.
- [16] VETRÁKOVÁ, M. Prínos ľudských zdrojov pre rozvoj organizácie. *Ekonomika a spoločnosť*. 2002, roč. 3, č. 2, s. 103-114.
- [17] Vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 366/2005 Z.z., o kritériách a spôsobe hodnotenia sústavného vzdelávania zdravotníckych pracovníkov.
- [18] Zákon č. 311/2001 Z.z., Zákonník práce v znení neskorších predpisov (účinnosť od 1.9.2007).
- [19] Zákon č. 552/2003 Z. z., o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov.

7.2 Ostatná literatúra

- [20] DOLEŽÁLEK, M. *MFN* [online]. 2005, [cit. 2010-03-02]. Martinská Fakultná Nemocnica. Dostupné z WWW: <<http://www.mfn.sk/index.php?m=50>>.
- [21] *DUMA Consult* [online]. 2007 [cit. 2010-03-16]. Zákonník práce - tretia časť. Dostupné z WWW: <<http://www.dumaconsult.sk/zakonnik-prace-pracovny-cas-a-cas-odpocinku>>.
- [22] *SlovakInvest Agency* [online]. 2007 [cit. 2010-03-16]. Pracovný čas a doba odpočinku. Dostupné z WWW: <<http://www.slovakinvestagency.sk/pracovny-cas-a-doba-odpocinku>>.

8 Dodatky

Dodatok A

Týždenný rozvrh pracovnej doby v dvojzmennej prevádzke

Tab. 8 Možný variant rozvrhu pracovnej doby lekárov pri dvojzmennej prevádzke¹³

	Lekári									Počet lekárov na pracovisku od 7.00 - 15.00
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Pondelok	D 11,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	N 11,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	-	D 7,5 hod.	7
Utorok	N 11,5 hod.	D 11,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	-	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	7
Streda	-	N 11,5 hod.	D 11,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	7
Štvrtok	D 7,5 hod.	-	N 11,5 hod.	D 11,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	7
Piatok	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	-	N 11,5 hod.	D 11,5 hod.	D 7,5 hod.	-	D 7,5 hod.	D 7,5 hod.	6
Sobota	-	-	-	-	-	-	-	24 hod.	-	-
Nedeľa	-	-	-	-	-	-	24 hod.	-	-	-
Celkom	38 hod.	38 hod.	38 hod.	45,5 hod.	38 hod.	37,5 hod.	54 hod.	54 hod.	37,5 hod.	-

Zdroj: Vlastná práca

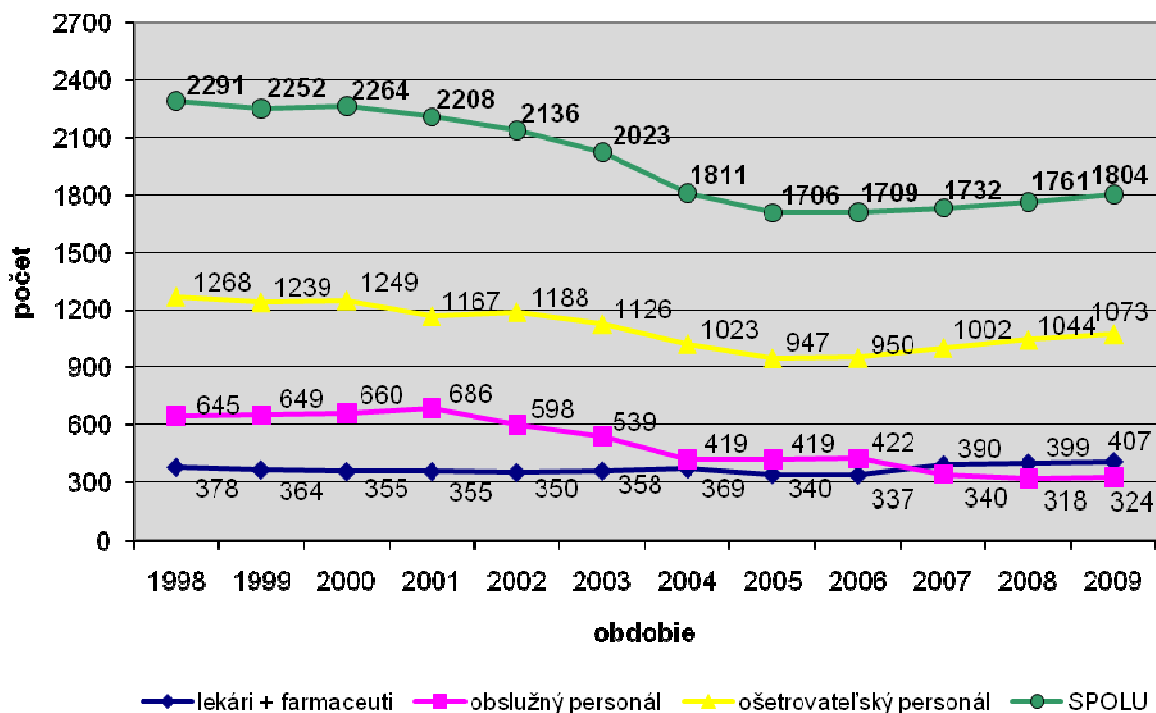
Z tabuľky je presne vidieť zabezpečenie denných a nočných zmien, ako aj služieb počas víkendov, ergo je postarané o nepretržitú lekársku starostlivosť o pacientov. Vynechané miesta naznačujú osobné voľno lekára. Tento návrh je len jedným z možných usporiadaní rozvrhu pracovnej doby a je možné z neho vidieť, že potrebný počet lekárov na pracovisku v prvej časti dennej zmeny môže byť rôzny podľa vyťaženia pracoviska. Dané riešenie však nezohľadňuje rozdelenie lekárov podľa ich úväzkov.

¹³ Pozn.: D – denná zmena, N – nočná zmena

Dodatok B

Priebeh vývoja počtu zamestnancov v MFN

Obr. 3 Prehľad o počte zamestnancov MFN k 31.12.2009



Zdroj: Interné dokumenty MFN

Podľa údajov dostupných z Odboru ľudských zdrojov MFN bol celkový počet zamestnaných pracovníkov nemocnice ku koncu minulého roka 1804. Môžeme si taktiež všimnúť, že lekári tvorili ani nie štvrtinu z celkového počtu zamestnancov a ich počet v priebehu rokov 1998 – 2009 kolísal len minimálne. MFN má teda stabilnú základňu lekárov a snaží sa udržiavať ich počet v hodnotách, ktoré zabezpečia efektívnosť práce pri nepretržitej zdravotnej starostlivosti.