

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Finanční aspekty personální činnosti podniku

Financial aspects of personnel activities of the company

Bc. Aneta Rezková

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta BRAŠNOVÁ**
Osobní číslo: **K14N0038P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Finanční aspekty personální činnosti podniku**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

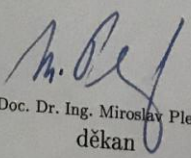
1. Teoreticky vymezte personální činnost podniku.
2. Představte zvolený podnikatelský subjekt.
3. Analyzujte personální činnost ve zvoleném podniku.
4. Formulujte návrhy pro optimalizaci.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

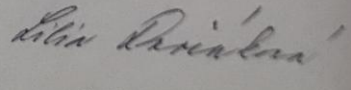
- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- **FOOT, Margaret; HOOK, Caroline.** *Personalistika.* 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- **LEGGE, Karen.** *Human Resource Management Rhetorics and Realities.* London: Macmillan Press, 1995. ISBN 0-333-57248-3

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilla Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Finanční aspekty personální činnosti podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Zdeňku Hruškovi, Ph.D. za odborné vedení a věcné připomínky, které mi během vypracování této práce průběžně poskytoval.

Stejně tak děkuji konzultantce této diplomové práce slečně Ing. Michaelle Tafatové, referentce oddělení personálního řízení a organizace Fakultní nemocnice Plzeň, za perfektní spolupráci a poskytnutí důležitých podkladů pro zpracování praktické části této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů.....	11
1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů	11
1.2 Řízení lidských zdrojů	11
2 Personální činnosti	13
2.1 Analýza a vytváření pracovních míst	14
2.2 Personální plánování.....	17
2.3 Získávání a výběr pracovníků.....	19
2.3.1 Získávání pracovníků	20
2.3.2 Výběr pracovníků	23
2.4 Přijímání, rozmíst'ování a adaptace pracovníků	25
2.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	26
2.6 Odměňování pracovníků.....	29
2.6.1 Zaměstnanecké benefity	32
2.7 Vzdělávání a plánování osobního rozvoje pracovníků	34
2.8 Pracovní vztahy a péče o pracovníky	37
2.9 Personální informační systém.....	38
3 Představení společnosti FN Plzeň	40
3.1 Historie společnosti FN Plzeň	40
3.2 FN Plzeň	41
3.2.1 Organizační struktura	43
3.2.2 Charakteristika zaměstnaneckého odboru FN Plzeň	44
3.2.3 Struktura rozdělení pracovníků	45
4 Analýza stavu personálních činností FN Plzeň	47
4.1 Plánování a systemizace pracovních míst	47
4.2 Získávání a výběr pracovníků.....	49
4.3 Přijímání a adaptace pracovníků.....	53
4.3.1 Adaptační proces pracovníků	56
4.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	59
4.5 Odměňování pracovníků.....	62
4.6.1 Zaměstnanecké benefity	73
4.6.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců FN Plzeň s nabízenými zaměstnaneckými benefity.....	77
4.7 Vzdělávání zaměstnanců	88
4.8 Pracovní podmínky a péče o pracovníky.....	90

4.8.1	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	90
4.9	Personální informační systém.....	92
5	Zhodnocení a návrh na optimalizaci vybraných personálních činností	94
5.1	Výběr pracovníků - formulář „Průběh pohovoru“	94
5.2	Adaptace pracovníků - „Průvodce nového pracovníka FN Plzeň“	95
5.3	Odměňování – poskytnutí nových zaměstnaneckých benefitů.....	95
5.3.1	Stravenky.....	95
5.3.2	Sick days	97
5.3.3	Příspěvek na dopravu	97
5.4	Hodnocení zaměstnanců	98
5.5	Personální informační systém – elektronická evidence docházky	99
Závěr.....		100
Seznam obrázků		102
Seznam tabulek		103
Seznam použitých zkratk.....		104
Seznam použité literatury.....		105
Seznam příloh.....		108

Úvod

Fungování každé organizace je založeno na využívání lidských, materiálních, finančních a informačních zdrojů. Řízení všech částí organizace je determinováno řízením lidských zdrojů, prostřednictvím kterého je stanovena úspěšnost celé organizace.

Lidské zdroje představují bohatství, do kterého se organizaci vyplatí investovat, jelikož daná investice přinese do budoucna pozitivní multiplikovaný efekt.

Součástí řízení organizace je řízení lidských zdrojů, které se zabývá především vedením a řízením lidí. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí. Nejen tyto hlavní úkoly, ale i mnoho dalších činností, spjatých s řízením lidských zdrojů, jsou naplňovány prostřednictvím personálních činností. Personální činnosti jsou zabezpečovány především manažery a ve větších organizacích s větším počtem lidí personálním útvarem. Ten se stává strategickým a neopomenutelným článkem společnosti. Výkon personálního útvaru ovlivňuje především podnikovou strategii, a s tím i řízení lidských zdrojů v organizaci.

O personální práci, jejím významu a obsahu bylo vydáno již mnoho publikací a odborných článků. I přesto se jedná spíše o doporučení jak personální činnosti vykonávat, než o striktně daný návod pro správné vedení a řízení lidí. Lidé jsou jedineční a přístup k jejich vedení a řízení se může lišit jak v jednotlivých organizacích, tak i v jednotlivých odvětvích.

„Necíťte se ohrožení jinými lidmi jen proto, že jsou chytřejší než vy.“

Howard Schult

Cíle a metodický postup práce

Předložená diplomová práce si v teoretické části klade za cíl vymezit a charakterizovat vývoj řízení lidských zdrojů, samotné řízení lidských zdrojů a následně všechny personální činnosti od analýzy pracovních míst až po pracovní podmínky a péče o pracovníky a personální informační systém. Teoretická část diplomové práce je zpracována prostřednictvím rešerše odborných literárních pramenů a z části i internetových zdrojů.

V praktické části je nejprve představena organizace Fakultní nemocnice Plzeň, včetně její historie. Následně je zmíněna organizační struktura FN Plzeň, struktura rozdělení zaměstnanců nemocnice a dále je také charakterizován zaměstnanecký odbor spolu s personálními procesy, které jednotlivé oddělení zaměstnaneckého odboru vykonávají. Dále jsou analyzovány všechny personální činnosti FN Plzeň, kdy je kladen důraz především na personální činnost odměňování zaměstnanců. Analyzovaná data nejsou fiktivní, jedná se o skutečné hodnoty, podložené interními údaji.

Hlavním cílem předložené diplomové práce je provést detailní analýzu personálních činností ve Fakultní nemocnici Plzeň, spolu s vyhodnocením dotazníku zaměřeného na zaměstnanecké benefity a formulovat závěrečná doporučení k optimalizaci.

První kapitola je zaměřena na charakteristiku vývoje řízení lidských zdrojů od 19. století až po současnost a dále na charakteristiku samotného řízení lidských zdrojů, kde jsou definovány základní pojmy jako lidské zdroje, personální útvar či personalista.

Druhá kapitola vymezuje a detailně popisuje všechny personální činnosti, mezi které se dle J. Koubka 2007 řadí analýza a vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, přijímání, adaptace a rozmíst'ování pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a plánování osobního rozvoje pracovníků, pracovní podmínky a péče o pracovníky a personální informační systém.

Ve třetí kapitole je představena vybraná příspěvková organizace a charakterizován zaměstnanecký odbor. Dále tato kapitola obsahuje organizační strukturu zaměstnanců nemocnice a strukturu rozdělení pracovníků v nemocnici na základě pohlaví, věkové kategorie, dosaženého vzdělání a doby trvání pracovního poměru.

Čtvrtá kapitola obsahuje analýzu personálních činností Fakultní nemocnice Plzeň, kde jsou detailně analyzovány a popsány všechny personální činnosti nemocnice. Největší část této kapitoly zaujímá podkapitola odměňování zaměstnanců, která znázorňuje výpočet čisté mzdy u lékaře se specializovanou způsobilostí a u všeobecné sestry. Předmětem této podkapitoly je

také charakteristika příplatků a odměn zaměstnanců, nabídky zaměstnaneckých benefitů a vyhodnocení dotazníku „Dotazníkové šetření – nabídka zaměstnaneckých benefitů ve FN Plzeň“. Dotazníkové šetření bylo provedeno v nemocnici v období od 1. února 2017 do 31. března 2017 a celkem se ho zúčastnilo 276 respondentů. Dotazník je přiložen v příloze D.

V páté kapitole jsou na základě provedené analýzy a komparace s teoretickými východisky formulovány návrhy pro optimalizaci personálních činností v nemocnici, mezi které patří zavedení nových zaměstnaneckých benefitů v podobě stravenek a sick days, vytvoření formuláře „Průběh pohovoru“ a vytvoření orientační brožury „Průvodce nového pracovníka FN Plzeň“. Dále se pak jedná o zavedení elektronické evidence docházky zaměstnanců a častějšího hodnocení všech zaměstnanců.

V závěru předložené diplomové práce je uvedeno komplexní shrnutí problematiky personálních činností v organizaci, spolu s doporučenými návrhy pro optimalizaci konkrétních činností.

Diplomová práce je vypracována s platnou Metodikou k vypracování diplomové práce z roku 2015 s platnými citačními normami a obsahuje následující **metodické postupy**:

- literární rešerši odborné české i zahraniční literatury a ostatních zdrojů zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů;
- abstrakci a dedukci teoretických poznatků o personální činnosti v podniku;
- analýzu stavu personálních činností;
- na základě provedené analýzy komparaci s teoretickými východisky;
- exploraci informací k vyhodnocení nabídky zaměstnaneckých benefitů ve FN Plzeň, na základě absolvované odborné praxe a provedení dotazníkového šetření.

1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

Následující kapitola pojednává o historickém vývoji personalistiky, od 19. století až po současnost a o základních pojmech z oblasti řízení lidských zdrojů. Mezi ty jsou řazeny například lidské zdroje, personální útvar, personalista, liniovní manažeři a samotné řízení lidských zdrojů.

1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Personalistika se dle G. Desslera (2008) celosvětově vyvíjí již od 19. století, kdy je za první průkopnici považována Mary Wood ze společnosti Rowntree v New Yorku, která v této době pečovala o pracující ženy a děti. Personální pracovníci se zabývali sociálními záležitostmi, které souvisely s **péčí o pracovníky**, a největším cílem bylo zlepšení pracovních podmínek. Ve 20. letech 20. století se prosadila druhá vývojová etapa, a to **personální administrativa**. Hlavním předmětem této činnosti bylo získávání a uchovávání personálních informací o zaměstnancích a poskytování těchto informací řídicím složkám organizace. **Personální řízení** představuje další koncepci personalistiky, která se začala prosazovat ve 40. letech 20. století, tudíž v průběhu druhé světové války. Velké organizace usilovaly o ovládnutí trhu prostřednictvím konkurenční výhody, kterou představovala lidská pracovní síla. V podnicích začaly vznikat personální útvary, personální politiky a formovali se specialisté pro danou oblast. Následující koncepce **řízení lidských zdrojů**, se dle J. Koubka (2007) začala formovat již v 50. letech 20. století. Lidé byli považováni za nejdůležitější zdroj a za největší bohatství společnosti, protože prostřednictvím nich bylo dosahováno strategických cílů organizace. Tato koncepce je považována za vrchol vývoje personálního řízení, i přesto, že někteří autoři uvádějí navíc etapu **řízení intelektuálního kapitálu**, kdy jsou vyzdvihováni talentovaní pracovníci společností a dochází ke zdůraznění nepřetržitého rozvoje pracovníků a jejich týmové spolupráce. (Dessler 2008, Koubek 2007, Dvořáková 2007)

1.2 Řízení lidských zdrojů

Základní složkou každé organizace jsou lidské zdroje. V případě, že jakákoliv organizace chce fungovat a udržet se na trhu, musí co nejlépe propojit materiální, funkční, informační a lidské zdroje.

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně nebo kolektivně přispívají k dosažení daných cílů. Řízení lidských zdrojů lze vnímat jako proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňují výkonnost pracovníků i organizací. Funguje

prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které propojují nejen filozofii, strategii a politiku lidských zdrojů, ale také procesy, praxe a programy v oblasti lidských zdrojů. Armstrong (2015) uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů v organizaci je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle, které jsou vytyčeny v několika oblastech, a to efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy a uspokojování rozdílných potřeb. (Armstrong 2015, Koubek 2007)

Personální útvar neboli útvar lidských zdrojů představuje vnitřní organizační jednotku vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností. Prostřednictvím personálního útvaru chce zaměstnavatel zdůraznit, jak jsou pro něho zaměstnanci důležití a že pro něho znamenají jedinečný zdroj tvorby nových hodnot. Personální útvar poskytuje nejen koncepční, metodické, analytické a poradenské služby, ale také zabezpečuje provádění operativních personálních procesů. Jeho hlavním úkolem je umožnit organizaci dosáhnout jejich strategických cílů, zlepšit produktivitu a kvalitu, zvýšit příjem vlastníků, vytvářet dobrou pověst organizace a rozvíjet lidské zdroje. (Dvořáková 2012, Armstrong 2015)

Personalista je člověk, který vykonává personální činnosti řízené personálním útvarem. Musí to být jedinec, který disponuje nejen teoretickými znalostmi, ale i zkušenostmi praktickými, zejména v oblasti personální práce. Musí znát vnitřní chod organizace, vnější, ale i vnitřní vlivy, které mohou na organizaci působit. Personalista musí být schopen promítat důsledky a souvislosti problémů vnitřního i vnějšího okolí organizace do strategie řízení lidských zdrojů a musí se v těchto faktorech dostatečně orientovat. Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům, jako jsou vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin nebo řadoví pracovníci. Personalisté v různé míře vedou a usměrňují manažery a zároveň jim radí. (Koubek 2007, Dvořáková 2012, Měrtlová 2014)

Již zmiňovaní linioví manažeři mají zásadní význam pro úspěšnost personální politiky a její praxe. Personalisté sice vytvářejí stále novou politiku a postupy v řízení lidských zdrojů, ale uplatňování této politiky a postupů je právě na odpovědnosti liniových manažerů. Mezi jejich hlavní činnosti patří řízení lidí, řízení provozních nákladů, poskytování odborných znalostí, organizování, sledování pracovních procesů, prověřování kvality, jednání se zákazníky a měření výstupů. (Armstrong 2015, d'Ambrosiová 2014, Dvořáková 2007)

2 Personální činnosti

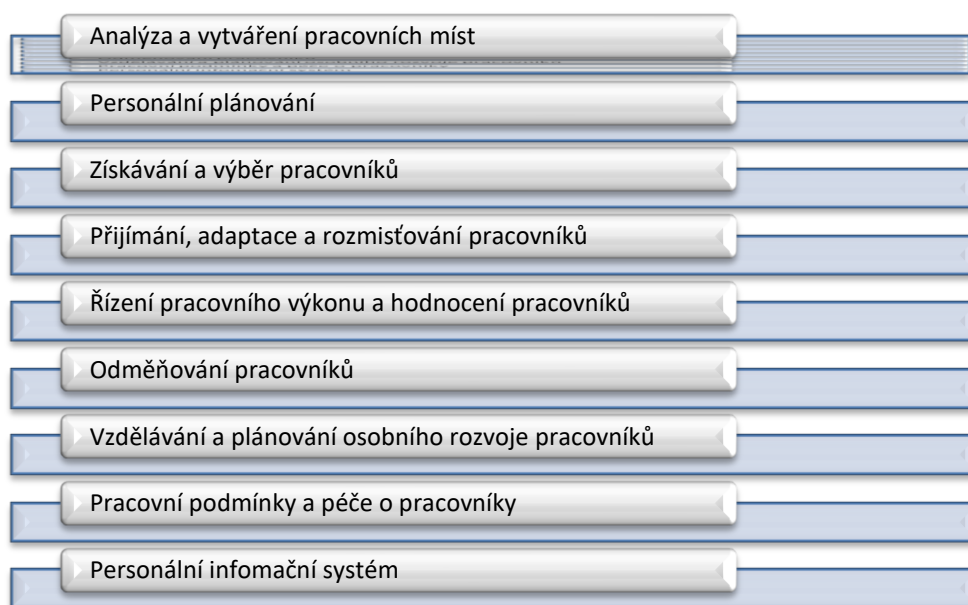
„Personální činnosti slouží k naplňování úkolu personalistiky. Umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. „ (Šikýř 2012, str. 33)

Personalistika zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho činnosti v podniku. Zaměřuje se na získávání, fungování, využívání a organizování člověka v pracovním procesu. Jejím hlavním úkolem je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat daných strategických cílů společnosti. (Šikýř 2012, Dvořáková 2007)

Personální práce vede ke zvyšování výkonnosti a úspěšnosti podniku na trhu tím, že hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto sjednocení zdokonaluje, usiluje o optimální využívání pracovních sil v podniku a utváří pracovní skupiny. Snaží se také o efektivní způsob vedení lidí, upevnění mezilidských vztahů, zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků a dbá na to, aby byly dodržovány právní normy týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Kociánová 2010, Měrtlová 2014)

K naplňování úkolů personální práce slouží jednotlivé personální činnosti. Odborné literatury obsahují různá pojetí personálních činností. V následujícím obr. č. 1 jsou uvedeny personální činnosti dle J. Koubka. (Koubek 2007)

Obr. č. 1: Personální činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle J. Koubka 2007

V malých organizacích personální činnosti zásadního významu vykonává majitel nebo vrcholový manažer. Mezi takového personální činnosti patří například odhad potřeby zaměstnanců, jejich výběr a rozmístění, stanovení mzdy a poskytování výhod. Pokud se jedná o personální administrativu představující operativní správu personálních záležitostí, tu většinou vykonává zaměstnanec, jehož náplní práce je účetnictví a správa pracovněprávních záležitostí. Středně velké společnosti zřizují personální útvar, v němž je pracovní funkce hlavního personálního manažera a dvě nebo tři pracovní místa personálních specialistů. Velké organizace mohou mít rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar, kde jsou na jednotlivé personální služby zaměstnaní úzce specializovaní odborníci. U takových podniků se lze setkat s oddělením zaměstnávání, které se zaměřuje na získávání, výběr, přijímání, rozmisťování a evidenci pracovníků. S oddělením personálního rozvoje, zabývajícího se hodnocením a vzděláváním, s oddělením odměňování, které provádí analýzy pracovních míst, hodnocení práce, zpracovává normy, klasifikuje pracovníky, atd. Oddělení pracovních vztahů má na starosti kolektivní vyjednávání, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí, oddělení bezpečnosti práce dohlíží především na pracovní podmínky v pracovním prostředí, bezpečnosti práce a požární ochranu. Oddělení personálního plánování analyzuje stav a pohyb pracovníků, zdrojů pracovních sil, provádí plánování kariéry a zpracování plánů nástupnictví, oddělení zdravotní péče zajišťuje lékařské prohlídky, první pomoc, jedná se smluvními zařízeními lékařské péče a vytváří programy rehabilitace. Poslední oddělení, se kterým se lze u velkého podniku setkat je oddělení péče o pracovníky, které spravuje pojištění zaměstnanců, zajišťuje jejich stravování, poskytuje jim poradenské služby a jiné zaměstnanecké výhody. (Beardwell 2007, Dvořáková 2007, Koubek 2007)

2.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Tato personální činnost je v systému personálního řízení považována za velmi důležitou činnost, je totiž východiskem pro uskutečnění mnoha dalších personálních aktivit. Poskytuje informace k tvorbě popisů a specifikací pracovních míst, k rozpracování nároků na pracovníky a k tvorbě souhrnů schopností pracovníků. Analýza pracovního místa je proces, jehož hlavním cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu dané práce, schopnost odlišit určitou práci od jiných prací a stanovit nároky na pracovníky na těchto pracovních místech. O metodách získávání potřebných informací o pracovních místech a následné analýze získaných údajů rozhoduje personální útvar. Prvotní podnět vychází z podnikových cílů, na základě kterých podnikový útvar vyhodnotí, zda má organizace pro danou strategii dostatek lidských zdrojů se specifickými schopnostmi, nebo zda je zapotřebí vytvořit pracovní

místo a najít pro nové pracovní místo vhodného kandidáta. (R. Kociánová 2010, Koubek 2003, Šikýř 2012)

V průběhu **analýzy pracovních míst** dochází ke zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech informací týkajících se pracovních úkolů, metod, odpovědnosti, pracovních podmínek a všech ostatních souvislostí s pracovními místy. Výstupem této činnosti je definování popisu pracovních míst a kvalifikačních profilů jednotlivých pracovníků. Po analýze pracovních míst následuje jejich vytváření. (Dvořáková 2012, Šikýř 2014)

Vytváření pracovních míst znázorňuje stanovení pracovních úkolů pro uspokojení požadavků společnosti a zároveň potřeb pracovníků na daných pracovních místech. Cílem je shromáždění pracovních úkolů, souvisejících pravomocí, povinností a odpovědností do pracovního místa, které bude mít své umístění v organizační struktuře organizace. Vytváření nových pracovních míst a případné změny obsahu a metod práce na pracovních místech by měly respektovat celou řadu požadavků principů. Například je třeba zajistit, aby pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů společnosti, aby přinášely uspokojení všem pracovníkům a zároveň je motivovaly, neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků, nebyly v rozporu se schopnostmi pracovníků, zákony a dalšími předpisy. (www.is.vsfs.cz)

Pro zjišťování informací o pracovních místech existuje mnoho různých metod. Lze na ně pohlížet z hlediska účelu, dostupných zdrojů nebo potřebného času. Jedná se zejména o metodu pozorování, metodu pohovoru a dotazníkovou metodu. **Pozorování** je základní využívaná metoda, kdy osoba analyzující pracovní místo pozoruje pracovníky vykonávající práci a zaznamenává si informace identifikující pracovní úkon. Základní informace jsou zaznamenávány do záznamových archů a obsahují tyto informace - druh vykonávané práce, jak se práce dělá, jaký čas pracovníkovi zabírá, jaké používá stroje a pracovní pomůcky a jaké jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí. **Pohovor** je další metoda získávání informací o pracovních místech a jedná se o pohovor strukturovaný nebo nestrukturovaný, který zpravidla probíhá na pracovišti. Cílem pohovorů je získání informací o začlenění, účelu a pracovních podmínkách pracovního místa. Strukturovaný pohovor se skládá z předem připravených otázek na základě určených bodů a může probíhat jak s jednotlivcem, tak i skupinově. U nestrukturovaného pohovoru neexistuje žádný předem daný plán konverzace. Pohovor je možné absolvovat se současnými spolupracovníky, ale i s nadřízenými pracovníky. **Dotazníková metoda** se využívá při analýzách většího rozsahu. Dotazníky

se mohou skládat z objektivních otázek i z otázek s otevřeným koncem, které respondentovi umožňují subjektivní odpověď. Hlavní výhodou dotazníků je možnost získání informací od více respondentů během relativně krátké doby. (Šikýř 2014, Koubek 2007)

Získané informace o pracovních místech se následně analyzují pomocí několika možných metod. Některé metody analýzy informací o pracovních místech jsou všestranné a tudíž použitelné pro širokou škálu pracovních míst. Jiné metody jsou naopak využitelné pouze pro jedno nebo několik málo pracovních míst. Jednou z univerzálních metod analýzy je **funkční analýza**. Tato analýza je založena na kategorizaci činností, odpovědností a požadavků pracovních míst a vychází z toho, že každá práce obsahuje vykonávání některých z funkcí vztahujících se k informacím, lidem a věcem. Následující obrázek č. 2 znázorňuje úroveň obtížnosti jednotlivých funkcí, pokud jde o práci týkající se právě informací, lidí a věcí. Dalším příkladem univerzální metody analýzy pracovního místa je metoda **Position Analysis Questionnaire – PAQ**. Tato metoda využívá k analýze standardní dotazník, ve kterém jsou pracovní činnosti rozděleny do šesti kategorií. Z tohoto důvodu je metoda PAQ univerzálnější než výše zmíněná funkční analýza. Mezi šest základních kategorií činností se řadí informační vstupy, duševní procesy, fyzické činnosti, vztahy s ostatními lidmi, pracovní prostředí a jiné souvislosti a charakteristiky. Metoda **Management Position Description Questionnaire – MPDQ** je naopak považována za metodu analýzy pouze pro určitou kategorii pracovních míst. Jedná se o vysoce strukturovaný dotazník především pro analýzu manažerských pracovních míst. Tento dotazník obsahuje 208 položek seskupených do 13 kategorií, které souvisejí s manažerskou odpovědností, pravomocí, požadavky na pracovníka a jiných charakteristik pracovních funkcí. (Armstrong 2015, Kocianová 2010, www.is.vsfs.cz)

Obr. č. 2: Funkční analýza



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle J. Koubka 2007

Výstupem analýzy pracovních míst je vytvoření popisů pracovních míst a určení nároků na pracovníky vykonávající práci na těchto místech. Popis pracovního místa může mít dle různých autorů různé pojetí, Kocianová jej ale uvádí takto:

- název pracovního místa, včetně funkce a názvu útvaru;
- přímý nadřízený a počet podřízených;
- zastupování jiným pracovníkem či jiného pracovníka;
- vztahy k ostatním pracovním místům v organizaci a mimo organizaci;
- účel pracovního místa, jeho přínos;
- seznam úkolů, činností, povinností a odpovědnosti týkající se pracovního místa;
- očekávané výsledky;
- předpisy, které musí pracovník na pracovním místě dodržovat;
- technické prostředky a nástroje k práci;
- pracovní podmínky a rizika pracovního místa;
- jméno pracovníka, jeho podpis a datum. (Kocianová 2010)

Na základě sestavení popisu pracovního místa lze specifikovat požadavky nadaného pracovníka na příslušném pracovním místě. Je zpracován kvalifikační profil pracovníka, který standardně obsahuje tyto položky:

- dosažené školní vzdělání;
- praktické zkušenosti, profesní vzdělání;
- jazykové předpoklady;
- další nezbytné zkušenosti a dovednosti;
- osobnostní a fyzické předpoklady. (Kocianová 2010, Dvořáková 2007)

2.2 Personální plánování

Každá společnost musí znát informace o tom, jaké lidi potřebuje k uspokojení současných i budoucích požadavků své činnosti a jejich přesný počet. Takovéto informace poskytuje právě činnost personální plánování. (Armstrong 2015)

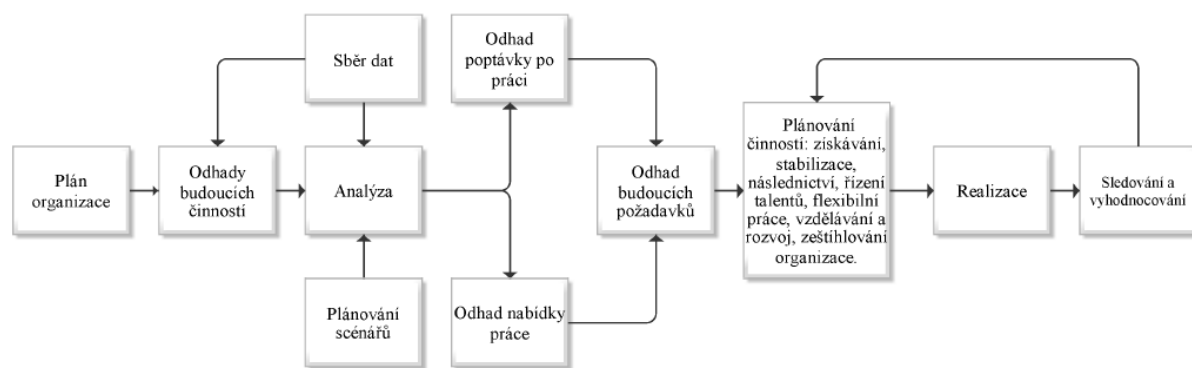
„Plánování zaměstnanců (personální plánování, plánování lidských zdrojů) zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců za účelem dosahování strategických cílů organizace a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.“ (Šikýř 2012, str. 60)

Plánování lidských zdrojů nezajišťuje pouze současný stav lidských zdrojů s potřebným kvalifikačním profilem, ale snaží se také předpovědět budoucí potřeby pracovních sil ve společnosti vzhledem ke stanovené strategii. Jedná se o nalezení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil na trhu práce. Cílem je, aby společnost měla jak v současnosti, tak i budoucnosti pracovní síly v optimálním množství i kvalitě, tudíž aby nedošlo k přebytku či nedostatku pracovních sil v organizaci. (Bláha 2013, Měrtllová 2014, Kocianová 2010)

Mezi oblasti personálního plánování patří plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje pracovníků. **Plánování potřeby zaměstnanců** představuje plánování poptávky po zaměstnancích. Poptávka po zaměstnancích je odvozena od poptávky po výrobcích a službách a zaměstnavatel musí předvídat kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat pro zajištění požadované práce, aby naplnil poptávku po výrobcích a službách. V případě **plánování pokrytí potřeby zaměstnanců** se nejprve berou v úvahu vlastní zdroje zaměstnanců, kdy se posuzuje jejich věková a kvalifikační struktura, která je porovnávána s očekávanou potřebou. Pokrytí potřeby zaměstnanců z vlastních zdrojů efektivně využívá vlastní pracovníky a poskytuje jim příležitosti k osobnímu rozvoji. Další možností je pokrytí potřeby zaměstnanců z vnějších zdrojů, kam se řadí volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce, zaměstnanci jiných společností, absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, studenti a lidské zdroje v zahraničí. **Plánování personálního rozvoje pracovníků** se dělí na plánování kariéry pracovníků a plánování následnictví v manažerských funkcích. Plány kariéry se zpracovávají pro konkrétní zaměstnance a stanovují možnosti odborného rozvoje a jeho funkčního postupu. Plány následnictví jsou zpracovány pro konkrétní manažerskou pozici a určují možnosti obsazení této pozice z vnitřních zdrojů. (Šikýř 2012, Měrtllová 2014, Koubek 2007)

Proces plánování lidských zdrojů se skládá z několika dílčích aktivit. Základem každého plánovacího procesu je ovšem posloupnost informací, analýzy, prognózy a plánu. Následující obrázek číslo 3 znázorňuje dílčí aktivity procesu plánování lidských zdrojů dle M. Armstronga (2015).

Obr. č. 3: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle M. Armstronga 2015

Proces plánování lidských zdrojů lze běžně provádět bez použití předem zpracovaných modelů, pomocí odpovědí na určité otázky. Koubek (2007) mezi základní otázky řadí tyto: Jací pracovníci budou potřeba? Kolik pracovníků bude potřeba? Kdy budou pracovníci potřeba? Budou využiti pracovníci z vnitřních či vnějších zdrojů? Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace? Jaké změny s největší pravděpodobností nastanou na trhu práce? Tyto základní otázky jsou pro celý plánovací proces nezbytnou součástí. První tři otázky se týkají potřeby pracovních sil, zbývající pokrytí této potřeby, která se odvíjí od budoucího vývoje organizace a demografické struktury v organizaci. Podstatné jsou informace o vnitřních a vnějších zdrojích pracovních sil, kvalifikačních profilech pracovníků a o populačním vývoji. K odhadům potřeb pracovníků lze využít intuitivní nebo kvantitativní metody. Intuitivní metody jsou založeny na znalosti propojení úkolů a nutnosti pracovní síly ve společnosti. Kvantitativní metody jsou naopak takové metody, které vycházejí z matematických a statistických východisek. Například z analýz vývojových trendů, regresní analýzy či použití grafických metod. (Koubek 2007)

2.3 Získávání a výběr pracovníků

Personální činnost získávání a výběr pracovníků stojí v logické posloupnosti za vytvářením pracovního místa a personálním plánováním. Základem pro efektivní vykonávání této činnosti je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, což je výstupem činnosti analýzy pracovních míst a předvídaní či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Získávání a výběr pracovníků mohou výrazně ovlivnit ekonomické, politické, sociální a demografické podmínky, změna legislativy a vývoj technologie. (Armstrong 1999, Dvořáková 2012, Šikýř 2012)

2.3.1 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase s přiměřenými náklady.“
(Šikýř 2012, str. 72)

Získávání pracovníků je proces, který se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby obsazení volného pracovního místa

Identifikace potřeby získání pracovníků se dělí na plánovanou potřebu a neplánovanou potřebu. Plánovaná potřeba vychází z definovaných výrobních plánů organizace, kdy se s dostatečným předstihem plánuje obsazení uvolněného pracovního místa, například z důvodu očekávaného odchodu do starobního důchodu či na mateřskou dovolenou a obsazení nově vytvořeného pracovního místa. Neplánovaná potřeba je dána neočekávaným uvolněním pracovního místa, například v souvislosti s úmrtím či náhlou invaliditou pracovníka. (Armstrong 2015, Koubek 2007)

2. Zpracování popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa

Podrobný popis a specifikace pracovního místa je zpravidla výstupem personální činnosti analýza a vytváření pracovního místa. Obsahuje údaje o volném pracovním místě a údaje o požadavcích na pracovníka. Požadavky na pracovníka lze rozdělit dle důležitosti, a to na nezbytné požadavky, žádoucí požadavky, vítané požadavky a okrajové požadavky. V nabídce pracovního místa se uvádějí všechny nezbytné požadavky, jelikož jsou nezbytně nutné pro výkon práce a dále se uvádějí vybrané požadavky žádoucí a v nějakých případech i požadavky vítané. Okrajové požadavky se neuvádějí, jelikož nejsou nutné pro výkon dané práce. (Armstrong 2015, Koubek 2007)

3. Zvážení alternativ obsazení pracovního místa

V případě uvolnění pracovního místa je nutné zvážit možná alternativní řešení. Jedná se o zrušení pracovního místa, dočasné neobsazení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů jiných pracovníků, pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na částečný úvazek, pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Při uzavření smlouvy s jinou společností lze uvolněné pracovní místo obsadit také externím dodavatelem. (Měrtllová 2014, Šikýř 2012)

4. Určení charakteristik pro získávání a následný výběr pracovníků

Jedná se o výběr nejdůležitějších charakteristik popisu pracovního místa, které budou potenciálnímu uchazeči poskytovat dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném místě a také o určení požadavků na pracovníka, které budou tak důležité, že bez jejich splnění by uchazeč byl zcela nezpůsobilý pro výkon práce na daném místě. Mezi většinou nejdůležitější charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa lze řadit název pracovního místa, pracovní funkce, typy pracovních úkolů, odpovědnost pracovníka, místo výkonu práce, možnost vzdělávání, pracovní prostředí a platové podmínky. Nejdůležitějšími požadavky na pracovníka jsou dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti. (Bláha 2013, Měrtlová 2014, Šikýř 2012)

5. Identifikace potenciálních vnitřních či vnějších zdrojů uchazečů

Pro identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců slouží odhad pokrytí současné i budoucí potřeby pracovníků. Jedná se o rozhodování, zda se společnost při získávání zaměstnanců zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. Na základě toho, jak se organizace rozhodne postupovat, z jakých zdrojů bude chtít potřebu zaměstnanců uspokojit, stanoví metody získávání pracovníků, určí dokumenty požadované od potenciálních uchazečů, zformuluje nabídku práce, definuje kritéria, stanoví metody výběru zaměstnanců a i další podstatné činnosti jsou na tomto rozhodnutí závislé. (Měrtlová 2014, Šikýř 2012)

6. Určení metod získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků představují specifické postupy oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o pracovní místo. Stanovení nejhodnější metody pro získání pracovníků je závislé na několika okolnostech, mezi které patří například druh obsazovaného pracovního místa, požadavky a podmínky volného pracovního místa, potřeba zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů, aktuální situace na trhu práce, pověst zaměstnavatele, zájem potenciálních uchazečů o pracovní místo a čas a peníze, které má organizace k dispozici. Mezi nejžádanější metody získávání pracovníků patří:

- online recruitment;
- sociální média;
- inzerování;
- spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami;
- úřady práce;
- poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání a získávání zaměstnanců;

- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- outsourcing procesu získávání pracovníků;

Online recruitment je taková metoda, která k inzerování volného pracovního místa využívá internet. Do této kategorie lze řadit inzerování prostřednictvím webových stránek organizací, pracovních serverů, webových stránek agentur či prostřednictvím intranetu. V případě sociálních médií jsou využívány sociální sítě jako LinkedIn nebo Facebook. LinkedIn představuje profesní sociální síť, kde se setkávají profesionálové a diskutují především o svých pracovních zájmech. Uživatelé této sociální sítě jsou zejména manažeři, konzultanti a odborníci z různých oborů podnikání. Inzerování je nejobvyklejší metodou oslovování uchazečů a jedná se o inzerce v tisku, rozhlasu či v televizi. Zprostředkovatelské agentury se zaměřují především na získání pracovníků pro vykonávání kancelářských a administrativních prací, přičemž využívají uchazečů, kteří jsou již v agentuře zaregistrováni. Úřady práce se zaměřují na získávání manuálních a administrativních pracovníků a poskytují inzerování volného pracovního místa bez jakýchkoli nákladů. Outsourcing procesu získávání pracovníků je taková situace, kdy organizace pověří dodavatelskou společností, aby převzala odpovědnost za získávání a výběr pracovníků na všechna pracovní místa. Mezi další metody získávání pracovníků lze řadit doporučení pracovníka, přímé oslovení pracovníka nebo metoda, kde se uchazeči hlásí o práci sami. (Koubek 2007, Šikýř 2012)

Při výběru nejvhodnější metody získávání pracovníků by měla organizace brát v úvahu tři základní kritéria, a to pravděpodobnost, že využití dané metody přiláká vhodné uchazeče, rychlost, s jakou umožní metoda provést získávání pracovníků a náklady, které jsou spojené s využitím metody (Armstrong 2015, Šikýř 2012, Koubek 2007)

7. Stanovení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Společnost si stanoví dokumenty, které bude požadovat od potenciálních uchazečů jako podklady pro výběrové řízení. Jedná se o takové dokumenty, které obsahují důležité informace o způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci. Mezi běžně požadované dokumenty se řadí životopis, motivační dopis, osobní dotazník, doklady o vzdělání a praxi, pracovní posudky a reference, výpis z Rejstříku trestů a na některá pracovní místa je požadován i lékařský posudek. (Měrtlová 2014, Šikýř 2012)

8. Formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka pracovního místa se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa, který shrnuje údaje jak o volném pracovním místě, tak i o požadavcích na pracovníka.

Zveřejnění zformulované nabídky práce probíhá prostřednictvím zvolené metody či zvolených metod získávání zaměstnanců. (Měrtlová 2014, Šikýř 2012)

9. Shromažďování požadovaných dokumentů a informací od uchazečů

K získávání a shromažďování dokumentů dochází v období mezi zveřejněním a ukončením nabídky. V průběhu této doby dochází také k detailnějšímu informování uchazečů a jednání s nimi. Při shromažďování požadovaných dokumentů by se měla kontrolovat jejich úplnost a úplnost všech informací, které dané dokumenty obsahují. Všechny dokumenty by měly být vhodně a přehledně uspořádány, pro další práci s nimi. (Armstrong 2015)

10. Předběžný výběr vhodných uchazečů

Na základě obdržených dokumentů od uchazečů dojde k porovnání způsobilosti uchazeče s požadavky obsazovaného pracovního místa. Výsledkem této činnosti je rozdělení uchazečů do dvou, v nějakých případech i do tří skupin, a to do skupiny velmi vhodné, vhodné a nevhodní. (Šikýř 2012)

11. Sestavení seznamu uchazečů vybraných k výběrovým procedurám

Sestavení tohoto seznamu je závěrečnou aktivitou v činnosti získávání pracovníků. Do tohoto seznamu se zařadí uchazeči ze skupiny velmi vhodné a v nějakých případech i uchazeči ze skupiny vhodné. Uchazeči by měli být v seznamu seřazeni podle abecedy a ideálně by mělo být 5 – 10 uchazečů na jedno volné pracovní místo. Následně se všichni potenciální uchazeči z tohoto seznamu pozvou k výběrovému řízení. (Šikýř 2012, Koubek 2007, Armstrong 2015)

2.3.2 Výběr pracovníků

Na proces získávání pracovníků navazuje proces výběru pracovníků, kdy se posuzují jak kvalifikační předpoklady potenciálního uchazeče o pracovní místo, tak i jeho osobnostní profil. Nejprve se musí stanovit kritéria a metody výběru uchazečů přesně tak, aby byl vybrán takový uchazeč, který by byl nejvíce způsobilý vykonávat danou práci s výhledem do budoucna. Proces výběru pracovníků a jeho kvalita mají rozhodující význam pro to, jací pracovníci budou pozváni do výběrového řízení a jaký pracovník bude vybrán na obsazované pracovní místo. Výběr nikdy není pouze jednostranná záležitost, ale přesně naopak. Zaměstnavatel si sice vybírá své potenciální pracovníky, ale i pracovníci si vybírají svého potenciálního zaměstnavatele. Může dojít i k takové situaci, kdy nejvhodnější pracovník nabídnutou pracovní pozici odmítne, a tak organizace musí vybrat jiného nejvhodnějšího

uchazeče. Výběr pracovníků se provádí na základě zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců. (Brůha 2007, Dvořáková 2012)

1. Kritéria výběru pracovníků

Kritéria pro výběr pracovníků zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky pro výkon práce na daném pracovním místě. Tyto kritéria stanovuje zaměstnavatel na základě vlastních potřeb (vzdělání, zkušenosti, znalosti, dovednosti) a na základě zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost, bezúhonnost). Pro zaměstnavatele je důležité, aby nejvhodnější uchazeč o obsazované pracovní místo prokázal především nezbytnou způsobilost pro výkon dané práce a rozvojový potenciál pro odborný postup ve společnosti. (Koubek 2011, Šikýř 2012, Měrtlová 2014)

2. Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků představují specifické postupy zkoumání a posuzování způsobilostí uchazečů vykonávat požadovanou práci na obsazovaném pracovním místě. Patří sem zejména:

- vyhodnocování životopisů;
- výběrové pohovory;
- testování uchazečů;
- assessment centre;
- zkoumání referencí;

Základní a univerzální metodou výběru pracovníků je hodnocení životopisů uchazečů o zaměstnání. Hodnocení umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeč splňuje nezbytné požadavky pro výkon práce a rozhodnout, zda by měl být uchazeč pozván k výběrovému pohovoru. U výběrového pohovoru dochází k osobnímu setkání vhodných uchazečů s personalisty a manažery společnosti, někdy také s psychologem nebo přímým nadřízeným. Umožňuje komplexní a efektivní posouzení způsobilosti vhodných uchazečů vykonávat danou práci. Cílem výběrového pohovoru je verifikovat informace o uchazečích, poskytnout uchazečům informace o společnosti, pracovním místě a podmínkách práce, posoudit jejich chování a motivaci a zjistit jejich představu o podmínkách práce. Výběrové pohovory lze dále dělit na pohovory dle počtu účastníků, kam se řadí pohovor 1+1, pohovor před posuzovateli, postupný pohovor a hromadný pohovor. Dále pak na pohovory dle obsahu a průběhu pohovoru. Tam spadají pohovory nestrukturované, pohovory strukturované a polo strukturované pohovory. Výstupy testování uchazečů poskytují pouze doplňkové údaje, které

jsou porovnávány s dalšími metodami výběru pracovníků. Testování uchazečů lze provádět pomocí testů inteligence, testů osobnosti a testů schopností. Metoda Assessment Centre představuje takovou činnost, na základě které lze komplexně posoudit pracovní výkon, osobní schopnosti a rozvojový potenciál uchazečů. Dle Šikýře se jedná o výcvikový program, kde během 1 až 2 dnů řeší 8 až 10 uchazečů modelové úkoly a případové studie, a to buď jednotlivě, nebo skupinově. Zkoumání referencí probíhá prostřednictvím kontaktování osob, které znají uchazeče ze zaměstnání, školy nebo jiné organizace. (Šikýř 2012, Ludlow 1995)

3. Výběr nejvhodnějšího uchazeče o pracovní místo

Při výběru nejvhodnějšího uchazeče o volné pracovní místo se pracuje se dvěma základními kritérii, a to zda má uchazeč o zaměstnání požadované schopnosti a zda má uchazeč požadovanou motivaci. Ty slouží jako podklad pro finální rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče. Uchazeči, který pravděpodobně nejvíce vyhovuje stanoveným požadavkům pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě je předána nabídka zaměstnání. V případě, že uchazeč nabídku akceptuje, následuje proces přijetí a adaptace pracovníka. (Armstrong 1999, Dvořáková 2007, Šikýř 2012, Koubek 2007)

2.4 Přijímání, rozmístování a adaptace pracovníků

Činnost přijímání zaměstnanců zahrnuje několik kroků, týkající se uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o dané pracovní místo. Plynule navazuje na výběr pracovníků, kde byly posouzeny způsobilosti jednotlivých uchazečů o zaměstnání, vybrání vhodní uchazeči pro výběrové řízení a následně je vybrán vhodný uchazeč, k obsazení volné pracovní pozice, který předloženou pracovní nabídku akceptoval.

Prvním krokem při přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, jak ze strany pracovníka, tak i ze strany zaměstnavatele. Pokud se v tomto případě jedná o stávajícího zaměstnance společnosti, lze vytvořit a podepsat pouze dodatek se všemi podstatnými náležitostmi. Ještě před podpisem pracovní smlouvy musí být pracovník seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru ke společnosti, měly by mu být zodpovězeny veškeré dotazy týkající se výkonu práce, pracovního místa a společnosti a měl by absolvovat lékařskou prohlídku. Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence společnosti. Znamená to, že se pořídí osobní karta zaměstnance se všemi nezbytnými údaji, založí se mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, vystaví se podniková identifikační karta a předá se pracovníkovi čip či klíče pro přístup do společnosti. Pracovník je seznámen s pracovním řádem, s předpisy k zajištění BOZP

a s vnitřními předpisy. Důležitou součástí přijímání nového pracovníka je také jeho zavedení na místo, kde bude práci vykonávat a přidělení nezbytného zařízení k výkonu práce. (Dvořáková 2007, Šikýř 2012, Koubek 2007)

Adaptace pracovníků představuje formální i neformální aktivity týkající se informování, odborného zapracování a sociálního začlenění přijatých pracovníků v novém pracovním prostředí. Formální adaptace probíhá prostřednictvím adaptačního programu, který vede manažer či pověřený zkušený spolupracovník a neformální adaptace je spontánní proces přijetí nového zaměstnance svými spolupracovníky. Adaptační program je zaměřen na informování přijatého pracovníka o skutečnostech důležitých pro činnost ve společnosti a výkonu práce na dané pracovní pozici. Informování je prováděno ústně či písemně, a to personalistou, manažerem nebo pověřeným spolupracovníkem. Dále je adaptační program zaměřen na pracovní adaptaci a sociální adaptaci. Pracovní adaptace poskytuje pracovníkovi poznat, jak organizace funguje, poskytuje mu informace o jeho povinnostech a požadavcích na něj a dochází hlavně k zácvičení podle popisu práce na daném pracovním místě. Sociální adaptace je založena na přívětivém přijetí a bezproblémovém začlenění pracovníka mezi stálý kolektiv zaměstnanců. I přesto, že formální adaptace je zabezpečována personálním útvarům a bezprostředním nadřízeným, má vedení společnosti přehled o tom, jak se novému pracovníkovi vede, mnohdy je pro adaptaci nového člena kolektivu významnější a efektivnější neformální adaptace – spontánní proces. (Mayerová 1998, Šikýř 2012, Koubek 2011, Dvořáková 2007, Měrtlová 2014)

2.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

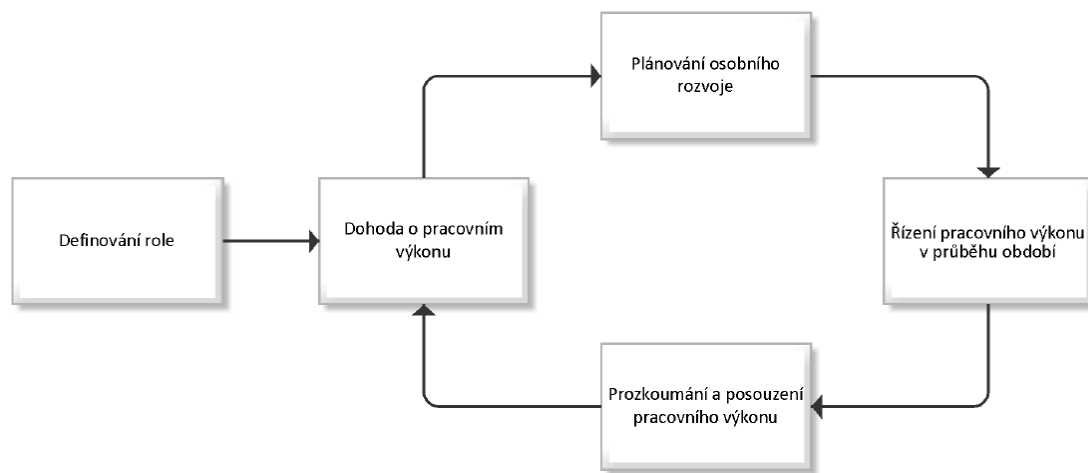
„Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.“ (Šikýř 2012, str. 111)

Řízení pracovního výkonu umožňuje manažerům řídit a vést své podřízené zaměstnance k tomu, aby vykonávali sjednanou práci, dosahovali požadovaných pracovních výkonů a napomáhali tak k plnění strategických cílů společnosti. Hlavními nástroji řízení pracovního výkonu je získávání a poskytování hodnotících informací, kontinuální hodnocení pracovníků a zpětná vazba o skutečném pracovním výkonu. Mezi předpoklady úspěšného řízení pracovního výkonu patří příznivé podmínky pro výkon práce na daném pracovním místě a pro dosahování požadovaných pracovních výsledků, rozvoj schopností pracovníka a dosahování žádoucí motivace. Dále je také potřeba realizovat řízení pracovního výkonu v souladu

s podmínkami společnosti, sjednotit řízení se systémem personálních činností a uplatnit kroky řízení na všechny pracovníky společnosti.

Obrázek č. 4 představuje nepřetržitý a flexibilní proces řízení pracovního výkonu, který vychází z definování role pracovníka a probíhá jako nepřetržitý, neustále se opakující cyklus. Jedná se o uzavření dohody o pracovním výkonu, zpracování plánu osobního rozvoje pracovníka, řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období a posouzení pracovního výkonu pracovníka.

Obr. č. 4: Proces řízení pracovního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle L. Měrtlové 2014

Definování role pracovníka je základním předpokladem pro uzavření dohody o pracovním výkonu, kdy manažer zaměstnanci definuje obsah práce, výsledky práce, schopnosti, motivaci a podmínky k práci. Dohoda o pracovním výkonu může být projednána a uzavřena ústně nebo prostřednictvím podepsání pracovní smlouvy. Dohoda nebo smlouva by měla obvykle obsahovat tyto náležitosti: pracovní cíle, normy a ukazatele pracovního výkonu, předpoklady, požadavky a schopnosti k výkonu práce a základní hodnoty společnosti. Plánování osobního rozvoje specifikuje dohodu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje zaměstnance. Řízení pracovního výkonu v průběhu období představuje stále se opakující proces poskytující zpětnou vazbu pracovního výkonu pracovníka. Hodnocení pracovního výkonu slouží k projednání dosažených, předem daných pracovních a rozvojových cílů pracovníka s manažerem. (Koubek 2007, Šikýř 2012, Měrtlová 2014)

„Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ (Šikýř 2012, str. 115)

Nejdůležitější aktivitou v procesu hodnocení pracovníků je získávání a poskytování hodnotících informací o skutečném pracovním výkonu pracovníka. Hodnocení se netýká pouze práce daného pracovníka, ale také souladu výsledků pracovních výkonů, pracovního a sociálního chování pracovníků, jejich schopností a charakteristik a podmínek prostředí, ve kterém je pracovní výkon uskutečňován. Hodnocení může probíhat prostřednictvím třech podob, a to:

- neformální hodnocení, kde dochází k průběžnému hodnocení pracovníka jeho nadřízeným;
- formální hodnocení, které probíhá pravidelněji při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance, zpravidla hodnotícím pohovorem a prostřednictvím;
- příležitostné hodnocení, které je vyvoláno okamžitou potřebou vyhotovení osobního posudku. (Šikýř 2012, Foot 2002)

Pro hodnocení pracovníků existují různé metody. Některé metody se soustřeďují pouze na pracovní výsledky, některé neposkytují přesné porovnání výkonu pracovníků a některé jsou vhodné pouze pro hodnocení určitých kategorií pracovníků. Pro efektivní výstupy hodnocení pracovníků se doporučuje využití kombinace více metod. Mezi základní metody hodnocení jsou dle R. Kocianové (2010) uváděny tyto metody:

- hodnotící rozhovor;
- volný popis;
- checklist;
- na základě definovaných cílů;
- dle plnění norem;
- na základě kritických případů;
- dle pořadí hodnocených pracovníků;
- 360° zpětná vazba;

Hodnotící rozhovor slouží k nalezení způsobů zlepšení nedostatečného pracovního výkonu a projednání důsledků, které vyplývají z hodnocení pracovníka. Rozhovor lze vést různými způsoby, ale nejefektivnější je právě takový rozhovor, kde jsou hodnotitel i hodnocený

rovnoprávnými partnery a společně hledají řešení vzniklého problému. Volný popis představuje písemný popis výkonu hodnoceného pracovníka na základě předem daných údajů hodnocení. Checklist je hodnotící dotazník, který pracuje s určitými formulacemi hodnocení pracovního výkonu a odpovědi mohou znít pouze ano či ne. Hodnocení na základě definovaných cílů se používá u manažerů a specialistů, kdy je mezi pracovníkem a jeho nadřízeným uzavřena dohoda o cílech své práce. Hodnocení dle plnění norem se používá zejména u výrobních dělníků. Stanoví se normy nebo očekávané úrovně výkonu, se kterými je pracovník seznámen a po určité době dochází k porovnávání očekávání a reality. V metodě kritických případů hodnotitel vede záznamy o kritických událostech, které se udály při vykonávání práce daného pracovníka za určité období. Další metoda je založena na vytváření pořadí pracovníků, kdy se porovnávají výkony dvou a více pracovníků. Všechny tyto metody jsou metody zaměřené na odvedený pracovní výkon, kdežto následující metoda, 360° zpětná vazba, je metoda zaměřená na budoucnost. Jedná se o metodu, kde pracovníka hodnotí jeho nadřízený, jeho podřízený, spolupracovníci, ale hodnotí také on sám sebe. Z. Dvořáková (2007) navíc ještě udává hodnocení na základě metody BARS, sebehodnocení a Assessment Centre. Metoda BARS pracuje se stupnicí pracovního jednání od stupně vynikající až po stupeň nepřijatelný, ke kterým hodnotitel přiřazuje skutečné chování pracovníka. Sebehodnocení spočívá v tom, že pracovník hodnotí sám sebe a jeho úsudek je porovnáván s názorem jiného hodnotitele. A poslední zmiňovanou metodou je metoda Assessment Centre, prostřednictvím které jsou identifikovány sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka, stejně tak jako tomu bylo u personální činnosti výběru zaměstnanců. (Koubek 2011, Měrtlová 2014, Kocianová 2010, Dvořáková 2007, Koubek 2007)

2.6 Odměňování pracovníků

Strategie odměňování je způsob myšlení, které vyjadřuje, co by mělo být dle nejlepšího uvážení a přesvědčení organizace základem pro oceňování a odměňování lidí. Důležitost strategie tkví právě v efektivním a komplexním odměňování, které musí být v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky organizace. Prostřednictvím efektivního a komplexního odměňování zaměstnanců dosahuje organizace jak strategických cílů, tak i uspokojování specifických potřeb zaměstnanců. Strategii odměňování lze vyjádřit také jako propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a dalšími nástroji řízení lidských zdrojů. Tato strategie je východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd.

Hlavním cílem strategie odměňování je podpora prosazení a realizace cílů organizace, komplexní strategie organizace a rozvoje organizační kultury. Mezi další, podpůrné cíle patří působení na získávání a stabilizaci zaměstnanců, jejich motivace ke vzdělávání a rozvoji a stimulace k pracovnímu výkonu.

Strategie odměňování naplňuje již zmíněné hlavní cíle zejména poté, co je správně formulována a dodržována všemi pověřenými zaměstnanci. To znamená, že daná strategie by měla:

- definovat mzdové nároky strategie organizace;
- věnovat se získávání a stabilizaci hlavních zaměstnanců;
- hledat vhodnou motivaci ke kvalitnímu a nadprůměrnému pracovnímu výkonu všech zaměstnanců;
- monitorovat rozvíjení mzdových struktur organizace, z důvodu konkurenceschopnosti a stimulace k práci;
- zabývat se způsoby informování zaměstnanců o aktuální mzdové politice a zásadách odměňování;
- nalézt optimální poměr mezi individuálními a kolektivními formami mzdy;
- věnovat se kombinaci mzdy se všemi zaměstnaneckými výhodami, tím pádem zdokonalování mzdového systému;
- sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance na optimální hladinu;
- zabývat se prosazením flexibility do stanovení mzdy. (Dvořáková 2012, Armstong 2015)

Odměňování zaměstnanců lze považovat za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců k práci. Patří k nejdůležitějším i nejsložitějším nástrojům řízení. Hlavním úkolem odměňování je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich pracovního výkonu či produktivity. Dále také zajistit nákladovou konkurenceschopnost organizace a zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy.

Odměňování zaměstnanců za vykonanou práci v základních pracovněprávních vztazích upravuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a prováděcí právní předpisy, například Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Odměny mohou být spojeny s povahou a významem vykonávané práce nebo na výkon daného pracovníka. Odměny zaměstnancům mohou mít peněžní i nepeněžní formu. Mohou mít podobu povýšení, výjimečných a zajímavých pracovních úkolů, vzdělání, veřejného uznání pracovních výsledků a podobně. (Horváthová 2016, Kocianová 2010)

Peněžní odměny zahrnují:

- mzdu nebo plat;
- ostatní mzdové formy (osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny, podíl na hospodářských výsledcích, zaměstnanecké akcie, příplatky, ostatní výplaty ...);
- zaměstnanecké benefity.

Nepeněžní odměny zahrnují:

- odměny hmotné povahy (telefon, služební automobil, ...);
- výhody, které nemají hmotnou povahu, spojené s hmotnými výhodami (vzdělání, uznání od nadřízeného, kariérní a osobnostní rozvoj zaměstnance, zlepšování pracovního prostředí). (Urban 2013)

K odměňování zaměstnanců slouží různé nástroje odměňování. Jedná se především o **základní** či **pevnou mzdu**. Tato mzda může mít podobu tarifní nebo smluvní – hodinová, týdenní, měsíční, práce přes čas a představuje zaručenou část individuální mzdy každého ze zaměstnanců. Složku mzdy vázanou na hodnocení osobních schopností zaměstnance, která je vyplácená například ve formě nadtarifní složky nebo v rámci osobního ohodnocení. Tato složka mzdy je založena na dlouhodobějším hodnocení pracovních výsledků jedince, jeho schopností a kvalifikace. Je přiznávána na delší horizont, avšak může být kdykoliv z platu odebrána. Cílem této složky je motivovat zaměstnance podniku ke zvýšení schopností a kvalifikace, nebo jejich výkony v pracovním prostředí stabilizovat. Motivační, neboli výkonová složka mzdy je vyplácená v rámci bonusů, provize, podílu na zisku či v podobě výkonových odměn. Je vázána na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, či výkon celého podniku. Dalším nástrojem odměňování jsou mzdové příplatky, které odrážejí mimořádné podmínky práce či místa, kde je práce vykonávána, z důvodu zvýšených nároků na zaměstnance. Zaměstnanecké výhody jsou posledním nástrojem odměňování. Jsou vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci či na postavení v její hierarchii. Zahrnují služby, finanční příspěvky či cenová zvýhodnění. (Urban 2013, Armstrong 2009)

Za práci, kterou zaměstnanec vykoná, mu přísluší mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce. Na mzdu nebo plat má nárok zaměstnanec, který vykonává svoji práci na základě pracovního poměru. Odměna z dohody plyne zaměstnanci za odvedenou práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Zaměstnanec může od zaměstnavatele dostat mimo mzdy, platu či odměny závislých na pracovním výkonu také odměny, které nejsou závislé na pracovním výkonu. Tyto odměny se řadí do zaměstnaneckých výhod, neboli benefitů od zaměstnavatele. (Kocianová 2010, Němec 2008)

Platem své zaměstnance odměňují ve veřejných službách a správě, kdy jejich činnost je financována převážně z veřejných zdrojů. Zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovují přesná a závazná pravidla, která nelze měnit. Jedná se o tyto zaměstnavatele:

- stát;
- územní samosprávních celek;
- státní fond;
- vybrané příspěvkové organizace;
- školské právnické osoby zřízené Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.

Mzdou odměňují své zaměstnance všichni ostatní zaměstnavatelé. V tomto případě zákoník práce a prováděcí právní předpisy stanovují pouze obecná pravidla odměňování mzdou. (Dvořáková 2012, Šikýř 2012, Armstrong 2009)

2.6.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou doplňkem k peněžním formám odměňování zaměstnanců. Jedná se o výhody, které mají povahu nepřímé, hmotné formy odměňování. Společnosti je využívají pro příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace a také je využívají jako motivační nástroj pro zaměstnance. Tyto výhody zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům dobrovolně a nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má finanční prostředky. (Kocianová 2010)

Dle Dvořákové zahrnují zaměstnanecké výhody širokou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhody peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti, kdy představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Ze strany zaměstnavatele je důležité své zaměstnance upozornit jaké benefity mohou využívat. Praxe v některých organizacích poukazuje na to, že

zaměstnanci daných společností ani nevědí, co vše můžou v rámci zaměstnaneckých benefitů získat nebo čerpat. Pro zaměstnance jsou zajímavé takové výhody, které jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Pro společnost jsou optimální takové benefity, které jsou daňově účinným výdajem či nákladem, který snižuje základ daně z příjmů. (Macháček 2010, Armstrong 2015, Dvořáková 2007)

Společnost může zaměstnanecké výhody poskytovat buď plošně - fixně či individualizovaně – flexibilně. **Fixní systém** zaměstnaneckých výhod je upraven v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu společnosti. Jedná se o to, že tyto výhody pro zaměstnance jsou pevně a plošně stanoveny a je pouze na každém jedinci, zda dané výhody využije či ne. Nevýhoda tohoto systému spočívá v tom, že zaměstnavatel může investovat do určitých zaměstnaneckých výhod, ale pracovníci o dané formy výhod nemusejí mít zájem. Do fixního systému lze zahrnout například stravenky, mobilní telefon, služební automobil, nadstandardní zdravotní péči, dovolenou nad rámec zákona, příspěvky na životní pojištění, na penzijní připojištění a podobně. (Macháček 2010, Armstrong 2015, Dvořáková 2007)

Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod se jinak nazývá také jako „cafeteria systém“ a umožňuje zaměstnancům výběr svého souboru benefitů, na základě bodů, které zaměstnanec průběžně získává na svůj účet. Jedná se o možnost volby toho, jaké benefity podle svých potřeb pracovníci upřednostňují a požadují. Zaměstnanci mohou v rámci svého celkového souboru odměn přesouvat váhu mezi peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami. Může dojít například k situaci, kdy ze své peněžní odměny zaměstnanci určitou částku přidají na své zaměstnanecké výhody, nebo si nespotřebovaný přídavek na zaměstnanecké výhody vezmou v hotovosti. Společnosti tento systém zaměstnaneckých výhod využívají především proto, aby lépe reagovaly na rostoucí diverzitu svých zaměstnanců a na změnu tradičních struktur rodin. Hlavními cíli flexibilních benefitů jsou zvýšení spokojenosti zaměstnanců s benefity a snížení nákladů na ně. Cíle snížení nákladů na zaměstnanecké benefity je dosahováno právě tehdy, kdy si zaměstnanci zvolí své výhody dle svých potřeb z předem určeného portfolia nabízených výhod a společnost tak šetří peníze za výhody, které by nikdo nechtěl nebo nepotřeboval. (Kocianová 2010, Armston 2015, Macháček 2010, Koubek 2011)

Zaměstnanecké výhody dle Armstronga (2015) lze rozdělit do následujících kategorií:

- penzijní systémy - nejdůležitější zaměstnanecká výhoda;
- osobní jistoty – výhody posilující osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového či životního pojištění;

- finanční výpomoc – jedná se o firemní půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování nebo o slevy na zboží a služby, které vyrábí či poskytuje sám zaměstnavatel;
- osobní potřeby – dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství, osobní poradenství v období krize, posilovny a rekreační zařízení;
- podnikové automobily a pohonné hmoty – velmi žádaná a oceňovaná výhoda pro zaměstnance, i přes to, že jsou automobily nyní mnohem výrazněji zdaňovány;
- jiné výhody – výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců, jako je například dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních vyúčtování či mobilní telefony a kreditní karty;
- nehmotné výhody – jsou zejména charakteristiky společností, které přispívají k tomu, že zaměstnanec tuto společnost považuje za kvalitní pracovní život a atraktivní místo, kde chce být zaměstnán. (Armstrong 2015)

Dle Koubka (2011) lze zaměstnanecké benefity rozřadit do těchto skupin:

- sociální benefity – příspěvky na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, zdravotní péče, výhodné půjčky, a podobně;
- pracovní benefity – výhodnější firemní produkty nebo služby, příspěvek na dopravu, příspěvek na stravování, dovolená nad rámec zákoníku práce, poukázky a stravenky;
- benefity na základě postavení ve společnosti – služební automobil, mobilní telefon, využití podnikového rekreačního zařízení. (Koubek 2011)

2.7 Vzdělávání a plánování osobního rozvoje pracovníků

V dnešní době dochází v podnikatelském prostředí k neustálým změnám a vývoji, a proto by společnosti měly apelovat na permanentní vzdělávání svých pracovníků, rozvíjení a zdokonalování jejich znalostí, schopností a dovedností. Dle Bartoňkové (2010) lze vzdělávání chápat jako vzdělávací proces zahrnující jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik. Vzdělávání v podniku představuje interní, vnitropodnikové vzdělávání organizované společností ve vlastním vzdělávacím zařízení anebo na pracovišti, kdežto vzdělávání mimo podnik se týká vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole. Jedná se o kontinuální proces změny v pracovním

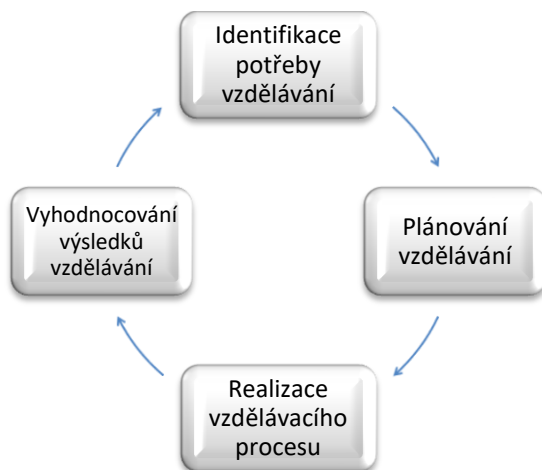
chování, úrovně znalostí, schopností a dovedností pracovníků. (Bartoňková 2010, Horník 2007)

Armstrong (2015) definuje vzdělávání jako proces, který zabezpečuje organizaci vzdělané, kvalifikované a angažované pracovníky. Tento proces usnadňuje pracovníkům osvojit si požadované znalosti, schopnosti a dovednosti prostřednictvím vzdělávacích programů, vlastních zkušeností nebo dalších aktivit zajišťovaných společností nebo vedení. (Armstrong 2015)

Vzdělávání lze rozdělit na dvě základní oblasti, a to na vzdělávání člověka a vzdělávání zaměstnance. Vzdělávání člověka se týká všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje. Všeobecné vzdělávání zabezpečuje stát a člověk si osvojuje základní schopnosti pro život ve společnosti. Prostřednictvím odborného vzdělávání si člověk osvojuje specifické schopnosti pro uplatnění se na trhu práce. Ze strany státu se jedná o základní přípravu na povolání a ze strany zaměstnavatele o zaškolení, prohlubování kvalifikace a rekvalifikaci. Rozvoj neboli rozšiřování kvalifikace zabezpečuje zaměstnavatel a jedná se o osvojení schopností člověka nad rámec požadavků svého současného pracovního místa. Oblasti vzdělávání zaměstnanců definuje zákoník práce v § 227. Jedná se o odborný rozvoj pracovníků prostřednictvím zaškolení a zaučení, odborné praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Zaškolení nebo zaučení se dle § 228 zákoníku práce týká pracovníka, který nastupuje do zaměstnání bez kvalifikace nebo pracovníka, který přechází na jiné pracovní místo. V případě absolventů škol, jejichž odborná praxe nepřesáhla po úspěšném ukončení studia dva roky, je zaměstnavatel povinen jim zabezpečit přiměřenou odbornou praxi potřebnou pro výkon práce. Toto ustanovení vychází z § 229 zákoníku práce. § 230 zákoníku práce pojednává o prohlubování kvalifikace, čímž se rozumí průběžné doplňování či udržování odborné kvalifikace. Za zvyšování kvalifikace pracovníka se dle § 231 zákoníku práce považuje studium, vzdělávání nebo školení pro dosažení vyšší hodnoty kvalifikace. (Bartoňková 2010, Šikýř 2012, Zákoník práce)

Plánované vzdělávání představuje neustále se opakující cyklus, který vychází z podstaty politiky vzdělávání. Odráží nejen specifické požadavky strategie vzdělání a rozvoje, ale také cíle strategie společnosti. Obrázek číslo 5 tento proces zobrazuje.

Obr. č. 5: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků

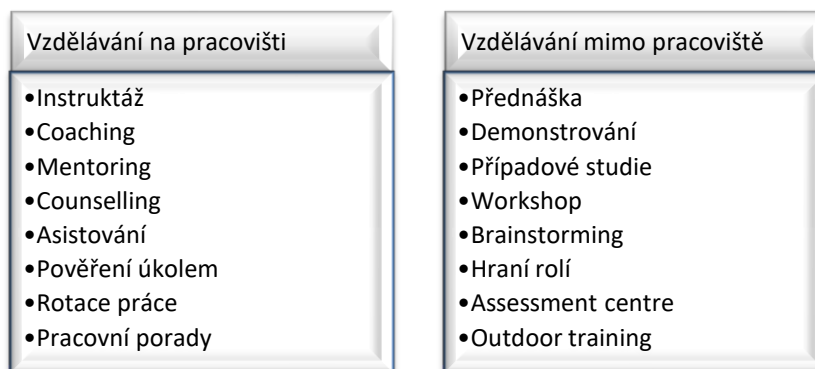


Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle M. Šikýře 2012

Prvním krokem systematického vzdělávání je dle Šikýře (2012) identifikace potřeby vzdělávání, kdy potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a chováním pracovníků a požadavky na pracovní místa v organizaci. Pro tento krok jsou potřebné údaje o pracovních místech a pracovnících získané při analýze pracovních míst a hodnocení pracovníků. Druhým krokem je plánování vzdělávacích programů, které vychází z plánů rozvoje společnosti, hodnocení pracovníků a z výsledků různých analýz tak, aby došlo k zabezpečení uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání. Následuje realizace vzdělávacího procesu, která je zabezpečována aplikací vhodné metody vzdělávání pracovníků na pracovišti nebo mimo pracoviště. Posledním krokem efektivního vzdělávání je vyhodnocování výsledků vzdělávání, kde jsou hodnoceny přípravy, průběh a výsledky samotného vzdělávání, zda byly použity a dodrženy dané metody, jaká byla odezva účastníků vzdělávání a zda u účastníků došlo ke zdokonalení znalostí a dovedností. (Šikýř 2012, Armstrong 1999, Hroník 2007)

Pro úspěšnou realizaci vzdělávání pracovníků je důležitá správná volba metody vzdělávání pracovníků, prostřednictvím které si zaměstnanci osvojí požadované znalosti a dovednosti k dosažení požadovaných výkonů. Koubek (2007) rozděluje metody vzdělávání pracovníků na dvě základní skupiny. Na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, ty jsou znázorněny v následujícím obrázku číslo 6.

Obr. č. 6: Metody vzdělávání pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, dle J. Koubka 2007

Instruktaž vede zkušený pracovník, který předvádí pracovní postupy. Coaching, mentoring a counselling patří k nejnovějším metodám, při kterých si pracovníci soustavně a dlouhodobě osvojují své znalosti a dovednosti, pod dohledem určeného školitele. Asistování představuje dle Koubka (2007) přidělení vzdělaného pracovníka ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník, který se učí pracovním postupům. Případové studie představují řešení skutečných či smyšlených organizačních problémů. Workshop a brainstorming jsou varianty případových studií, kdy jsou problémy řešeny z komplexnějšího hlediska. Dvořáková ve své publikaci Management lidských zdrojů rozděluje metody vzdělávání pracovníků do 3 skupin. Kromě vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště uvádí i metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště, kam řadí například poradenství, trainee programs, samostudium nebo e-learning. (Dvořáková 2007, Koubek 2007, Měrtlová 2014)

2.8 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

„Pracovníci jsou ve firmě nejdůležitější zdroj, v tržním prostředí jsou i nejdražší. Zároveň jsou předpokladem úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy, proto je nutno se věnovat schopnostem pracovníků a jejich rozvoji. Nelze podceňovat ani vytváření profiremních postojů a chování pracovníků.“ (Měrtlová 2014, str. 122)

Pracovní podmínky jsou představovány řadou faktorů, které působí nejen na zaměstnance, ale i na další komponenty pracovního procesu. Zahrnují několik dílčích oblastí, a to:

- péče o zaměstnance;
- organizace pracovní doby a doby odpočinku;
- pracovní prostředí;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- sociálně-psychologické podmínky práce.

Péče o pracovníky je zákonnou povinností a ekonomickou nutností, jehož účelem je dosáhnout příznivých výsledků ve všech časových, prostorových a bezpečnostních faktorech ovlivňující pracovníky. Péče o zaměstnance povinnou péčí a dobrovolnou péčí. Povinná péče o zaměstnance je stanovena zákoníkem práce, kdy § 224 až 247 zákoníku práce upravuje pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. Pracovní doba a doba odpočinku je upravena § 78 až 100 zákoníku práce. Pracovní doba je doba, během které je pracovník povinen být připraven na pracovišti k výkonu práce nebo vykonávat přidělenou práci. Doba odpočinku není pracovní dobou, zákonem je definována jako přestávka v práci na jídlo a oddech, jako nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami a jako nepřetržitý odpočinek v týdnu. Pracovní prostředí definuje prostorové a fyzikální činitele, které ovlivňují výkon pracovníka. Základní požadavky na pracovní prostředí jsou definovány zákonem č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů a bližší požadavky jsou stanoveny prováděcími právními předpisy. Bezpečnost a ochranu zdraví při práci právně upravuje zákoník práce § 101 až 108, zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů a další prováděcí právní předpisy. Hlavním cílem BOZP je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci. Sociálně-psychologické podmínky práce představují vztahy s ostatními pracovníky, kteří vytvářejí pracovní atmosféru. (Zákoník práce, Kocianová 2010, Dvořáková 2007, Šikýř 2012)

2.9 Personální informační systém

„Personální informační systém je počítačová aplikace umožňující počítačové zpracování personálních údajů, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností v pracovněprávních vztazích a zabezpečování personální práce v organizaci.“ (Šikýř 2012, str. 192)

Pro rozhodování a provádění všech potřebných analýz pracovní síly organizace a výsledků její práce, analýzy povahy pracovní pozice a především analýzy efektivnosti všech personálních činností je nezbytnou podmínkou existence věrohodných, detailních a aktuálních informací, které poskytuje personální informační systém. Tento systém je důležité neustále rozvíjet a aktualizovat tak, aby poskytoval pravdivé informace. Pro jeho široké využití jsou veškeré informace rozděleny do 4 subsystémů, a to na subsystémy obsahující informace o:

- pracovních;
- pracovních místech;

- personálních činnostech;
- vnějších podmínkách.

Obsah informací, poskytující personální informační systém jednotlivých společností, může být trochu odlišný, ale základní typy údajů by měly být pro všechny společnosti striktně stanovené. Informace o pracovnících by měly zahrnovat například osobní identifikační údaje pracovníka, údaje o vykonávané práci, pracovní funkci a druh pracovního poměru, údaje o kvalifikaci, vzdělání a praxi, o odměňování a pracovní době. Informace o pracovních místech by měly obsahovat údaje o kategorii pracovního místa a o místě výkonu práce, údaje o tom, pro koho je pracovní místo vhodné, co je od pracovníka požadováno a co je od něj vyžadováno. Informace o personálních činnostech by se měly týkat například použitých metod vytváření a analýzy pracovních míst, dotazníků používaných k získávání zaměstnanců, systému odměňování, metod vzdělávání pracovníků nebo například i pracovního a disciplinárního řádu organizace. Informace o vnějších podmínkách, které ovlivňují formování a fungování síly společnosti by měly zahrnovat údaje o situaci na trhu práce, o konkurenčních nabídkách pracovních příležitostí, o sociálních podmínkách v zázemí společnosti a příslušné právní předpisy. Systém obsahuje nejen všechny potřebné údaje, ale i nejrůznější dokumenty, ať už se týkají výsledků hodnocení pracovníků, zveřejněných inzerátů o zaměstnání, postupů výběru zaměstnanců nebo zákonů a předpisů. (Koubek 2007, Kavanagh 2015, Sodomka 2010)

Většina personálních informačních systémů je nastavena tak, že přístup k některým individuálním údajům o pracovnících, pracovních místech a o personálních činnostech je omezen, ale statistické údaje jsou k dispozici komukoliv z vedoucích pracovníků, mnohdy i řadovým pracovníkům a vnějším institucím.

Personální informační systém není považován za pouhou počítačovou evidenci, ale za komplexní a příkladný systém odpovídající potřebám moderního řízení společnosti. Využívání tohoto systému přináší společnosti značné výhody. Mezi ně patří například usnadnění personální práce, umožnění efektivního propojení personálního útvaru s ostatními vedoucími pracovníky, snížení nákladů personální práce, především administrativy a usnadnění provádění různých analýz, aktualizace, uchovávání a vyhledávání potřebných údajů. (Koubek 2007, Dvořáková 2007, Sodomka 2010)

3 Představení společnosti FN Plzeň

Historie Fakultní nemocnice Plzeň vychází z bohaté historie plzeňské medicíny, o které pojednává první část této kapitoly. Druhá část této kapitoly je zaměřena na současný stav fakultní nemocnice, kdy je FN považována za největší a nejmodernější zdravotnické zařízení v Plzeňském kraji, které díky dynamickému rozvoji v posledních letech, a zároveň i provázanosti s Lékařskou fakultou Univerzity Karlovy v Plzni, nabízí pacientům moderní diagnostické a léčebné metody jak na evropské, tak i světové úrovni.

3.1 Historie společnosti FN Plzeň

První zmínky o lékařské péči sahají až do roku 1322, kdy v Plzni vznikl první špitál, a to špitál svaté Máří Magdalény. Měl dvě místnosti, větší pro 16 žen a menší pro 8 mužů. Kolem roku 1500 vznikl městský špitál svatého Martina a pečoval o 7 mužů a 3 ženy. V roce 1540 byl vystavěn lazaret při kostelíku svatého Jiří, kde v dřívějších dobách biskup Václav založil klášter Kostelec, kolébku medicíny na Plzeňsku. V roce 1809 byla v areálu na Borech zřízena i vojenská nemocnice, která sloužila císařsko-královskému 35. pěšímu pluku. Rok 1833 znamenal postavení veřejné nemocnice, kde byla vybudována operační síň a první lůžkové nemocniční psychiatrické oddělení v Čechách.

Přelom 19. a 20. století představoval pro Plzeň nebyvalý stavební a průmyslový rozvoj a tato situace s sebou přinesla i potřebu nové nemocnice. Ve čtyřech etapách vznikala Městská všeobecná veřejná nemocnice císaře a krále Františka Josefa I., která se nacházela v areálu dnešní Fakultní nemocnice Plzeň na Borech. Během první etapy bylo otevřeno oddělení pro nakažlivé choroby spolu s administrativní budovou. Druhá etapa byla dokončena v roce 1902 a byly postaveny dva lůžkové pavilony a hospodářská budova. Třetí etapa probíhala od roku 1915 až do roku 1921, kvůli 1. světové válce. Bylo vystavěno dětské oddělení, kožní, pohlavní, plicní oddělení a nové prádelny a kotelny. Čtvrtá etapa reagovala na stále nedostatečnou kapacitu nemocnice, a proto bylo v období od roku 1931 do roku 1942 přistavěno i druhé poschodí. Vzniklo interní oddělení, chirurgický pavilon a osamostatnilo se plicní oddělení. Následně v roce 1952 byla Městská všeobecná veřejná nemocnice přejmenována na Fakultní nemocnici krajského ústavu národního zdraví. V roce 2005 vojenská nemocnice v areálu na Borech zcela zanikla a sloučila se s fakultní nemocnicí, kdy byla základní péče pro plzeňské pacienty v jejích prostorách zachována.

I přesto, že se o další nemocnici uvažovalo již po 2. světové válce, s budováním nemocničního areálu na Lochotíně se začalo až v roce 1979. Stavba byla dokončena v roce 2002, ale již od roku 1989 fungoval první pavilon interních oborů, od roku 2000 chirurgická klinika, ortopedická klinika, neurologické oddělení a anesteziologicko-resuscitační klinika. Od roku 2002 začalo na Lochotíně fungovat samostatné kardiochirurgické oddělení, dětská klinika a oční a stomatologická klinika. Následně došlo ke stavbě dalších specializovaných pracovišť, a to gynekologicko-porodnické kliniky a Neonatologického oddělení, které fungují od roku 2007 a Onkologického oddělení, které je v provozu od jara roku 2011.

V současné době se Fakultní nemocnice Plzeň profiluje jako stabilní, moderní a rozvíjející se zdravotnické zařízení, jehož význam přesahuje hranice kraje. Je největším zdravotnickým zařízením v Plzeňském kraji a poskytuje jak základní, tak i speciální a super speciální lůžkovou i ambulantní péči pro pacienty z Plzeňského kraje, Karlovarského kraje a částečně i pro kraje Českobudějovický, Ústecký a ostatní regiony České republiky. Velikou významnost hrají zejména specializovaná centra, která zajišťují komplexní péči v takovém rozsahu, který jiná nemocnice v kraji nemůže nabídnout. (www.fnplzen.cz)

3.2 FN Plzeň

Fakultní nemocnice Plzeň je samostatnou příspěvkovou organizací v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví České republiky.

Obr. č. 7: Logo FN Plzeň



Zdroj: www.fnplzen.cz, 2017

Fakultní nemocnice Plzeň, IČO: 00669806, DIČ: CZ00669806

Edvarda Beneše 1128/13

alej Svobody 80

305 99 Plzeň – Bory

304 60 Plzeň – Lochotín

Tel: 377 401 111

Tel: 377 103 111

Fakultní nemocnice Plzeň je rozmístěna do dvou samostatných areálů v Plzni, a to na areál Bory a areál Lochotín. Disponuje 1 729 lůžky, 4 423 zaměstnanci, 20 klinikami, 22 odděleními a 6 ústavy. Za rok 2016 ve Fakultní nemocnici v Plzni došlo k 70 659 hospitalizací, 3 036 porodům a 1 027 511 ambulantních vyšetření.

Hlavním posláním FN Plzeň je poskytování základní, specializované a zvláště specializované diagnostické a léčebné péče – lůžkové i ambulantní, výuka lékařů a nelékařských zdravotních pracovníků a základní a klinický výzkum.

Vize FN Plzeň zní takto: *„Naším cílem je ekonomicky úspěšná nemocnice na vysoké odborné úrovni. Bezpečí, spokojenost a kvalitní péče o pacienta je naším prvořadým zájmem.“*

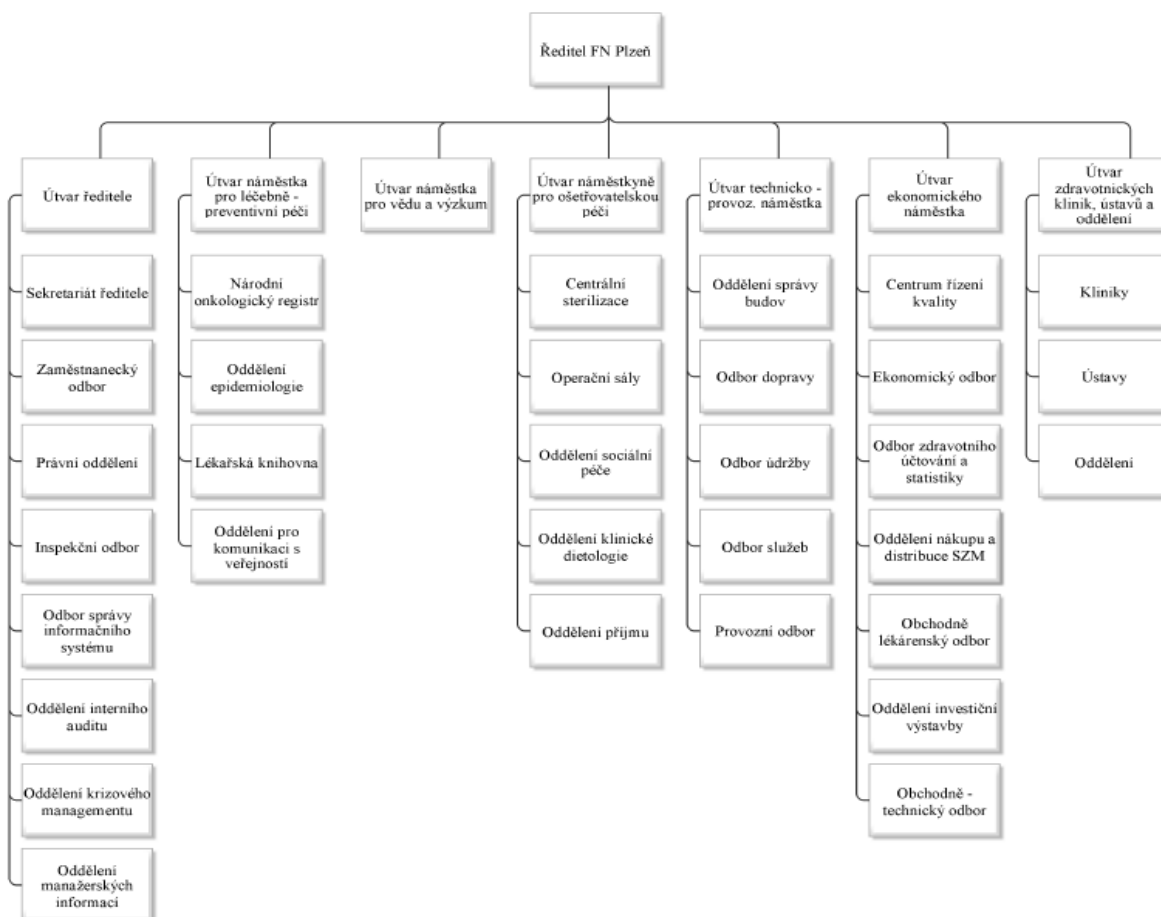
Zdravotnické organizace musí neustále zohledňovat měnící se prostředí, potřeby a očekávání pacientů, technický pokrok, konkurenční tlaky a požadavky zřizovatele a plátců, nevyjímaje FN Plzeň. Musí neustále zvyšovat kvalitu svých služeb a musí dodržovat legislativní požadavky. FN Plzeň se systematicky věnuje zvyšování kvality a bezpečí péče pacientů, a proto jí byl v roce 2007 udělen certifikát ISO 9001:2000 a v roce 2010 certifikát ISO 9001:2008. Tyto certifikáty potvrzují vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Od této doby FN Plzeň při každé recertifikaci úspěšně obhájí zmíněné certifikáty společně s akreditací podle vyhlášky č. 102/2012 Sb. o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče. Dále FN Plzeň od roku 2012 disponuje také certifikátem kvality laboratorních služeb ISO 15 189:2007. Přesněji se jedná o pracoviště genetické laboratoře Ústavu lékařské genetiky.

Díky dlouhodobé ekonomické stabilitě nemocnice investuje do svého rozvoje a nákupu nejlepší zdravotnické techniky tak, aby zajistila pacientům dostupnou a co nejlepší medicínskou péči. Fakultní nemocnice disponuje například špičkovou diagnostikou pomocí počítačového tomografu (CT), magnetickou rezonancí (MR) a nejnověji také vyšetřením pomocí PET/CT. Tato metoda dokáže odhalit rozvíjející se nádorové onemocnění i ve chvíli, kdy pacient ještě nezaregistroval jakékoli potíže s nemocí spojené. Slouží také k výběru optimálního způsobu léčby nově zjištěných nádorových onemocnění krvetvorby, nádorů plic nebo také k posuzování zbytkového onemocnění po operacích pokročilejších nádorů tlustého střeva a prsu. (www.fnplzen.cz)

3.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura FN Plzeň je formální a liniová s přesně definovanými vztahy nadřízenosti, podřízenosti, odpovědnosti a pravomocemi vedoucích pracovníků na základě stanoveného organizačního schématu. Organizační strukturu FN Plzeň lze označit i jako funkcionální, jelikož je každý útvar funkčně zaměřen dle své oborové specializace.

Obr. č. 8: Organizační struktura FN Plzeň



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních materiálů

Ředitelem Fakultní nemocnice Plzeň je MUDr. Václav Šimánek, Ph.D.. Struktura FN Plzeň je dále rozdělena na jednotlivé útvary. Každý útvar má svého náměstka/náměstkyni, který/á má k dispozici svou osobní asistentku. Pouze útvar ředitele svého náměstka nemá. Jeho funkci vykonává sám pan ředitel MUDr. Šimánek, Ph.D.. Náměstkem útvaru pro léčebně – preventivní péči je doc. MUDr. Eduard Kasal, CSc., který tuto funkci vykonává pouze dočasně, a to jako zástup. Útvar pro vědu a výzkum podléhá náměstkovi Prof. MUDr. Ondřeji Topolčanovi, CSc., paní Ing. Bc. Andrea Mašínová, MBA je náměstkyní útvaru pro ošetrovatelskou péči, pan Bc. Milan Topinka, MBA je náměstkem pro technicko-provozní

útvár a náměstkem ekonomického útvaru je pan Ing. Viktor Wendler, MBA. Níže uvedený organigram, obrázek číslo 8, zobrazuje konkrétní organizační strukturu FN Plzeň.

Útvár zdravotnických klinik, ústavů a oddělení je rozdělen na kliniky, ústavy a oddělení, kdy FN Plzeň disponuje 22 klinikami, mezi ně patří například I. a II. interní klinika, chirurgická klinika, dětská klinika, oční klinika, neurologická klinika nebo stomatologická klinika. Dále disponuje 6 ústavů a 20 odděleními. Mezi ústavy se řadí například ústav imunologie a alergologie nebo ústav soudního lékařství. Oddělení ve FN Plzeň představují například transfúzní oddělení, oddělení plastické chirurgie, kardiochirurgické oddělení nebo neonatologické oddělení.

3.2.2 Charakteristika zaměstnaneckého odboru FN Plzeň

Zaměstnanecký odbor zabezpečuje komplexní péči o zaměstnance fakultní nemocnice od jejich náboru, přijetí, platového zařazení, zpracování platů až po případný odchod ze zaměstnání. Dále také zajišťuje poskytování benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) a další vzdělávání zdravotnických i nezdravotnických zaměstnanců. Obrázek číslo 9 znázorňuje organizační strukturu zaměstnaneckého odboru.

Obr. č. 9: Organizační struktura zaměstnaneckého odboru



Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních materiálů

Oddělení personálního řízení a organizace (dále jen OPŘO) zajišťuje nábor a výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, plánuje a analyzuje pracovní místa dle platné legislativy, pečuje o zaměstnance, tvoří a následně i aktualizuje organizační řád, pracovní řád a kolektivní smlouvy. **Oddělení personální práce a mezd** (dále jen OPPM) zajišťuje personální a platové agendy spojené s nástupem zaměstnance do pracovního poměru, sepisuje pracovní smlouvy a jejich změny, zajišťuje měsíční zpracování platů včetně mimotarifních složek platu a dávek nemocenského a stanovuje nároky na dovolenou a dodatkovou dovolenou. Oddělení personální práce a mezd je také kompetentní za provádění změn pracovní doby, pracovního rozvrhu a ostatní personální změny, za zpracování a vyřízení žádostí o pružnou pracovní

dobu, za změny platového zařazení u překladů v rámci FN a za agendu dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dále se také jedná o činnosti spojené s ukončením pracovního poměru, s porušováním pracovní kázně, s mateřskou a rodičovskou dovolenou a s cestovními náhradami. **Oddělení dalšího vzdělávání** (dále jen ODV) se zabývá akreditací zdravotnických vzdělávacích programů, realizací nabídek vzdělávacích akcí a plánu školících akcí, pořádáním cyklických kurzů první pomoci, seminářů, konferencí, kurzů PC a jazykových kurzů. Přípravuje a realizuje akreditované kvalifikační kurzy, kvalifikační vzdělávání a certifikované kurzy, zabezpečuje specializační a celoživotní vzdělávání zdravotnických pracovníků, zajišťuje školící místa a stáže v rámci specializačního vzdělávání zdravotnických pracovníků, zpracovává žádosti o rezidenční místa pro lékaře, pořádá vstupní školení a organizuje konference v rámci celoživotního vzdělávání pro všechny zaměstnance FN Plzeň. **Zaměstnanecká komise** (dále jen ZK) především projednává a následně schvaluje či zamítá nástupy nových zaměstnanců, přeložení zaměstnance v rámci FN, nástupy z mateřské a rodičovské dovolené nebo dlouhodobého neplaceného volna, prodloužení a ukončení pracovních poměrů, žádosti o změnu dohodnutého plánovaného stavu zaměstnanců a žádosti o změnu systemizovaných pracovních míst. Zaměstnanecká komise se schází 1 za 14 dní a jejími členy jsou náměstci a zástupci zaměstnaneckého odboru.

3.2.3 Struktura rozdělení pracovníků

Fakultní nemocnice Plzeň, ke 31. 12. 2016 zaměstnávala 4 423 zaměstnanců. V následující tabulce číslo 1 lze vidět, že více než 75 % zaměstnanců jsou ženy a 78 % z nich je jich ve věku od 31 do 60 let. Méně početnou skupinou zaměstnanců tvoří muži, a to pouze necelými 25%.

Tab. č. 1: Struktura zaměstnanců na základě věku a pohlaví

Věková kategorie	Muži	Ženy	Celkem
do 20 let	3	6	9
21 - 30 let	155	570	725
31 - 40 let	314	870	1 184
41 - 50 let	286	923	1 209
51 - 60 let	210	808	1 018
nad 60 let	124	154	278
Celkem	1 092	3 331	4 423

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních údajů

Tabulka číslo 2 znázorňuje strukturu zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví. Celkově nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kteří tvoří více jak

40 % veškerého personálu nemocnice. V případě kategorie mužů, tvoří nejpočetnější skupinu taktéž vysokoškolsky vzdělaní, a to více jak 50% ze všech zaměstnaných mužů. U žen je tomu jinak. Nejpočetnější skupinu tvoří ženy s úplným středním vzděláním s maturitou. Tato skupina představuje 42 % všech zaměstnaných žen a hned poté následuje skupina žen s vysokoškolským vzděláním, a to 36 % zaměstnaných žen.

Tab. č. 2: Struktura zaměstnanců na základě vzdělání a pohlaví

Dosažené vzdělání	Muži	Ženy	Celkem
Základní	53	130	183
Vyučen	209	285	494
Střední odborné	34	14	48
Úplné střední s maturitou	169	1 403	1 572
Vyšší odborné	25	289	314
Vysokoškolské	602	1 210	1 812
Celkem	1 092	3 331	4 423

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních údajů

Tabulka číslo 3 znázorňuje strukturu zaměstnanců na základě doby trvání pracovního poměru a lze z ní vyčíst, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou ve FN Plzeň zaměstnáni kratší dobu než 5 let. Tato skupina tvoří 1 334 zaměstnanců, což je 30 % z veškerého personálu nemocnice.

Tab. č. 3: Struktura zaměstnanců na základě doby trvání pracovního poměru

Doba trvání pracovního poměru	Počet zaměstnanců
do 5 let	1 334
do 10 let	890
do 15 let	730
do 20 let	644
nad 20 let	825
Celkem	4 423

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních údajů

V průběhu roku 2016 rozvázalo pracovní poměr s FN Plzeň 424 zaměstnanců a nových pracovních poměrů vzniklo v průběhu tohoto roku 455. Za rok 2016 se průměrný hrubý měsíční plat zaměstnanců FN Plzeň dostal na částku 37 7748,57 Kč.

4 Analýza stavu personálních činností FN Plzeň

Následující kapitola je zaměřena na analýzu stavu personálních činností ve FN Plzeň, a to zejména u zdravotnického personálu, jako jsou lékaři, sestry a sanitáři.

4.1 Plánování a systemizace pracovních míst

Pracovní místa jsou plánována referentkami zaměstnaneckého odboru, na oddělení personálního řízení a organizace, na základě vytvořené celkové strategie nemocnice. Personální strategie se odvíjí od celkové strategie nemocnice a na základě personální strategie jsou rozpracovány personální strategie pro jednotlivé obory a oddělení nemocnice. Pro plánování pracovních míst ve FN Plzeň je také determinující sazebník zdravotních výkonů stanovený pojišťovnou. Ten určuje minimální počty pracovníků, kteří musí vykonávat svoji práci na daném oddělení nebo klinice, aby zdravotní pojišťovna veškerou zdravotní péči proplatila. Toto je základem pro plánování pracovních míst, dále se pak množství pracovních míst řeší na základě potřeb nemocnice.

Plánování pracovních míst, ať už na základě sazebníku zdravotních výkonů či na základě personální strategie, je realizováno za pomoci systemizace pracovních míst. Systemizace pracovních míst představuje přehlednou aktuální strukturu pracovních míst s jasně definovanými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, včetně určení vzájemné nahraditelnosti a součástí systemizace je i tvorba popisu pracovních míst. Hlavním účelem systemizace pracovních míst je především maximální ekonomické a hospodárné využití lidských zdrojů. Je vytvářena ve spolupráci s náměstkou, přednosty, primáři, vrchními sestrami a zaměstnaneckým odborem. Všichni tito zmínění sledují aktuální stav pracovních míst, historický vývoj pracovních míst v nemocnici a plánují detailní budoucí organizační strukturu jednotlivých oddělení a následně i celé nemocnice.

V případě, že kdykoliv v průběhu roku vznikne požadavek na vznik, změnu nebo zánik systemizovaného pracovního místa, je nutné, aby vedoucí daného oddělení postoupil na zaměstnanecký odbor vyplněný formulář „Žádost o změnu plánovaného stavu zaměstnanců (konečného přepočteného)“. O schválení či neschválení požadavku rozhoduje zaměstnanecká komise na jejím zasedání. V případě neschválení požadavku, referentka OPŘO informuje vedoucího oddělení, který požadavek vznesl. Pokud zaměstnanecká komise požadavek schválí, musí jej také schválit i ředitel FN Plzeň, pan Šimánek. V případě, že ředitel nemocnice požadavek neschválí, referentka OPŘO opět informuje vedoucího oddělení o výstupu z jednání. Pokud je požadavek schválen nejen zaměstnaneckou komisí, ale

i ředitelem nemocnice, referentka OPŘO vyhotoví formulář „Dohodnutý plánovaný stav zaměstnanců (konečný přepočtený)“, který vyplněný předá vedoucímu zaměstnanci oddělení, který vznesl původní požadavek. Následně je referentkou OPŘO provedena změna organizačního řádu nemocnice spolu se změnou personálního plánu.

Popisy pracovních míst v nemocnici jsou zpracovávány referentkami OPŘO, dle katalogu prací, kde jsou uvedeny i platové třídy. Na základě těchto údajů nemocnice ví, na jakém místě musí mít zaměstnanec jakou kvalifikaci. Těmito údaji se nemocnice musí striktně řídit. Popis pracovního místa u všeobecné sestry ve FN Plzeň obsahuje následující informace:

- pracovní funkce;
- způsobilost k výkonu;
- náplň práce dle katalogu prací, platová třída;
- funkční vztahy s dalšími pracovníky;
- profesní charakteristika;
- vymezení odpovědností;
- vymezení pravomocí;
- povinné funkční vazby;
- obecné povinnosti zaměstnance.

Pracovní funkce je definována názvem všeobecná sestra. Způsobilost k výkonu udává, zda může pracovník na této pozici vykonávat práci pouze pod dohledem či bez dohledu. V případě všeobecné sestry se jedná o práci bez odborného dohledu, pouze u vysoce specializovaných činností je odborný dohled vyžadován. Náplň práce dle katalogu prací je definována označením 2.19.13 všeobecná sestra, platová třída 10. Jedná se o plánování ošetrovatelské péče formou ošetrovatelského procesu bez odborného dohledu. Funkční vztahy s dalšími pracovníky definují stav nadřízenosti a podřízenosti v nemocnici. Všeobecná sestra je přímo podřízena staniční sestře a nemá bezprostředně podřízené pracovníky. Profesní charakteristika funkce definuje výkon práce všeobecné zdravotní sestry. Za její výkon je považováno poskytování ošetrovatelské péče a ve spolupráci s lékařem podílení se na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, neodkladné nebo dispenzární péči. Dále je všeobecná sestra oprávněna vykonávat činnosti stanovené vyhláškou č. 55/2011 Sb. Mezi vymezení odpovědností lze u všeobecné sestry zařadit například koordinaci práce nelékařských zdravotnických pracovníků způsobilých k výkonu zdravotnického povolání pod odborným dohledem nebo přímým vedením ve směně. Vymezení pravomocí definuje činnosti, ve kterých se všeobecná sestra musí samostatně rozhodnout na základě svých

zkušeností, popřípadě méně zkušeným kolegům určit jejich konkrétní úkoly k vykonání své práce. Povinné funkční vazby vymezují okruh lidí či organizací, se kterými může nebo musí zaměstnanec spolupracovat. Všeobecná sestra musí spolupracovat se všemi zaměstnanci oddělení a s pedagogy zdravotnických škol v rámci praxe studentů na oddělení. Obecné povinnosti zaměstnance určují vztah zaměstnance k nemocnici, což znamená dodržovat pracovní řád a veškeré interní předpisy FN Plzeň. Pracovní řád i interní předpisy FN Plzeň jsou pro všechny zaměstnance totožné.

Na základě popisu pracovního místa je sestaven kvalifikační profil pracovníka, který v tomto případě obsahuje informace o:

- požadované kvalifikaci;
- požadované specializaci;
- požadované registraci.

Požadovaná kvalifikace pro všeobecnou zdravotní sestru, s výkonem práce v 10. platové třídě, je vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu, případně vyšší odborná škola v oboru požadované práce. Na tuto pozici není specializace podmínkou, kdežto registrace je vyžadovaná v oboru požadované práce.

4.2 Získávání a výběr pracovníků

Interní směrnice FN Plzeň definují nábor a výběr pracovníků jako proces, který je veden k získávání kvalifikované pracovní síly k naplňování pracovních úkolů ve prospěch nemocnice a jejích pacientů. Proces náboru a výběru pracovníků ve FN Plzeň je detailně zobrazen v příloze A.

Identifikace potřeby obsazení volného místa vychází z definovaných personálních plánů organizace a neočekávaného uvolnění pracovního místa. Personální plány FN Plzeň obsahují údaje o plánovaném uvolnění pracovního místa, či o vytvoření nového pracovního místa, které bude potřeba obsadit novým pracovníkem. Neočekávané uvolnění pracovního místa souvisí s úmrtím pracovníka či náhlou dlouhodobou nemocí. Identifikace potřeby získání pracovníka je v pravomoci především vrchního primáře, vrchní sestry nebo vedoucího konkrétního oddělení, který zadá požadavek na Oddělení personálního řízení a organizace. Referentka zaměstnaneckého odboru, OPŘO všechny tyto požadavky, týkající se nových pracovních sil, zaznamená do programu zaměstnanecké komise.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa zpracovává OPŘO v průběhu analýzy a vytváření pracovních míst. Obsahuje údaje o volném pracovním místě a údaje o požadavcích na pracovníka.

Charakteristiky pro získávání a následný výběr pracovníků jsou určeny na základě popisu pracovního místa a na základě kvalifikačního profilu pracovníka. Příklad popisu konkrétního pracovního místa ve FN Plzeň je uveden výše a na základě toho jsou referentkou OPŘO vybrány nejdůležitější informace, které potenciálnímu uchazeči musí poskytnout realistický obraz práce na daném pracovním místě. V tomto případě se u lékařů jedná o výňatek z profesní charakteristiky funkce a podrobné pracovní náplně. Tato charakteristika zmiňuje následující: „Lékař je zaměstnancem zodpovědným za bezprostřední poskytování léčebné péče. Spolu s nelékařskými zdravotnickými pracovníky je garantem odborné a etické úrovně léčebné a ošetrovatelské péče. Provádí běžnou léčebně preventivní péči, vede předepsanou zdravotnickou dokumentaci, vykazuje údaje o poskytnuté léčebné péči, zúčastňuje se pravidelných vizit, dodržuje stanovená pravidla pro preskripci léků, a podobně.“ I u sester se jedná o výňatek z profesní charakteristiky funkce, která charakterizuje výkon všeobecné zdravotní sestry takto: „Za výkon povolání všeobecné sestry se považuje poskytování ošetrovatelské péče. Dále se všeobecná sestra ve spolupráci s lékařem nebo zubním lékařem podílí na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, neodkladné nebo dispenzární péči.“

Následně je podstatné zvážit alternativy a nezbytnosti obsazení pracovního místa. To je úkolem zaměstnanecké komise, která dvakrát do měsíce projednává nástupy nových zaměstnanců, přeložení zaměstnance v rámci FN či nástupy z mateřské a rodičovské dovolené, anebo dlouhodobého neplaceného volna. Pokud zaměstnanecká komise vyhodnotí, že obsazení volného pracovního místa je nezbytné, zaznamená se dané pracovní místo do zápisu ze zaměstnanecké komise. Zápis ze zaměstnanecké komise je výsledkem jednání zaměstnanecké komise a obsahuje veškerá volná pracovní místa, se kterými se dále manipuluje.

Přichází na řadu identifikace potenciálních vnitřních a vnějších zdrojů. FN Plzeň upřednostňuje získávání pracovníků z vlastních řad či lékařských fakult. Právě studenti lékařských fakult a zdravotnických škol jsou významným zdrojem potenciálních pracovníků, neboť zde většina z nich vykonává povinnou odbornou praxi. Až poté, co o konkrétní pracovní místo nemá zájem žádný z pracovníků z vlastních řad či absolventů škol, dochází k získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

Metodou pro získávání pracovníků z vlastních řad je jednoznačně využití intranetu, kde jsou průběžně přidávány a aktualizovány veškerá volná pracovní místa. Studenti vykonávající ve FN Plzeň odbornou praxi se o volných místech dozvědí od svých nadřízených. Pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů je využívána inzerce na webových stránkách FN Plzeň, která je využívána ze všech metod nejvíce. Dále se dávají inzeráty i do odborných časopisů, jako například Zdravotnické noviny nebo časopis Sestra. Volná pracovní místa jsou ze zákona hlášena i na úřadu práce, avšak pracovníci, kteří přicházejí z úřadu práce, nebývají pro FN Plzeň těmi nejvhodnějšími pracovníky. Ještě je podstatné dodat, že všechny pozice FN Plzeň jsou vyhledávány stejným způsobem a nejsou rozdělovány podle pozic.

Ještě předtím než je nemocnicí zveřejněna nabídka na volné pracovní místo, stanoví OPŘO seznam dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Jedná se o především o životopis a v některých případech i o výpis z Rejstříku trestů. Ostatní potřebné dokumenty uchazeč dokládá referentce OPPM až po případném přijetí na dané pracovní místo. Příslušný vedoucí daného oddělení, kam by měl být nový pracovník zařazen, navrhne pracovní a platové zařazení, termín nástupu do pracovního poměru, výši týdenního pracovního úvazku včetně rozvržení pracovní doby rozepsané na jednotlivé dny v týdnu a dobu trvání pracovního poměru.

Nabídka volného pracovního místa obsahuje informace o pracovním místě a informace o požadavcích na pracovníka. V případě nabídky pracovního místa pro všeobecnou sestru požadavky představují především kvalifikaci registrované všeobecné sestry a informace o pracovním místě následující:

- místo výkonu práce (pracoviště, úsek),
- kategorii vykonávané práce,
- druh provozu,
- délku směn,
- v některých případech i datum případného nástupu.

Nabídka pracovního místa pro lékaře obsahuje stejné informace o pracovním místě, jen požadavky se od všeobecné sestry liší. Požadavky na lékaře na chirurgické klinice FN Lochotín zní takto:

- úspěšné absolvování lékařské fakulty,
- ukončený základní chirurgický kmen výhodou,
- praxe vítána,

- o pozice vhodná i pro lékaře absolventa.

Velmi důležitým údajem v nabídce volného pracovního místa je údaj o kontaktní osobě, a to jméno, telefonní číslo a email, jak je znázorněno v obrázku číslo 10. Další údaj, který nabídka pracovního místa obsahuje je základní výčet zaměstnaneckých benefitů, které FN Plzeň nabízí svým zaměstnancům.

Obr. č. 10: Detailní informace volného pracovního místa ve FN Plzeň

Datum:	02.02.2017
Pracoviště:	Chirurgická klinika FN Lochoťin
Úsek:	lůžka
Kategorie:	Lékař
Počet:	1
Provoz:	Nepřetržitý
Délka směn:	12 h
Nástup od:	1.4.2017
Požadovaná kvalifikace:	LF, ukončený základní chirurgický kmen výhodou, praxe vítána. Pozice vhodná i pro lékaře absolventa
Detailní informace:	
Kontaktní osoba:	paní Antonie Grubrová, tel. 377402223, email grubrova@fnplzen.cz

Zdroj: www.fnplzen.cz, 2017

Dokumenty, které obdrží FN Plzeň prostřednictvím emailu či osobním předáním shromažďuje referentka OPŘO až po ukončení dané pracovní nabídky. V průběhu této doby referentka s uchazeči o pracovní místo komunikuje a v případě potřeby jim podává detailnější informace o pracovním místě. Dále referentka kontroluje správnost a úplnost všech požadovaných dokumentů a následně je třídí podle potřeby.

Po kontrole správnosti a úplnosti dokumentů (životopisů) od všech uchazečů o pracovní místo referentka vyřadí ty životopisy uchazečů, kteří nejsou bezúhonní. Poté referentka porovnává údaje ze životopisů s požadavky na dané pracovní místo. V případě, že údaje ze životopisu nevyhovují požadavkům na pracovní místo nebo jim zcela odporují, dále s nimi nepracuje. Pracuje pouze s takovými životopisy, které jsou v souladu s požadavky.

Všechny životopisy, které vyhovují požadavkům na obsazované pracovní místo, referentka OPŘO seřadí dle abecedy a předá je kompetentní osobě, vrchnímu primáři, vrchní sestře nebo vedoucímu konkrétního oddělení. Ti si následně dle vlastních potřeb vyberou ze všech životopisů pravděpodobně nejlepší uchazeče. Uchazeči na pozici všeobecné sestry musí mít minimálně střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou a kvalifikaci registrované všeobecné sestry. Případné další vzdělání, zkušenosti a znalosti jsou pouze výhodou uchazeče při rozhodování vrchní sestry, zda by byl uchazeč kompetentní pro výkon práce na daném

pracovním místě. Uchazeči na pozici lékaře se rozdělují do dvou skupin, buď FN Plzeň požaduje lékaře s praxí a všemi podstatnými atestacemi, anebo lékaře absolventa. Lékař absolvent musí splňovat podmínky úspěšného ukončení lékařské fakulty. Lékař s praxí musí mít navíc specializovanou způsobilost v daném oboru nebo alespoň ukončený základní kmen daného oboru. Naopak kvalifikační požadavky pro uchazeče na pozici sanitáře nejsou skoro žádné, kromě sanitářského kurzu, který může být pro uchazeče o toto místo výhodou. Vrchní sestry si vyberou ze všech vhodných uchazečů přibližně 5 pravděpodobně nejlepších uchazečů, vrchní primáři kolikrát i méně a následně si tyto vybrané uchazeče pozvou k výběrovému řízení.

Výběrové řízení probíhá na konkrétním oddělení, kde se uchazeč uchází o pracovní místo. Výběrové řízení je v kompetenci přímého nadřízeného, tudíž v kompetenci vrchní sestry, vrchního primáře či vedoucího daného oddělení. Pomocí metody vyhodnocování životopisů byli vybráni pravděpodobně nejlepší uchazeči o pracovní místo a pomocí výběrových pohovorů je vybrán potenciální zaměstnanec. Výběrový pohovor probíhá pouze mezi 4 očima, a to mezi uchazečem a jeho potenciálním přímým nadřízeným. Hodnotí se osobnostní a odborné předpoklady uchazeče pro danou pozici, profesní zkušenosti na základě životopisu a jsou zodpovězeny veškeré dotazy ze strany uchazeče, včetně odměňování, vzdělávání nebo osobnostního rozvoje. Výběrové řízení pomocí pohovorů trvá od 1 dne do 1 týdne, záleží na počtu pozvaných uchazečů. Po ukončení všech výběrových pohovorů si příslušný vedoucí seskupí uchazeče dle priorit přijetí a tento seznam předá referentce OPPM. Referentka OPPM nejvíce vhodného uchazeče osloví s nabídkou pracovního místa. Pokud má uchazeč stále zájem o volené pracovní místo, domluví se s ním na termínu vstupní lékařské prohlídky u lékaře pracovně lékařských služeb FN Plzeň a poté na osobní schůzce, kde bude podepsána pracovní smlouva. Pokud uchazeč již o volné pracovní místo zájem nemá, osloví referentka druhého uchazeče v pořadí.

4.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Jak již bylo řečeno, vybraný uchazeč o pracovní místo se musí před uzavřením pracovního poměru podrobit vstupní lékařské prohlídce u lékaře pracovně lékařských služeb FN Plzeň. U sanitářů a řidičů jsou součástí vstupní lékařské prohlídky i psychologické testy. Po absolvování vstupní lékařské prohlídky a uznání uchazeče o pracovní místo pracovně právně schopným, může dojít k uzavření pracovního poměru. Referentka OPPM zajistí, aby žadatel před uzavřením pracovní smlouvy předložil zápočtový list od předchozího zaměstnavatele nebo potvrzení úřadu práce o evidenci uchazeče o zaměstnání, v případě

poživatele starobního důchodu přiznání starobního důchodu a v případě žáka nebo studenta potvrzení o studiu. Uchazeči o zdravotnické povolání jsou povinni dle zákona č. 95/2004 Sb. a 96/2004 Sb. v platném znění předložit dále tyto dokumenty:

- výpis z Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce;
- posudek lékaře pracovně lékařských služeb o zdravotní způsobilosti;
- doklady o dosažené odborné a specializované způsobilosti.

Před vznikem pracovního poměru mezi zaměstnancem a FN Plzeň musí dojít k podpisu několika podstatných dokumentů, prohlášení a smlouvy. Konkrétně se jedná o:

- prohlášení o zpracování osobních údajů;
- protokol o převzetí jmenovky;
- pravidla o nošení jmenovky;
- souhlas s uveřejněním fotky (není nutné);
- pravidla pro používání výpočetní techniky (pouze ti, kteří s výpočetní technikou pracují);
- dohoda o srážkách z platu za závodní stravování;
- dohoda o srážkách z platu za ochranné pomůcky;
- pracovní smlouva.

Pracovní smlouva mezi FN Plzeň a zaměstnancem obsahuje vždy informace o druhu vykonávané práce, místě výkonu práce, dni nástupu do práce a případně zkušební době.

Po podpisu pracovní smlouvy a všech potřebných protokolů, dohod a prohlášení je zaměstnanec zařazen do personální evidence FN Plzeň. Založí se mu osobní spis, který obsahuje nejen tyto základní údaje: osobní číslo zaměstnance, jméno, příjmení, titul, datum narození, státní příslušnost, datum dovršení důchodového věku, stupeň dosaženého vzdělání, obor dosaženého vzdělání a zdravotní pojišťovnu zaměstnance.

Následně se referentka OPPM s novým zaměstnancem domluví na konkrétním termínu vstupního školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vydá mu zápisník BOZP, kam se potvrzují všechna absolvovaná školení. Po ukončení všech administrativních záležitostí zavede referentka OPPM zaměstnance na místo, kde bude vykonávat svoji práci a oficiálně ho seznámí s jeho přímým nadřízeným. Po uvedení na pracoviště je zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají, včetně základních požárních a bezpečnostních předpisů, s pracovními a platovými podmínkami výkonu práce, s Pracovním řádem FN Plzeň a s podrobnou pracovní náplní, kterou mu přímý nadřízený

v souladu s pracovní smlouvou stanoví. Platové podmínky výkonu práce představují platový výměr, který musí zaměstnanec v den nástupu od zaměstnavatele obdržet v písemné formě. Platový výměr musí obsahovat údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec zařazen. Dále musí obsahovat přesnou výši platového tarifu, ostatních měsíčně poskytovaných příplatcích a termínu výplaty. Vedoucí zaměstnanec novému zaměstnanci sdělí jaký den a v kolik hodin má nastoupit na pracoviště, dle uzavřené pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a FN Plzeň. Dále je zaměstnanec informován o nutnosti vyzvednout si čipovou kartu, kterou bude potřebovat jak pro otevírání dveří, tak i v závodní jídelně a o vyzvednutí pracovních pomůcek v oddělení operativní evidence.

Pracovní poměr vzniká dnem, který byl v pracovní smlouvě sjednán jako den nástupu do práce. Jedno vyhotovení pracovní smlouvy se předává zaměstnanci a druhé vyhotovení pracovní smlouvy ukládá referentka OPPM do osobního spisu příslušného zaměstnance. Pracovní poměr je uzavřen na dobu určitou, a to na 1 rok. Po jednom roce vedoucí pracovník zhodnotí práci zaměstnance a zváží, zda mu smlouva bude prodloužena či ne. Z 99% jsou všechny pracovní úvazky po prvním roce výkonu práce prodlouženy na dobu neurčitou.

Pracovní poměr mezi zaměstnancem a FN Plzeň může vzniknout také jmenováním. Do funkce jmenuje pouze ředitel FN Plzeň, pan MUDr. Šimánek. Jmenování se týká vedoucích organizačních útvarů, ale jelikož v zákoníku práce není přesně definováno, kdo se za vedoucího organizačního útvaru považuje, vznikla domluva mezi fakultními nemocnicemi, co je to organizační útvar. Jedná se tudíž o ředitele, útvar náměstků a primářů samostatných oddělení. Tento pracovní poměr vzniká na základě jmenovacího dekretu, kdy jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec a druhé vyhotovení zakládá referentka OPPM do osobního spisu zaměstnance.

K obsazení volného pracovního místa může dojít také prostřednictvím změny pracoviště v rámci FN Plzeň, neboli vnitroústavním přeložením. Jedná se o takový proces, kdy zaměstnanec, či vedoucí zaměstnanec podá písemnou žádost o přeložení v rámci FN Plzeň (viz. příloha B) příslušnému náměstkovi nebo zaměstnanci OPŘO. Referentka OPŘO předloží žádost o přeložení k projednání zaměstnanecké komisi FN Plzeň, která rozhodne, zda zaměstnanci vyhoví či nikoliv. V případě, že zaměstnanecká komise žádost o přeložení zaměstnance schválí, je referentkou OPŘO vystaven tzv. Překladový list. Překladový list je následně předán vedoucímu oddělení, z jehož pracoviště je zaměstnanec překládán. Ten potvrdí, kdy bude překládanému zaměstnanci ukončen výkon práce na jemu podřízeném pracovišti a ihned předá překladový list vedoucímu oddělení, kam je zaměstnanec překládán.

Vedoucí zaměstnanec nového pracoviště vyplní na překládový list předpokládaný den nástupu zaměstnance na jemu podřízené pracoviště, stanoví mu pracovní náplň, pracovní dobu, platové podmínky a předá vyplněný překládový list referentce OPPM. Veškerá tato administrativní opatření musí být zrealizována ještě před účinností přeložení daného zaměstnance.

4.3.1 Adaptační proces pracovníků

Každý zaměstnanec, který vstupuje do pracovního poměru ve FN Plzeň, nebo tam již pracuje a mění pracoviště či pracovní zařazení, je povinen absolvovat proces zaškolení a zaučení. Za organizaci a řádný průběh adaptačního procesu odpovídá příslušný vedoucí zaměstnanec. Vedoucí zaměstnanec určí novému zaměstnanci školícího pracovníka, představí nového zaměstnance vedení pracoviště a spolupracovníkům. Vysvětlí mu průběh adaptačního procesu včetně očekávaných výsledků a podle náplně práce ho vybaví přístupovými právy na pracoviště (klíče, kódy, a podobně) a k informačnímu systému nemocnice (uživatelské jméno, heslo, a podobně). Dále už se zaměstnanec ujímá školící pracovník, provede ho nemocnicí a pracovištěm, seznámí ho s denním chodem pracoviště a příslušným technickým vybavením. Školící pracovník vede nového zaměstnance celým adaptačním procesem, vysvětluje mu jeho úkony a povinnosti, které souvisejí s výkonem práce a které nový zaměstnanec musí zvládnout, pomáhá mu radou nebo názorným předvedením, zodpovídá jeho dotazy, ověřuje jeho odborné znalosti a dovednosti, hodnotí pracovní i osobní kvality nového zaměstnance a v závěru procesu navrhuje jeho další uplatnění.

Adaptační proces je rozdělen do 3 fází, a to na první fázi, neboli základní část, druhou fázi neboli speciální část a třetí fázi. Základní část adaptačního procesu má jednotný charakter a je povinná pro všechny nové zaměstnance bez ohledu na jejich funkční zařazení. Spočívá v seznámení se spolupracovníky, v získání základních znalostí o nemocnici o jejím předmětu činnosti, vizi a misi, organizační struktuře, o základních obecně platných i vnitřních právních normách, kterými se řídí nemocnice a její zaměstnanci. Její součástí jsou také povinná školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Speciální část adaptačního procesu se týká nelékařských zdravotnických pracovníků a je dána pracovní funkcí zaměstnance, charakterem pracoviště a pracovních povinností, typem používaných pracovních pomůcek, nástrojů a přístrojů. Obsah a rozsah této části adaptačního procesu stanovuje příslušný vedoucí zaměstnanec, v souladu se standardy a metodickými postupy uplatňovaných v nemocnici. Určuje interní opatření, odborné znalosti a dovednosti, které musí nový zaměstnanec na pracovišti znát. Ve třetí části adaptačního procesu školící pracovník hodnotí

odborné, pracovní a morální kvality zaměstnance, jeho chování a vystupování, zda adaptační proces probíhá úspěšně a zda je zaměstnanec vhodný pro výkon sjednané práce. V rámci hodnocení musí být zaměstnanci předán tzv. Dotazník spokojenosti nového zaměstnance s průběhem adaptačního procesu (viz. příloha C).

Adaptační proces u nových zaměstnanců ve vedoucích funkcích – náměstci ředitele, přednostové, primáři, vedoucí nelékařských zdravotnických pracovníků, vedoucí pracovišť správy, se školící pracovník zaměří na získání potřebných manažerských znalostí. To znamená, že se zaměří na existující vertikální i horizontální řídicí komunikační vazby v nemocnici, způsoby vykazování a účtování poskytnutých zdravotnických i nezdravotnických služeb, způsoby zásobování, nakupování služeb, financování, sledování a hodnocení ekonomické úspěšnosti organizačních útvarů, principy hodnocení ukazatelů kvality, způsoby personální práce, odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Délka adaptačního procesu se odvíjí od pracovního zařazení, dosaženého vzdělání, dosavadní praxe nového zaměstnance a jeho osobního přístupu k procesu. O konkrétní délce rozhoduje příslušný vedoucí zaměstnanec ve spolupráci se školícím pracovníkem. Délky adaptačního procesu mohou být následující:

- vedoucí zaměstnanci - 1 až 3 měsíce;
- lékaři a farmaceuti - 1 až 6 měsíců, absolventi - 3 až 9 měsíců;
- zdravotničtí pracovní nelékaři s odbornou způsobilostí a s odbornou a specializovanou způsobilostí – 1 až 12 měsíců, absolventi – 3 až 12 měsíců;
- zdravotničtí pracovníci nelékaři pracující pod odborným dohledem nebo přímým vedením – 1 až 3 měsíce;
- technicko-hospodářští pracovníci, dělníci a provozní pracovníci – 1 až 6 měsíců, absolventi 3 až 12 měsíců.

V případě, že zaměstnanec mění pracoviště, nebo pracovní zařazení v rámci FN Plzeň, nebo se vracejí do nemocnice po přestávce delší než 6 měsíců, ale kratší než 2 roky, probíhá adaptační proces ve zkrácené formě. To znamená, že v průběhu procesu mohou být vypuštěny základní informace, které zaměstnanec již zná a proškoleny a prověřovány jsou pouze odborné znalosti a dovednosti, které souvisejí s novým pracovním zařazením nebo novým pracovištěm.

Zahájení a ukončení adaptačního procesu evidují vedoucí zaměstnanci v personálním informačním systému, v systému VEMA, kde jsou k dispozici i podstatné formuláře. Zejména

se jedná o formulář „Plánu adaptačního procesu nového zaměstnance“, do kterého školící pracovník zaznamenává průběh a ukončení adaptačního procesu. V průběhu adaptačního procesu nového zaměstnance provádí školící pracovník průběžné hodnocení, které zaznamenává do Záznamu hodnocení adaptačního procesu. Toto hodnocení provádí školící pracovník minimálně 3x na celý průběh procesu. U zaměstnanců, kterým běží zkušební doba, musí být průběžné hodnocení provedeno alespoň jeden měsíc před jejím ukončením. S výsledkem průběžného hodnocení seznámí školící pracovník vedoucího zaměstnance, aby mohl zvážit případné ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Vyplněný a podepsaný formulář Záznam hodnocení adaptačního procesu předá vedoucí zaměstnanec Zaměstnaneckému odboru, přesněji referentce OPPM k založení do osobního spisu zaměstnance, a to nejpozději do 14 kalendářních dnů od ukončení adaptačního procesu včetně nové pracovní náplně. Dále může být tento záznam i podkladem pro úpravu složek platu. Již předaný a zaměstnancem vyplněný „Dotazník spokojenosti nového zaměstnance“ s průběhem adaptačního procesu odešle prostřednictvím interní pošty zaměstnanec přímo na oddělení personálního řízení a organizace.

V průběhu adaptačního procesu nového pracovníka ve FN Plzeň lze poukázat na jednotlivé povinnosti vedoucího zaměstnance, školícího pracovníka a samotného zaměstnance. Povinnosti vedoucího zaměstnance jsou následující:

- Provést vstupní pohovor se zaměstnancem, při kterém ho seznámí s:
 - náplní práce;
 - jeho právy a povinnostmi zaměřenými na příslušný typ pracoviště;
 - předpisy týkajícími se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany;
 - hygienickými předpisy;
 - pravidly odměňování;
 - doporučenou literaturou k prostudování;
 - přístupem k intranetu FN Plzeň, včetně přístupu webové stránky.
- Připravit formuláře „Plán adaptačního procesu nového zaměstnance“, který předá zaměstnanci.
- Stanovit předpokládaný termín ukončení adaptačního procesu.
- Spolu se školícím pracovníkem provést průběžné či závěrečné hodnocení a pohovor se zaměstnancem, a to nejpozději do 14 kalendářních dnů před stanoveným termínem

ukončení adaptačního procesu. S výsledkem hodnocení zaměstnance seznámit a umožnit mu se k závěrům a průběhu adaptačního procesu písemně vyjádřit.

- Po ukončení adaptačního procesu by měl vedoucí zaměstnanec vyhotovit novou pracovní náplň, případně změnit platové zařazení zaměstnance, zpracovat informace o provedeném adaptačním procesu a vyhotovit doklad o ukončení adaptačního procesu, který by měl následně odeslat referentce OPPM.

Povinnosti školícího pracovníka:

- Seznámit zaměstnance s průběhem adaptačního procesu, pracovištěm a pracovním kolektivem.
- Stanovit rychlost zapracování, dle individuálních schopností zaměstnance a možností oddělení. K jednotlivým kritériím plánu adaptačního procesu zapisovat datum jejich plnění.
- Vést záznamy o průběhu adaptačního procesu, pravidelně provádět hodnocení zaměstnance, na jehož základě společně s nadřízeným zaměstnancem nového zaměstnance upřesní termín ukončení adaptačního procesu.
- Spolupracovat s vedoucím zaměstnancem při závěrečném hodnocení zaměstnance.

Povinnosti nového zaměstnance:

- Plnit jednotlivé body plánu adaptačního procesu, spolupracovat se školícím pracovníkem a ostatními pracovníky FN Plzeň.
- V případě požadavku vedoucího zaměstnance by měl nový zaměstnanec při ukončení adaptačního procesu obhájit písemně zpracovanou práci.
- Vyplnit „Dotazník spokojenosti nového zaměstnance s průběhem adaptačního procesu“ nejpozději do 14 kalendářních dnů od ukončení adaptačního procesu a zaslat jej referentce OPŘO.

4.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

FN Plzeň má jasně stanovenou metodiku a pravidla pro hodnocení zaměstnanců tak, aby byla zajištěna objektivita, srovnávací a vypovídací schopnost a použitelnost pro všechny zaměstnance. Cílem hodnocení je co nejobjektivněji zhodnotit výkon a pracovní chování zaměstnance a poskytnout mu zpětnou vazbu, zjistit potenciál zaměstnance, zlepšit jeho výkon a posílit motivaci. Případně i identifikovat potřeby v oblasti rozvoje zaměstnance.

V rámci systému hodnocení zaměstnanců jsou hodnoceni všichni zaměstnanci, kteří mají ve FN Plzeň pracovní poměr. Hodnotitelem je vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance

a hodnocení probíhá vždy 1x za rok, v období od 21. 8. do 20. 11. každého roku. Výstupním dokumentem je vyplněný formulář „Hodnocení a plán osobního rozvoje – rok ...“. Jeden výtisk obdrží zaměstnanec a druhý výtisk hodnotitel neboli přímý nadřízený zaměstnanec.

Hodnocení zaměstnanců je rozdělené do dvou základních skupin, a to na hodnocení neformální a hodnocení formální. **Neformální hodnocení** je průběžné hodnocení zaměstnanec jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jedná se o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy nadřízený bezprostředně hodnotí plnění pracovních úkolů, pracovního chování a poskytuje okamžitou zpětnou vazbu podřízenému. Upozorňuje ho na nedostatky, chyby ve výkonu práce nebo zaměstnanec chválí. Neformální hodnocení stimuluje motivaci zaměstnanec k lepšímu výkonu práce. O neformálním hodnocení se nevede žádná dokumentace. Pouze v případě, kdy si nadřízený o významných závěrech neformálního hodnocení učiní krátké poznámky, jsou výhodou pro formální periodické hodnocení. **Formální hodnocení** zaměstnanců je standardizované, je periodické a systematické. Výstupem jsou písemné dokumenty, které slouží pro další činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, platové a vzdělávací. Hodnocení nových zaměstnanců je součástí procesu zaškolení a zapracování dle interních směrnic FN Plzeň. Pracovní výkony ostatních zaměstnanců jsou pravidelně hodnoceni vedoucími zaměstnanci. Předmětem hodnocení je individuální pracovní výkon zaměstnanec, který podával v období od posledního hodnocení.

Hodnocení za minulé období se vztahuje ke dvěma základním oblastem, k oblasti sociálně organizační a k oblasti odborné. Ty se dále rozdělují na další podstatné body hodnocení:

- sociálně organizační oblast;
 - začlenění zaměstnanec do pracovního kolektivu a sociálního systému FN Plzeň;
 - dodržování interních předpisů FN Plzeň a platné legislativy;
 - dodržování pokynů nadřízeného zaměstnanec a vedení potřebných záznamů;
 - vztah a úcta k pacientům a jejich rodinným příslušníkům případně k ostatním zaměstnancům FN Plzeň nebo externím partnerům;
- odborná oblast;
 - vztah k vykonávané profesi a zájem o zvolený obor;
 - schopnost samostatně vykonávat odborné činnosti;
 - teoretické a praktické zvládnutí všech určených výkonů;

- zapojení do procesu celoživotního vzdělávání.

Pokud hodnotící zaměstnanec v průběhu uplynulého roku absolvoval vzdělávací kurz, hodnotí se:

- nové vědomosti získané pro obor nebo pracovní pozici;
- nové dovednosti v oboru nebo v pracovní pozici;
- změna pracovního chování, postojů;
- udržování a zkvalitňování pracovních činností;
- přínos pro zvýšení kvality péče nebo poskytovaných služeb – podklad pro plánování dalších vzdělávacích akcí i vyhodnocení efektivity vynaložených prostředků.

Postup hodnocení zaměstnance je následující. Zaměstnanec připraví hodnotící formuláře pro daný rok. Hodnotitel vytiskne hodnotící formuláře pro sebehodnocení pro podřízené zaměstnance, na které napíše termín hodnotícího pohovoru – datum a čas, předá je zaměstnancům alespoň 14 dnů přede dnem hodnocení a požádá je, aby provedli sebehodnocení a připravili se jej prezentovat a obhajovat v průběhu hodnotícího pohovoru, včetně požadavků vzdělávání pro svůj kariérní rozvoj. Hodnotitel je povinen se na hodnocení řádně připravit, prostudovat závěry předchozího hodnocení, shromáždit své poznatky o současném pracovním výkonu zaměstnance, o jeho potřebách a ambicích, případně zajistit si názory ostatních členů pracovního týmu, pacientů nebo klientů. Každý zaměstnanec je hodnocen vzhledem ke své pracovní náplni a funkci, kterou v nemocnici zastává. Při hodnocení neplatí, že čím náročnější funkci vykonává, tím musí být lépe hodnocen. Náročnost funkce je promítnuta v platovém zařazení. Hodnotitel se nesmí nechat ovlivňovat žádnými všeobecnými osobními charakteristikami hodnoceného ani svými sympatiemi, antipatiemi a předsudky. Hodnocení probíhá formou hodnotícího pohovoru a doba pro hodnotící pohovor musí být dostatečně dlouhá, doporučený čas je 20 až 30 minut. V průběhu rozhovoru hodnotitel s hodnoceným probírá a hodnotí jednotlivá kritéria, vysvětluje svá stanoviska, diskutuje sebehodnocení, poměruje je se svými závěry, vyhodnocuje kompetence a očekávání hodnoceného a zapojuje jej do hledání cesty k dosažení zlepšení. V závěru hodnocení hodnotitel uvede, ve kterých kritériích je hodnocený výborný, ve kterých by bylo vhodné zlepšení a ve kterých je zlepšení nutností. Ohodnotí možnost pracovního postupu a navrhne zaměstnanci průběh jeho dalšího odborného rozvoje. Dále se hodnotitel s hodnoceným dohodne na dalších krocích jeho osobního rozvoje, a to nejméně na 2 roky. Dohodnuté cíle musí odpovídat koncepci a možnostem nemocnice, personálním požadavkům konkrétního pracoviště a ambicím hodnoceného. Poté, co je hodnocený seznámen se závěry hodnocení,

podepíše hodnotící protokol a jeden výtisk obdrží. Druhý výtisk si ponechá hodnotitel a založí jej do své evidence celoživotního vzdělávání u podřízených zaměstnanců.

V průběhu hodnotícího pohovoru je doporučeno se držet základních otázek, jako například: Jaký je Váš pocit ohledně Vašeho přispění v loňském roce? Proč? Co si myslíte, že se zvláště povedlo? Co Vám dopomohlo k tomu, že jste toho dosáhl? Co se dařilo méně? Proč? Co byste udělal jinak? Co jste se v loňském roce naučil? Jak toho využijete při stanovování Vašich cílů? Jakou zpětnou vazbu ode mě požadujete? Na jakých Vašich silných stránkách plánujete stavět? Plánujete pracovat na některých oblastech pro zlepšení? Na kterých? Jaké tomu dáváte priority? Jsou oblasti, které mohou poskytnout další pomoc? Které to jsou? Ovlivňuje můj přístup Váš styl? Jak? Mohl bych si počínat lépe? Jsou záležitosti, o nichž si myslíte, že by měly být v mých cílech? Jaké to jsou? A podobně.

Souběžně s hodnotícím pohovorem se stanovuje plán osobního rozvoje, a to:

- kariérní rozvoj – kvalifikační vzdělávání, specializační vzdělávání, certifikované kurzy u nelékařských zdravotních pracovníků, ostatní vzdělávání, lektorská činnosti pro FN Plzeň a mentoři, publikační činnost;
- osobní rozvoj – osobní cíle krátkodobé a dlouhodobé, silné a slabé stránky.

4.5 Odměňování pracovníků

Problematika odměňování pracovníků FN Plzeň je komplexně řešena **kolektivní smlouvou**, která detailně upřesňuje odměňování pracovníků na základě těchto podkladů:

- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce v platném znění;
- nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě;
- nařízení vlády č. 546/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění;
- nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovní prostředí v platném znění;
- nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v praxi;
- platový předpis pro odměňování zaměstnanců FN Plzeň;
- prováděcí předpisy.

Zaměstnancům nemocnice přísluší za vykonanou práci plat. Pracovní zařazení a výši platu navrhuje zaměstnanci příslušný nadřízený na základě stanovené pracovní náplně dle katalogu

prací a podrobné pracovní náplně. Pracovní zařazení a výši platu dále schvaluje vedoucí oddělení a o jeho přiznání rozhoduje ředitel FN Plzeň pan MUDr. Šimánek nebo jím stanovení zaměstnanci.

Plat zaměstnancům určuje zaměstnavatel na základě platového předpisu, který je součástí Kolektivní smlouvy. Vedoucím zaměstnancům, kteří jsou statutárním orgánem nemocnice, určuje plat ten orgán, který je na dané pracovní místo ustanovil.

Každý zaměstnanec je v nemocnici zařazen do platové třídy a do platového stupně. **Platová třída** je definována nejnáročnější prací, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do konkrétní platové třídy nejen na základě výkonu určité práce, ale také na základě toho, zda zaměstnanec pro výkon práce splňuje potřebné vzdělání. Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon práce na daném pracovním místě v jednotlivých platových třídách, jsou rozděleny do 16 stupňů, které znázorňuje následující tabulka číslo 4.

Tab. č. 4: Kvalifikační předpoklady vzdělání

1. platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
2. platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3. platová třída	střední vzdělání
4. platová třída	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5. platová třída	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
6. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
8. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9. platová třída	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10. platová třída	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
12. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
14. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
15. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
16. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních dokumentů

V případě, že příslušný nadřízený pracovník nemůže obsadit pracovní místo zaměstnancem, který dosáhl potřebného vzdělání, může zaměstnance výjimečně zařadit do platové třídy, pro kterou nesplňuje potřebné vzdělání, a to až na dobu 4 let, anebo na dobu delší, jestliže zaměstnanec absolvovanou praxí prokázal schopnost k výkonu požadované práce. Toto všechno může příslušný nadřízený pracovník vykonat pouze za podmínky, že zvláštní právní

předpis nestanovil jiné podmínky. Udělenou výjimku ze vzdělání lze zaměstnavatelem kdykoliv odebrat, zejména v případě, kdy by bylo možné pracovní pozici obsadit zaměstnancem, který dosáhl potřebného vzdělání.

Platový stupeň vyjadřuje započitatelnou praxi zaměstnance a míru jejího zápočtu. Doba praxe lze započítat buď v plném, nebo zkráceném rozsahu. V plném rozsahu započte zaměstnavatel zaměstnanci dobu praxe v oboru z jiného pracovního místa, kde zaměstnanec vykonával práci, pro kterou byly požadovány znalosti stejného nebo obdobného zaměření. V plném rozsahu, maximálně však 6 let, zaměstnavatel také započte dobu čerpání mateřské a rodičovské dovolené a osobní péči o osobu závislou na péči jiné osoby. Ve zkráceném rozsahu započte zaměstnavatel zaměstnanci dobu jiné praxe, a to na základě toho, jakou využitelnost má jiná praxe pro výkon požadované práce na daném pracovním místě. Po započtení doby praxe se zaměstnanci v závislosti na stupeň dosaženého vzdělání odečítá určitý počet let z této praxe v rozmezí 1 až 9 roků. Platové stupně jsou rozděleny do 12 období, a to do 1 roku praxe, do 2 let praxe, do 4 let, do 6 let, do 9 let, do 12 let, do 15 let, do 19 let, do 23 let, do 27 let, do 32 let a nad 32 let praxe.

Na základě určení platové třídy a platového stupně zaměstnanci přísluší platový tarif. Tabulka číslo 5 znázorňuje platový tarif pro zdravotnické zaměstnance.

Tab. č. 5: Platový tarif pro zdravotnický personál

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída													
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	do 1 roku	10 120	10 980	11 900	12 910	13 990	15 170	16 470	17 870	19 360	21 050	22 800	24 710	26 830	29 110
2	do 2 let	10 520	11 390	12 360	13 420	14 520	15 750	17 090	18 540	20 090	21 830	23 650	25 670	27 830	30 220
3	do 4 let	10 920	11 820	12 820	13 920	15 070	16 340	17 750	19 240	20 870	22 690	24 570	26 640	28 900	31 370
4	do 6 let	11 320	12 290	13 300	14 450	15 650	16 970	18 420	19 970	21 660	23 520	25 470	27 630	29 980	32 540
5	do 9 let	11 750	12 750	13 810	14 990	16 240	17 620	19 120	20 720	22 480	24 410	26 440	28 680	31 110	33 770
6	do 12 let	12 190	13 230	14 320	15 570	16 850	18 280	19 850	21 490	23 310	25 340	27 440	29 750	32 270	35 040
7	do 15 let	12 680	13 730	14 890	16 140	17 490	18 950	20 610	22 320	24 200	26 290	28 480	30 880	33 250	36 360
8	do 19 let	13 150	14 250	15 430	16 770	18 140	19 660	21 390	23 170	25 110	27 300	29 550	32 050	34 760	37 750
9	do 23 let	13 630	14 790	16 020	17 400	18 840	20 410	22 180	24 020	26 060	28 310	30 670	33 240	36 080	39 180
10	do 27 let	14 170	15 360	16 630	18 070	19 550	21 170	23 030	24 940	27 050	29 390	31 830	34 510	37 450	40 650
11	do 32 let	14 690	15 930	17 260	18 760	20 290	21 990	23 910	25 900	28 080	30 470	33 030	35 800	38 870	42 180
12	nad 32 let	15 250	16 550	17 900	19 470	21 060	22 810	24 820	26 870	29 150	31 640	34 280	37 160	40 330	43 760

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních dokumentů

Například všeobecná sestra s absolvovanou a úspěšně ukončenou vyšší odbornou školou zdravotnickou a se 6letou praxí má nárok na platový tarif skládající se buď z 9. nebo 10. platové třídy a ze 4. nebo 5. platového stupně. 9. platová třída je určena pro absolventy vyšší

odborné školy a 5. platový stupeň pro zaměstnance s praxí od 6 do 9 let. V tom případě by všeobecné sestře příslušel platový tarif ve výši 20 720,- Kč. V případě zařazení do 10. platové třídy, která je určena pro absolventy vyšší odborné školy a vysoké školy v bakalářském studijním programu, by se v rámci platového stupně musela ponížít doba praxe o 1 rok, tudíž by všeobecná sestra spadala do 4. platového stupně, který je definovaný praxí v délce 4 až 6 let a platový tarif by byl ve výši 21 660,- Kč. V případě, že by například do 10. platové třídy byl zařazen zaměstnanec s nižším vzděláním, na základě výjimky ze vzdělání, došlo by o zkrácení doby praxe pro určení platového stupně následně:

- u zaměstnance se středním vzděláním s maturitní zkouškou o 3 roky;
- u zaměstnance se středním vzděláním s výučním listem o 4 roky;
- u zaměstnance se středním vzděláním o 5 let;
- u zaměstnance se základním vzděláním nebo se základy vzdělání o 7 let.

Následující tabulka číslo 6 znázorňuje platové tarify pro lékaře. Jejich platový tarif se určuje stejně, jako u všeobecných sester či veškerého zdravotnického personálu.

Tab. č. 6: Platový tarif pro lékaře

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída					
		11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	27 110	28 860	32 610	36 540	38 810	41 300
2	do 2 let	27 890	29 720	33 550	37 540	39 920	42 490
3	do 4 let	28 750	30 630	34 520	38 600	41 070	43 720
4	do 6 let	29 590	31 530	35 510	39 680	42 240	45 010
5	do 9 let	30 470	32 500	36 560	40 810	43 480	46 330
6	do 12 let	31 400	33 500	37 640	41 970	44 740	47 700
7	do 15 let	32 370	34 540	38 760	43 220	46 060	49 130
8	do 19 let	33 360	35 620	39 920	44 470	47 450	50 630
9	do 23 let	34 370	36 730	41 120	45 790	48 880	52 160
10	do 27 let	35 450	37 890	42 390	47 150	50 350	53 750
11	do 32 let	36 550	39 100	43 700	48 570	51 880	55 420
12	nad 32 let	37 710	40 340	45 040	50 030	53 460	57 150

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních dokumentů

Zaměstnanci FN Plzeň jsou odměňováni i prostřednictvím příplatků a odměn. Příplatky jsou rozděleny do několika skupin a je vždy jasně a přesně určeno, kdo na jaký příplatek má nárok a v jaké výši. Jedná se o tyto příplatky:

- příplatek za vedení;
- příplatek za noční práci;

- příplatek za práci v sobotu a v neděli;
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí;
- zvláštní příplatek;
- příplatek za rozdělenou směnu;
- osobní příplatek.

Příplatek za vedení přísluší vedoucímu zaměstnanci na základě stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Stupňů řízení je 5. Stupeň 0 představuje 5 – 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen. V tomto stupni se jedná o takové zaměstnance, kteří nejsou vedoucími zaměstnanci, ale podle organizačního řádu mají oprávnění organizovat, řídit a kontrolovat vykonávanou práci jiných zaměstnanců. Stupeň 1 se týká vedoucích zaměstnanců, kteří řídí práci podřízených - vedoucí oddělení, zástupci přednostů, vedoucí nelékařských pracovníků a staniční sestry. Příplatek může být ve výši 5 – 30 % platového tarifu. Příplatek za vedení u stupně řízení 2 se pohybuje v rozmezí od 15 do 40 % platového tarifu a zahrnuje vedoucí zaměstnance, kteří řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení. Tedy náměstci ředitele, přednostové, zástupci přednostů, primáři, vrchní nelékařští pracovníci a vedoucí odborů. Stupeň 3 představuje 20 – 50 % platového tarifu u vedoucích zaměstnanců, kteří řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení. Nejvyšší stupeň, stupeň 4 se týká statutárního orgánu, neboli ředitele FN Plzeň a výše příplatku je 30 – 60 % platového tarifu.

Příplatek za noční práci přísluší zaměstnanci, který vykonává práci v době mezi 22. a 6. hodinou ranní. Tento příplatek je ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance.

Dalším příplatkem, na který mají zaměstnanci nemocnice nárok, je **příplatek za práci v sobotu a v neděli**, pokud svoji práci v těchto dnech vykonávají. Jeho výše je 25 % průměrného hodinového výdělku.

Na **příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** mají nárok pouze ti zaměstnanci, kteří podstupují během výkonu své práce určité riziko. Míra rizika, jeho intenzita a doba působení ztěžujících vlivů jsou posuzovány na základě § 6 nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Tento příplatek se pohybuje v rozmezí od 450,- Kč do 700,- Kč. Nejnižší částkou jsou odměňováni pracovníci laboratoří a pracovníci oddělení nukleární medicíny, jejichž náplní práce je radiační činnost. Naopak nejvyšší částkou, 700,- Kč, jsou odměňováni pracovníci oddělení radiační onkologie, jejichž náplní práce je také radiační činnost a poté pracovníci pitevně Šiklova ústavu patologie a Ústavu soudního lékařství, které spadají pod FN Plzeň.

Vybraní pracovníci na určitých pracovních místech 1. interní kliniky, infekční kliniky, ústavu imunologie a alergologie, stomatologické kliniky, kliniky zobrazovacích metod, kliniky pneumologie a fizeologie a ústavu mikrobiologie jsou ohodnoceni částkou 600,- Kč.

Zvláštní příplatek je poskytován pracovníkům, kteří vykonávají práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo s obtížnými pracovními režimy. Jedná se o tři základní kategorie. První kategorie udává zvláštní příplatek za vykonávání práce střídavě ve dvousměnném režimu, třisměnném režimu a nepřetržitém režimu. V případě vykonávání práce ve dvousměnném pracovním režimu mají lékařští pracovníci, zubní lékaři a farmaceuti nárok na 700,- Kč, ostatní zaměstnanci nemocnice mají nárok na příplatek ve výši 400,- Kč až 600,- Kč, dle druhu vykonávané práce. V případě třisměnného nebo nepřetržitého provozu se u lékařů, zubních lékařů a farmaceutů jedná o 1 000,- Kč a u ostatních zaměstnanců o 500,- Kč až 750,- Kč. Druhá kategorie udává výši zvláštního příplatku zaměstnancům, kteří soustavně poskytují zdravotní péči na operačních sálech, anesteziologicko-resuscitačních odděleních, jednotkách intenzivní péče a na onkologických odděleních, a to v rozmezí od 600,- Kč do 1 300,- Kč, dle druhu vykonávané práce. Třetí kategorie se týká zaměstnanců, kteří poskytují přímou zdravotní nebo obslužnou péči osobám na psychiatrické klinice nebo na gerontologickém oddělení. Tento příplatek je poskytován v hodnotě 700,- Kč.

Příplatek za rozdělnou směnu náleží těm zaměstnancům, kteří pracují ve směnách rozdělených na 2 nebo více částí (souvislé přerušování práce je v minimální délce 2 hodin). Tento příplatek se pohybuje ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za konkrétní rozdělnou směnu.

Zaměstnancům, kteří dlouhodobě dosahují velmi dobrých pracovních výsledků, anebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel udělovat **osobní příplatek**. Tento příplatek může u pracovníků zařazených od druhé do deváté platové třídy nabývat až 50 % jejich platového tarifu. V případě, že jsou zaměstnanci považováni za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka a vykonávají práci, která je zařazena do desáté až šestnácté platové třídy, lze jim poskytnout osobní příplatek až do 100% výše jejich platového tarifu.

Všechny uvedené příplatky jsou poskytovány pravidelně měsíčně a vždy se krátí dle pracovního úvazku a odpracované doby zaměstnance.

Odměny jsou rozděleny do dvou základních skupin, kde je přesně definován příjemce dané odměny a za jakých okolností mají zaměstnanci na tyto odměny nárok. Jedná se o:

- mimořádné odměny;
- cílové odměny;
- odměny za pracovní pohotovost.

Mimořádné odměny mohou být zaměstnancům poskytnuty za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Může se jednat o bezpříspěvkové darování krve zaměstnancem, kdy má zaměstnanec nárok na mimořádnou odměnu v případě, že mu byla udělena bronzová Janského plaketa, stříbrná Janského plaketa, zlatá Janského plaketa, anebo zlatý kříž ČČK, a to ve výši 2 000,- Kč, 3 000,- Kč, 5 000,- Kč a 10 000,- Kč. Dále může zaměstnanec obdržet mimořádnou odměnu za odběr lidských orgánů nebo tkání, a to až do výše 50 % zisku. V případě vypracování posudků pro Českou nebo jinou pojišťovnu má zaměstnanec nárok na mimořádnou odměnu ve výši 50 % po odečtení DPH z částky, která byla proplacena pojišťovnou nebo zaplácena pacientem. I v případě vypracování znaleckého posudku má zaměstnanec nárok na mimořádnou odměnu, kdy jeho výše je 70 % z částky, kterou zaslal soud či krajský úřad. Mimořádnou odměnu, která nemá přesně stanovenou či předepsanou výši může obdržet zaměstnanec při poskytování pomoci při předcházení požárů a živelným událostem nebo při jejich likvidaci a odstraňování jejich následků. Dále také v případě dosažení zlepšeného hospodářského výsledku nemocnice nebo za mimořádnou aktivitu při zajištění nepřetržitého provozu v nemocnici.

Cílová odměna je poskytována zaměstnancům za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, kdy jeho příprava, zajišťování a realizace je pro zaměstnavatele zvlášť významná.

Dále je také zaměstnancům nemocnice poskytována **odměna za pracovní pohotovost**. Ta je rozdělena na pohotovost mimo pracovní dobu zaměstnance s předpokládaným výkonem práce při každé nařízené pracovní pohotovosti a s předpokládaným výkonem práce jen v některých dnech nařízené pracovní neschopnosti. V případě výkonu práce při každé pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna ve výši 50 % poměrné části platového tarifu se všemi příplatky, které zaměstnanci přísluší za jednu hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci. Pokud se jedná o den pracovního klidu, náleží zaměstnanci odměna ve výši 100%. Pokud se výkon práce předpokládá jen v některých dnech nařízené pracovní pohotovosti má zaměstnanec nárok na odměnu ve výši 15 % a ve dnech pracovního klidu na odměnu ve výši 25 %.

Následující tabulka číslo 7 znázorňuje výpočet čisté mzdy u lékaře se specializovanou způsobilostí, který je na základě svého vzdělání a dosavadní praxe zařazen do 14. platové třídy a 8. platového stupně, tudíž mu náleží platový tarif ve výši 44 470,- Kč. V tabulce jsou uvedeny i veškeré příplatky a odměny, na které měl lékař za leden 2017 nárok. Lékař uplatňuje daňové zvýhodnění na 2 děti, která se mu ve výpočtu čisté mzdy promítne, a průběhu tohoto měsíce nebyl nemocný ani nečerpal dovolenou.

Tab. č. 7: Výpočet čisté mzdy u lékaře

Položka	Počet odpracovaných hodin	Částka v Kč
Platový tarif	163	44 470,-
Osobní příplatek	163	18 150,-
Zvláštní příplatek - JIP, onkologie	163	1 300,-
Zvláštní příplatek - směnnost	163	1 000,-
Pohotovost všední den (50 %)	9	1 792,-
Pohotovost so-ne (100 %)	8	3 186,-
Pohotovost všední den - výkon (100%)	19	7 568,-
Pohotovost so-ne (100 %)	16	6 372,-
Příplatek - poh.výkon (25 %)	19	2 263,-
Příplatek - poh.výkon (50 %)	16	3 812,-
Příplatek so-ne (25 %)	39	4 645,-
Noční práce (20 %)	30,5	2 906,-
Hrubá mzda		97 464,-
Superhrubá mzda (1,34)		130 602,-
Základ pro výpočet zálohy na daň		130 700,-
Daň před slevami (15 %)		19 605,-
Sleva na dani za poplatníka		2 070,-
Daňové zvýhodnění na děti (2)		2 534,-
Daň po slevě		15 001,-
Zdravotní pojištění (4,5 %)		4 386,-
Sociální pojištění (6,5 %)		6 335,-
Čistá mzda k výplatě		71 742,-

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních údajů

Lékaři se specializovanou způsobilostí za měsíc leden roku 2017 náležela čistá mzda ve výši 71 742,- Kč, která mu byla vyplacena bezhotovostním převodem na jeho bankovní účet.

Jeho základní tarif je ve výši 44 470,- Kč, osobní příplatek ve výši 18 150,- Kč, který tvoří 36,3 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, ve které je zařazen (z 50 030,- Kč). Dále mu náleží zvláštní příplatek ve výši 1 300,- Kč za výkon práce na onkologickém oddělení a na oddělení jednotky intenzivní péče a zvláštní příplatek ve výši

1 000,- Kč za výkon práce ve třisměnném režimu. Dále se lékaři do hrubé mzdy započítává odměna za pracovní pohotovost, která za leden 2017 představovala celkem 18 918,- Kč. Tato částka je vypočítána z platového tarifu se všemi příplatky v daném kalendářním měsíci. Ten byl v lednu 2017 ve výši 64 920,- Kč. Tato částka se vydělí počtem odpracovaných hodin za daný měsíc (163 hod.) a vyjde aktuální měsíční hodinový výdělek (pro leden 2017 se jednalo o částku 398,28 Kč). Aktuální měsíční hodinový výdělek se následně vynásobí daným procentem (50 % nebo 100 %) a počtem odpracovaných hodin na pohotovosti a vyjde částka, která se lékaři započítá do hrubé mzdy. Lékař měl za leden 2017 nárok ještě na další příplatky, například na příplatek za práci o víkendu, za noční práci a podobně. Tyto příplatky nejsou počítány z aktuálního měsíčního hodinového výdělku, jako tomu bylo u předchozích příplatků, ale jsou počítány z průměrného hodinového výdělku. V tomto případě se jedná o částku 476,41 Kč. Výše tohoto průměrného hodinového výdělku je následně vynásobena procentem, které náleží danému příplatku a počtem odpracovaných hodin v daném režimu. Součet platového tarifu a všech zmíněných příplatků tvoří výši hrubé mzdy, která je podkladem pro výpočet čisté mzdy zaměstnance.

Čistá mzda za leden 2017 je v případě již zmíněného lékaře 71 742,- Kč. Tato suma vychází ze základního vztahu, kdy je od hrubé mzdy odečtena daň před slevami, zdravotní pojištění zaměstnance, sociální pojištění zaměstnance a přičtena sleva za poplatníka a daňové zvýhodnění na 2 děti.

Následující tabulka číslo 8 znázorňuje celkové odvody státu od zaměstnavatele za jednoho, výše zmíněného lékaře se specializovanou způsobilostí.

Tab. č. 8: Celkové odvody státu od zaměstnavatele za lékaře se specializovanou způsobilostí

Odvody státu od zaměstnavatele	Částka v Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	4 386,-
Sociální pojištění zaměstnance (6,5 %)	6 335,-
Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	8 772,-
Sociální pojištění zaměstnavatele (25 %)	24 366,-
Daň po slevě	15 001,-
Celkem odvody	58 860,-

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, interní údaje

Jedná se o zdravotní pojištění zaměstnance ve výši 4,5 % z hrubé mzdy, sociální pojištění zaměstnance ve výši 6,5 %, zdravotní pojištění zaměstnavatele ve výši 9 %, sociální pojištění zaměstnavatele ve výši 25 % a také o daň po uplatnění slevy na poplatníka a daňového

zvýhodnění na 2 děti. Celková výše odvodu státu od zaměstnavatele za tohoto lékaře je 58 860,- Kč.

Pro porovnání je v následující tabulce číslo 9 uveden postup výpočtu čisté mzdy u všeobecné sestry, která je zařazena do platové třídy 10 a platového stupně 10. Náleží jí tedy platový tarif ve výši 27 050,- Kč. Tato sestra uplatňuje daňové zvýhodnění na jedno dítě, v průběhu ledna 2017 nečerpala dovolenou ani nebyla nemocná.

Tab. č. 9: Výpočet čisté mzdy u všeobecné sestry

Položka	Počet odpracovaných hodin	Částka v Kč
Platový tarif	161	27 050,-
Osobní příplatek	161	1 600,-
Zvláštní příplatek - JIP, onkologie	161	1 300,-
Zvláštní příplatek - směnnost	161	750,-
Přesčas (25 %)	23	4 386,-
Přesčas příplatek (25 %)	23	1 300,-
Příplatek so-ne (25 %)	57,5	3 250,-
Noční práce (20 %)	52,5	2 373,-
Hrubá mzda		42 009,-
Superhrubá mzda (1,34)		56 292,-
Základ pro výpočet zálohy na daň		56 300,-
Daň před slevami (15 %)		8 445,-
Sleva na dani za poplatníka		2 070,-
Daňové zvýhodnění na dítě (1)		1 117,-
Daň po slevě		5 258,-
Zdravotní pojištění (4,5 %)		1 890,-
Sociální pojištění (6,5 %)		2 731,-
Čistá mzda k výplatě		32 130,-

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, interní údaje

Postup výpočtu příplatků i čisté mzdy je totožný s výpočtem u lékaře se specializovanou způsobilostí. V následující tabulce číslo 10 jsou uvedeny odvody státu od zaměstnavatele za všeobecnou sestru s hrubým příjmem 42 009,- Kč. Celková suma odvodu je 24 162,- Kč.

Tab. č. 10: Odvody státu od zaměstnavatele za všeobecnou sestru

Odvodby státu od zaměstnavatele	Částka v Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	1 890,-
Sociální pojištění zaměstnance (6,5 %)	2 731,-
Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	3 781,-
Sociální pojištění zaměstnavatele (25 %)	10 502,-
Daň po slevě	5 258,-
Celkem odvody	24 162,-

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních údajů

V tabulce číslo 11 jsou uvedeny průměrné platy všeobecných sester, porodních asistentek, lékařů absolventů, lékařů s odbornou způsobilostí, lékařů se specializovanou způsobilostí bez veškerých příplatků a přesčasových hodin.

Tab. č. 11: Průměrné platy bez příplatků

Průměrný plat bez příplatků a přesčasových hodin	
Všeobecná sestra a porodní asistentka	20 733,- Kč
Lékař absolvent bez základního kmene a atestace	25 948,- Kč
Lékař s odbornou způsobilostí	27 178,- Kč
Lékař se specializovanou způsobilostí	38 622,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních údajů

Tabulka číslo 12 znázorňuje průměrné platy i s příplatky, přesčasovými hodinami a mimořádnými odměnami všech zmíněných pracovníků, spolu s vrchními a staničními sestrami, primáři a přednosty. Všechny uvedené částky jsou za rok 2016.

Tab. č. 12: Průměrné platy s příplatky

Průměrný plat s příplatky, přesčasovými hodinami a mimořádnými odměnami	
Všeobecná sestra a porodní asistentka	34 211,- Kč
Vrchní sestra a staniční sestra	38 347,- Kč
Lékař absolvent bez základního kmene a atestace	43 888,- Kč
Lékař s odbornou způsobilostí	54 635,- Kč
Lékař se specializovanou způsobilostí	83 625,- Kč
Primář a přednosta	121 365,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních údajů

Je jisté, že v roce 2017 průměrné platy všech zaměstnanců FN Plzeň oproti roku 2016 vzrostou minimálně o 10 %, jelikož od 1.1 2017 platí nová stupnice platových tarifů, které jsou zvýšeny právě o 10 %.

Zaměstnanci FN Plzeň nejsou odměňováni pouze prostřednictvím platu, příplatků a odměn, ale také prostřednictvím nepeněžního odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Nepeněžní

odměňování zahrnuje pochvalu, vzdělávání a kariérní růst. Pochvalou se vedoucí pracovníci snaží motivovat své podřízené za vynikající pracovní výkon. Dále se nepeněžní odměňování projevuje možností vzdělávání a kariérního růstu. Proces vzdělávání a kariérní růst je zmíněn v následující kapitole 3.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

4.6.1 Zaměstnanecké benefity

Nemocnice ve spolupráci s odborovými organizacemi FN Plzeň poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké benefity, které jsou jasně definovány v příloze č. 1 Kolektivní smlouvy. Všechny benefity jsou zaměstnancům poskytovány na základě vyhlášky o Fondu kulturních a sociálních potřeb č. 114/2002 Sb. v platném znění. I jejich čerpání se řídí zmíněnou vyhláškou. Jedná se o tyto benefity:

- příspěvky na provoz zařízení sloužící kulturnímu, sportovnímu a sociálnímu rozvoji;
- příspěvek na stravování;
- příspěvky při poskytování rekreací;
- příspěvek na penzijní připojištění;
- příspěvek na soukromé životní pojištění;
- příspěvek odborovým organizacím;
- sociální půjčky;
- sociální výpomoci;
- dary.

Příspěvky na provoz zařízení sloužící kulturnímu, sportovnímu a sociálnímu rozvoji jsou rozděleny do 4 částí, a to na příspěvek poskytovaný na individuální sportovní činnost, masáže, rehabilitace nebo využívání tělocvičny a posilovny FN Plzeň, příspěvek na vitamínové prostředky, částečná úhrada vstupného na kulturní a sportovní akce a provoz autobusu při dopravě na tyto kulturní či sportovní akce.

Příspěvek na individuální sportovní činnost, masáže, rehabilitace nebo využívání tělocvičny a posilovny FN Plzeň je poskytován jednorázově a bezhotovostně na základě řádně vyplněné a odevzdané Žádosti o příspěvek na sportovní činnost. Jedná se o příspěvek, který může zaměstnanec využít nejdříve po odpracování 6 měsíců ve FN Plzeň, a to až do výše 2 000,- Kč. Příspěvek v podobě poukázky na vitamínové prostředky je poskytován zaměstnancům po odpracování 3 měsíců ve FN Plzeň, ve výši 500,- Kč. Stejně jako předchozí příspěvek, je poskytován jednorázově a bezhotovostně a poukázka lze uplatnit v ústavních lékárnách FN Plzeň. Oba dva příspěvky jsou poskytovány nově od 1. ledna 2017, na základě zvýšení

základního přidělu objemu prostředků do Fondu kulturních a sociálních potřeb. Další příspěvek, příspěvek na vstupné na kulturní a sportovní akce, se pohybuje až do výše 75 % z ceny vstupného a jedná se pouze o kulturní či sportovní akce hromadně pořádané zaměstnavatelem či odborovými organizacemi. V případě, že hromadně pořádaná kulturní či sportovní akce se koná mimo Plzeň a je na tuto akci vypraven autobus, přispívá zaměstnanec na dopravu pouze 100,- Kč. Příspěvek na vstupné a příspěvek na provoz autobusu je poskytován nejen zaměstnanci, ale i jednomu rodinnému příslušníkovi, za kterého lze považovat manžela či manželku zaměstnance, druhu či družku zaměstnance, partnera zaměstnance podle zákona o registrovaném partnerství a nezaopatřené dítě.

Příspěvek na stravování je poskytován zaměstnancům, kteří odpracovali alespoň 3 hodiny ve směně. Jedná se o příspěvek ve výši 10,- Kč na jedno jídlo pro jednoho zaměstnance nemocnice, za jednu směnu. Bez příspěvku od zaměstnavatele stojí v závodní jídelně jedno jídlo 39,- Kč, se slevou tak zaměstnanci mají nárok na jedno jídlo za 29,- Kč.

Příspěvky na poskytování rekreací jsou rozděleny na příspěvek na rekreační poukaz vystavený výhradně cestovní kanceláří, penzionem nebo hotelem, příspěvek na hromadnou rekreaci, kterou pořádá zaměstnavatel nebo odborové organizace, příspěvek na dětskou rekreaci a příspěvek na dětský rekondiční nebo rehabilitační pobyt.

Příspěvek na vystavený rekreační poukaz od tuzemské cestovní kanceláře či jiné organizace oprávněné poskytovat ubytovací služby, se pohybuje až do výše 4 200,- Kč pro jednoho zaměstnance, kdy počet nocí rekreace nesmí být menší než 3. Příspěvek je poskytován pouze zaměstnancům, kteří vykonávají svoji práci v nemocnici nejméně dva roky, a to jedenkrát v kalendářním roce. Příspěvek na hromadnou rekreaci je taktéž poskytován pouze zaměstnancům, kteří soustavně vykonávali svoji práci ve FN Plzeň alespoň 2 roky, a to jednou za rok. Příspěvek se může pohybovat až do výše 8 000,- Kč, kdy je tato výše stanovena rekreační komisí, která o výši rozhoduje na základě obsahu a rozsahu zájezdu. Příspěvky na dětskou rekreaci i na rekondiční a rehabilitační pobyt se týkají dětí zaměstnanců, od 1. do 9. třídy základní školy nebo 4. ročníku víceletého gymnázia. Příspěvek je poskytován ve výši 250,- Kč na jeden den rekreace či pobytu a zaměstnanci může být poskytován pouze buď jeden, nebo druhý příspěvek, nelze, aby zaměstnanec čerpal oba příspěvky. Jedná se o dětské tábory letní, zimní, skautské, sportovní, tábory s jazykovou výukou a o rekondiční a rehabilitační pobyty dětí s výjimkou léčebných lázeňských pobytů s příspěvkem zdravotní pojišťovny, škol a školek v přírodě a lyžařských výcvikových kurzů. Zaměstnanci může být

poskytnut příspěvek na rekreaci pouze v případě, že nevyužívá příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na soukromé životní pojištění.

Příspěvek na penzijní připojištění může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci až do výše 350,- Kč, pod podmínkou, že zaměstnanec v nemocnici pracoval nepřetržitě po dobu 2 let. Zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění a sám si na toto připojištění musí měsíčně přispívat částku v minimální výši 400,- Kč. Tento příspěvek je zaměstnanci automaticky strháván z platu na základě dohody mezi ním a FN Plzeň, o srážkách příspěvku z platu. Zaměstnanci může být poskytnut příspěvek na penzijní připojištění pouze v případě, že nevyužívá příspěvek na soukromé životní pojištění nebo příspěvek na rekreaci.

Příspěvek na soukromé životní pojištění může být zaměstnanci poskytnut v případě, že vykonává práci v nemocnici minimálně 2 roky a sám se zavázal hradit pojišťovně pojistné alespoň ve výši 700,- Kč měsíčně. Před jeho získáním musí zaměstnanec předložit žádost o příspěvek na soukromé životní pojištění příslušné referentce OPPM, a to nejpozději 2 měsíce před začátkem roku, od kterého zaměstnanec žádá o příspěvek a dále musí zaměstnanec splnit výše uvedené podmínky. Příspěvek na soukromé životní pojištění ve výši 350,- Kč je hrazen nemocnicí přímo na účet dané pojišťovny, spolu s částkou, kterou se zavázal zaměstnanec pojišťovně hradit, na základě dohody o srážkách pojistného na soukromé životní pojištění z platu. Zaměstnanci může být poskytnut příspěvek na soukromé životní pojištění pouze v případě, že zaměstnanec nevyužívá příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na rekreaci.

Dalším zaměstnaneckým benefitem jsou **příspěvky odborovým organizacím**. Ty nemocnice poskytuje odborovým organizacím působícím ve FN Plzeň a jedná se o příspěvky na úhradu prokazatelných nákladů. Tyto náklady mohou vzniknout především při přípravě vyjednávačů, při zpracování kolektivní smlouvy, v průběhu vlastního kolektivního vyjednávání, při seznámení všech zaměstnanců s obsahem kolektivní smlouvy, při přípravě změn a doplňků ke kolektivní smlouvě a jejich realizaci, při řešení problémů spojených s aplikací a plnění kolektivní smlouvy, při vyhodnocování plnění kolektivní smlouvy a také při realizaci práv a povinností, které vyplývají ze zákoníku práce nebo dalších právních předpisů. Konkrétněji jsou to cestovní náklady, nezbytné náklady na pronájem místností, náklady na poštovné, telefon a fax, náklady na nákup kancelářských potřeb a provoz výpočetní techniky, osobní náklady či odměny externím pracovníkům nebo lektorům. Příspěvky na úhradu všech zmíněných nákladů jsou poskytovány pouze za předpokladu splnění určitých podmínek.

Sociální půjčky může FN Plzeň poskytnout zaměstnanci, který v nemocnici pracuje nepřetržitě alespoň 1 rok a čistý příjem jeho rodiny je menší než trojnásobek životního minima rodiny. Tabulka číslo 13 znázorňuje výše životního minima pro rok 2017.

Tab. č. 13: Výše životního minima

Výše životního minima	
Jednotlivec	3 410,- Kč
První osoba v domácnosti	3 140,- Kč
Druhá osoba v domácnosti, která není nezaopatřeným dítětem	2 830,- Kč
Nezaopatřené dítě ve věku do 6 let	1 740,- Kč
Nezaopatřené dítě ve věku od 6 do 15 let	2 140,- Kč
Nezaopatřené dítě ve věku od 15 do 26 let	2 450,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě www.mpsv.cz

Jedná se o návratnou bezúročnou půjčku do výše 20 000,- Kč, která je poskytnuta zaměstnanci k překlenutí tíživé finanční situace, ke které může dojít například živelnou pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií, vykradením bytu, zničením důležitého technologického vybavení domácnosti, kdy se jedná o kotel, ohřívač vody, čerpadlo a podobně. K tíživé finanční situaci může dojít také v případě nutnosti částečné nebo úplné úhrady nákladných zdravotních pomůcek, které nejsou hrazeny zdravotní pojišťovnou.

Sociální výpomoci jsou poskytovány zaměstnancům, kteří vykonávají práci v nemocnici nepřetržitě alespoň po dobu jednoho roku a čistý příjem rodiny je nižší než trojnásobek životního minima rodiny. V případě úmrtí zaměstnance může být sociální výpomoc poskytnuta i nejbližším pozůstalým. Standardní výše sociální výpomoci je do 15 000,- Kč, v případě živelné pohromy může být poskytnuta výpomoc až do výše 30 000,- Kč. Jedná se o jednorázovou a nenávratnou částku. Sociální výpomoc může být poskytnuta v případě ztráty zaměstnání druhého z manželů po ukončení výplaty podpory v nezaměstnanosti, v případě dlouhodobé nemoci samotného zaměstnance, pokud pracovní neschopnost trvá déle než 3 měsíce nebo pokud je zaměstnanec hospitalizován ve FN Plzeň a jeho hospitalizace vyžaduje zvýšené náklady, v případě ovdovění zaměstnance nemocnice a v případě invalidity či jiné bezmocnosti člena rodiny v období do vyřešení příslušných sociálních dávek.

Posledním zaměstnaneckým benefitem, který poskytuje FN Plzeň je **poskytování darů**. Ty jsou poskytovány pouze těm zaměstnancům, kteří ve FN Plzeň vykonávají svoji práci nepřetržitě alespoň po dobu tří let. V následující tabulce číslo 14, jsou uvedeny výše darů, na které mají zaměstnanci za určitých podmínek nárok.

Tab. č. 14: Výše darů

Výše darů	
Za mimořádnou aktivitu ve prospěch FN Plzeň	do výše 50 000,- Kč/rok
Při pracovních výročí 20 let a poté dalších 5 let	do výše 300,- Kč/rok
Při životním výročí 50 let věku	do výše 6 000,- Kč
Při životním výročí 60 let věku	do výše 5 250,- Kč
Při prvním odchodu do starobního, předčasného nebo invalidního důchodu pro invaliditu III. stupně:	
za 3 - 10 let pracovního poměru ve FN Plzeň	do výše 1 500,- Kč
za 11 - 20 let pracovního poměru ve FN Plzeň	do výše 2 000,- Kč
za 21 - 30 let pracovního poměru ve FN Plzeň	do výše 4 000,- Kč
za 31 - 40 let pracovního poměru ve FN Plzeň	do výše 4 500,- Kč
za 41 a více let pracovního poměru ve FN Plzeň	do výše 5 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování 2017, na základě interních údajů

4.6.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců FN Plzeň s nabízenými zaměstnaneckými benefity

Průzkum spokojenosti zaměstnanců nemocnice s nabízenými zaměstnaneckými benefity probíhal v nemocnici na základě vytvořeného dotazníku na toto téma, a to v období od 1. 2. 2017 do 31. 3. 2017. Dotazník byl výhradně anonymní, a proto měli zaměstnanci vyplněný dotazník vhadzovat do připravených boxů u vratek jednotlivých budov.

Dotazník byl v elektronické podobě poskytnut vedoucím pracovníkům daných oddělení, kteří byli požádáni o další šíření dotazníku mezi své podřízené. Celkově se průzkumu spokojenosti zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity zúčastnilo 276 respondentů ze 4 423 zaměstnanců, tudíž návratnost byla 6,24 %.

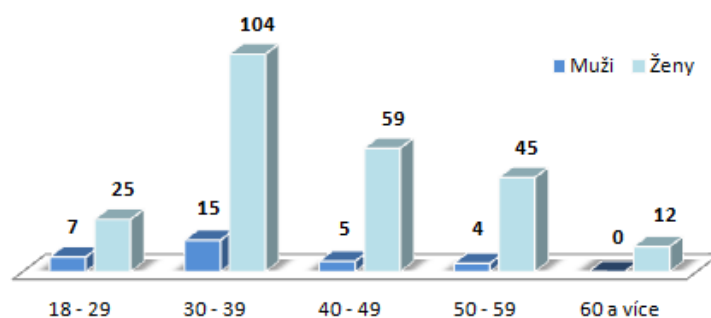
Cílem dotazníku bylo zjistit informovanost zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech, zda zaměstnanci nabízené benefity využívají, zda jsou s jejich nabídkou spokojeni, nebo zda by uvítali její doplnění. Dotazník obsahuje 12 otázek, kdy 9 otázek je uzavřených, z toho jedna otázka s možností více odpovědí, 1 polouzavřená otázka a 2 otázky otevřené. Dotazníky byly zpracovány i v případě, že některé otázky nebyly respondenty zodpovězeny. Vyhodnocení všech otázek z dotazníků bylo provedeno pomocí tabulkového procesoru MS Excel, kde byly vytvořeny přehledné tabulky, i grafické zobrazení výsledků odpovědí.

Vyhodnocení průzkumu

První otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na **pohlaví** jednotlivých respondentů. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 276 respondentů, z nich bylo 245 žen (88,77 %) a 31 mužů (11,23 %).

Druhá otázka zjišťovala rozdělení respondentů dle pohlaví a **věkových kategorií**, což znázorňuje obrázek číslo 11. Největší procentuální zastoupení u mužů bylo ve věkové kategorii 30 – 39 let, a to s počtem 15 respondentů (48,39 %). Nejnižší, neboli nulové zastoupení u mužů bylo naopak ve věkové kategorii 60 a více let. U žen bylo největší procentuální zastoupení ve stejné věkové kategorii jako u mužů, a to ve věkové kategorii 30 - 39 let, s počtem 104 respondentů (42,45 %), dále pak ve věkové kategorii 40 – 49 let s 59 respondenty (24,08 %), 50 – 59 let s 45 respondenty (18,37 %) a 18 – 29 let s 25 respondenty (10,20 %). Nejmenší zastoupení bylo u žen ve věkové kategorii 60 a více let s 12 respondenty (4,90 %).

Obr. č. 11: Rozdělení respondentů dle pohlaví a věkové kategorie

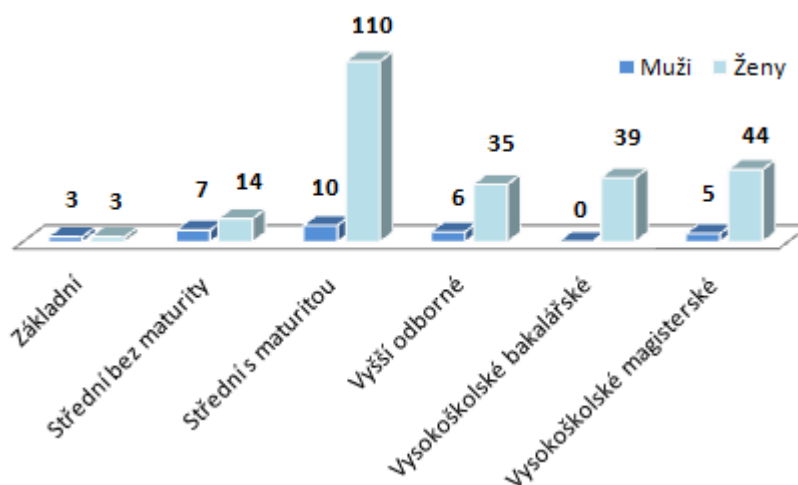


Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Třetí otázka sloužila ke zjištění dosaženého **vzdělání** u mužů i u žen, viz.: obrázek číslo 12. Nejvíce mužů i žen označilo položku středního vzdělání s maturitou, u mužů se jednalo o 10 respondentů (32,26 %) a u žen o 110 respondentů (44,90 %). U mužů následovalo vzdělání střední bez maturity, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské magisterské. Střední vzdělání bez maturity označilo 7 respondentů (22,58 %), vyšší odborné vzdělání 6 respondentů (19,35 %) a vysokoškolské magisterské vzdělání 5 respondentů (16,13 %). 3 respondenti (9,68 %) označili základní vzdělání a vysokoškolské bakalářské neoznačil žádný z mužů. U žen po středním vzdělání s maturitou následovalo vysokoškolské vzdělání magisterské, které označilo 49 respondentů (17,96 %), poté vysokoškolské vzdělání bakalářské s 39 respondenty (15,92 %), vyšší odborné vzdělání s 35 respondenty (14,29 %),

střední vzdělání bez maturity s 14 respondenty (5,71 %) a nejméně žen (1,22 %) označilo základní vzdělání.

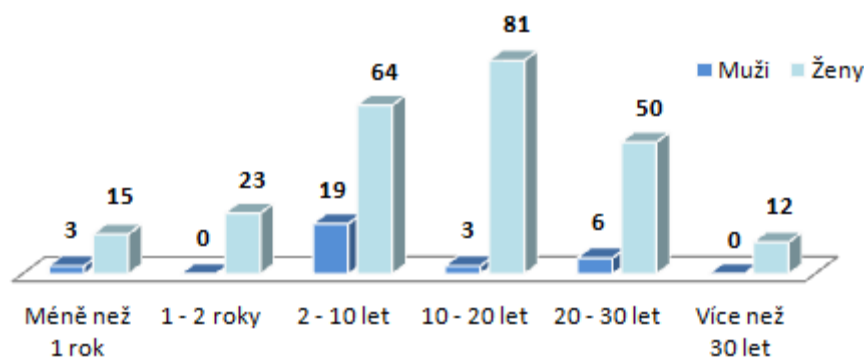
Obr. č. 12: Rozdělení respondentů dle pohlaví a dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Ze čtvrté otázky, obrázek číslo 13, lze vyčíst rozdělení respondentů na základě věku a **délky doby zaměstnání** ve FN Plzeň. V případě mužů jsou 3 respondenti (9,68 %) zaměstnáni v nemocnici méně než 1 rok a další 3 respondenti (9,68 %) jsou v nemocnici zaměstnáni v rozmezí 10 – 20 let. 6 respondentů (19,35 %) je v nemocnici zaměstnáno 20 – 30 let a 19 respondentů (61,29 %) 2 – 10 let. Nejvíce žen 33,06 % pracuje v nemocnici 10 – 20 let. Pak následuje 64 žen (26,12 %), které pracují v nemocnici 2 – 10 let, 50 žen (20,41 %) pracuje v nemocnici 20 – 30 let, 23 žen (9,39 %) 1 – 2 roky, 15 žen (6,12 %) méně než 1 rok a 12 žen (4,90 %) je v nemocnici zaměstnáno více než 30 let. Z vyhodnocení této otázky vyplývá, že ve FN Plzeň je nízká fluktuace zaměstnanců.

Obr. č. 13: Rozdělení respondentů dle pohlaví a doby zaměstnání

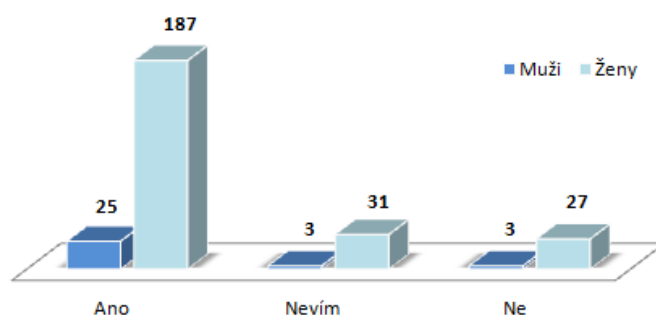


Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Pátá otázka zjišťovala, zda mají zaměstnanci nemocnice **přehled o nabízených zaměstnaneckých benefitech**, viz.: obrázek číslo 14. 25 mužů (80,65 %) odpovědělo, že o nabízených zaměstnaneckých benefitech mají přehled, stejně tak jako ženy, těch takto odpovědělo 187 (76,33 %). Položku „nevím“ nebo „ne“ označilo 6 mužů (19,35 %) a 64 žen (23,67 %).

Celkové procento všech respondentů, kteří se domnívají, že mají přehled o nabízených zaměstnaneckých benefitech, je 76,81 %. Dosažení tak vysokého procenta lze považovat za velmi pozitivní informaci a s největší pravděpodobností je tomu dáno tím, že kolektivní smlouva, či alespoň její aktualizace nebo doplnění, je každý rok pro zaměstnance nemocnice veřejně přístupná, a tak se všichni zaměstnanci s přístupem na internet mohou o nabízených zaměstnaneckých benefitech kdykoli informovat. Například o tom, že pro rok 2017 byl navýšen příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitace a masáže z 1 500,- Kč na 2 000,- Kč, a že byl zaveden nový benefit pro zaměstnance – příspěvek na vitamínové prostředky ve výši 500,- Kč. Zaměstnanci byli takto informováni přímo na webových stránkách Fakultní nemocnice Plzeň, www.fnplzen.cz, v sekci aktuality pro rok 2017.

Obr. č. 14: Rozdělení respondentů dle přehledu o nabízených zaměstnaneckých benefitech

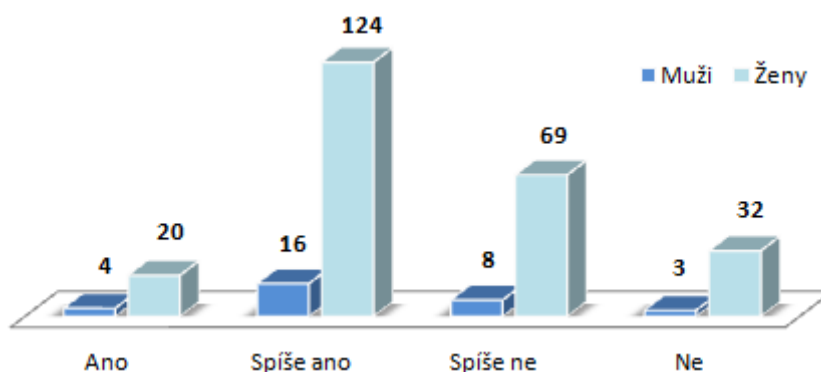


Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Šestá otázka byla zaměřena na zjištění, zda respondenti **využívají či nevyužívají benefity**, které jim nemocnice nabízí, viz.: obrázek číslo 15. Největší procentuální zastoupení měla u žen i mužů odpověď „spíše ano“. Tuto položku označilo 124 žen (50,61 %) a 16 mužů (51,61 %). Položku „ano“ označilo 20 žen (8,16 %) a 4 muži (12,90 %). Položky „spíše ne“ a „ne“ označilo celkem 112 respondentů (40,94 %). „Spíše ne“ označilo 69 žen (28,16 %) a 8 mužů (25,81 %) a odpověď „ne“ označilo 32 žen (13,06 %) a 3 muži (9,68 %). Tito 3 muži, kteří označili položku, že zaměstnanecké benefity nevyužívají, jsou zaměstnanci v nemocnici méně než 1 rok, a jelikož je u většiny benefitů podmínkou pro jejich čerpání délka pracovního poměru minimálně dva roky, nemají na dané benefity nárok, a proto je nevyužívají. Jediné benefity, na které mají tito 3 muži nárok, jsou příspěvky na provoz

zařízení sloužící kulturnímu, sportovnímu a sociálnímu rozvoji a příspěvek na stravování. Hodně podobně jsou na tom i ženy, které označily odpověď, že nabízené benefity nevyžívají. 11 z nich pracuje v nemocnici méně než 1 rok, 17 jich vykonává svoji práci v rozmezí 1 až 2 let a 4 ženy jsou v nemocnici zaměstnány v rozmezí 2 až 10 let. To znamená, že na většinu poskytovaných benefitů zatím nemají nárok, anebo po 2 odpracovaných letech už nárok mají, ale zatím nenastala ta správná situace k jejich využití. U respondentů, kteří odpověděli prostřednictvím položky „spíše ne“ lze předpokládat, že zaměstnanecké benefity nevyžívají v celé šíři.

Obr. č. 15: Rozdělení respondentů dle pohlaví a zájmu o zaměstnanecké benefity



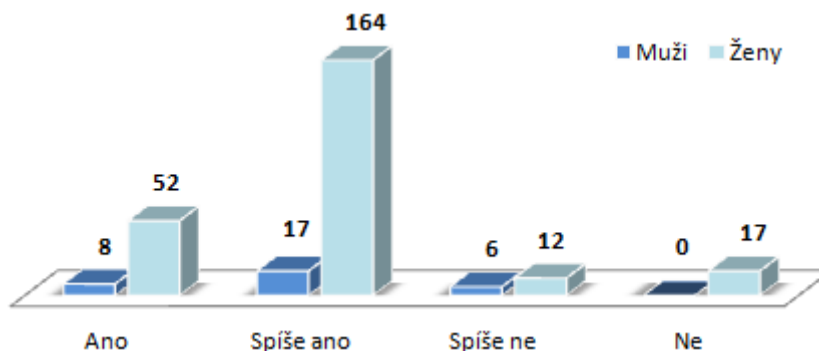
Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Ze sedmé otázky lze vyčíst, jak jsou zaměstnanci nemocnice **spokojeni s nabídkou** zaměstnaneckých benefitů. V případě mužů je 8 respondentů (25,81 %) spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, 17 respondentů (54,84 %) označilo položku „spíše ano“ a 6 respondentů (19,35 %) udává, že s nabídkou zaměstnaneckých benefitů jsou spíše nespokojeni. Z celkového počtu žen, 52 respondentů (21,22 %) udává, že jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, 164 respondentů (66,94 %) označilo položku „spíše ano“, 12 respondentů (4,90 %) udává, že jsou spíše nespokojeni s nabídkou benefitů a 17 respondentů (6,94 %) není s nabídkou vůbec spokojeno. Konkrétní čísla udává i následující obrázek číslo 16.

I přesto, že 77 celkových respondentů v otázce číslo 6 označilo odpověď, že zaměstnanecké benefity spíše nevyžívají, nebo nevyžívají, v otázce číslo 7 označili odpověď, že jsou s nabídkou benefitů spokojeni. To znamená, že ne každé nevyužití určitých benefitů musí znamenat nespokojenost s těmito benefity. Například zaměstnanec, který nejezdí během roku na dovolenou či rekreaci, nebo nemá zřízené penzijní připojištění, nežádá o příslušný příspěvek.

Naopak 3 respondenti uvedli v otázce číslo 6 odpověď, že využívají všechny dostupné zaměstnanecké benefity, nicméně v otázce číslo 7 odpověděli, že s nabídkou benefitů nejsou vůbec spokojeni.

Obr. č. 16: Rozdělení respondentů dle pohlaví a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Osmá otázka zjišťovala rozdělení respondentů dle **pohlaví a preference daných benefitů**, viz.: obrázek číslo 17. V této otázce bylo možné označit více benefitů dle toho, jak jsou pro dané respondenty důležité, jaký o ně mají zájem a jak je využívají. Nejvíce žádaným benefitem je jak u mužů, tak i u žen příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitace a masáže. U mužů se jedná o 24 respondentů (77,42 %) a u žen o 150 respondentů (61,22 %). Muži následně preferovali příspěvek na vitamínové prostředky, příspěvek na stravování, příspěvek na rekreaci a příspěvek na penzijní připojištění. Každou z těchto možností označilo 9 mužů (29,03 %). Ženy dále preferovaly příspěvek na penzijní připojištění, s počtem respondentů 111 (45,31 %), příspěvek na rekreaci s počtem 102 respondentů (41,63 %), příspěvek na stravování označilo 93 respondentů (37,96 %), příspěvek na vitamínové příspěvky s 60 respondenty (24,49 %) a příspěvek na úhradu části vstupného při hromadně organizovaných kulturních a sportovních akcích s 27 respondenty (11,02 %). 15 respondentů (6,12 %) označilo příspěvek na životní pojištění a poskytování darů a 3 respondenti (1,22 %) označili poskytování sociálních půjček.

Obr. č. 17: Rozdělení respondentů dle pohlaví a dle preferencí zaměstnaneckých benefitů

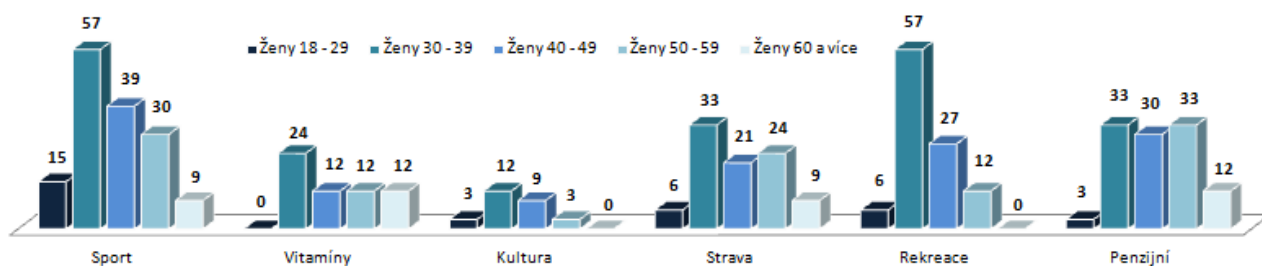


Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Následující obrázek č. 18 znázorňuje rozdělení žen dle věku a dle preferencí zaměstnaneckých benefitů. Jsou zde zobrazeny pouze ty benefity, které jsou respondenty nejvíce využívané. Z tohoto obrázku je patrné, že ženy ve věku od 18 do 29 let nejvíce preferují příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitace a masáže, a to s hodnotou 60 %. Dále preferují příspěvek na stravování a příspěvek na rekreaci ve 24 % a ve 12 % mají zájem také o příspěvek na úhradu části vstupného na kulturní akce a o příspěvek na penzijní připojištění. Ženy ve věku 30 – 39 let preferují příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitace a masáže a příspěvek na rekreaci. Oba příspěvky zaujímají hodnotu 54 %. Dále tyto ženy mají v 31 % zájem o příspěvek na stravování a příspěvek na penzijní připojištění, ve 23 % mají zájem o příspěvek na vitamínové prostředky a v 11 % o příspěvek na úhradu části ceny vstupného na kulturní akce. Ženy ve věku 40 – 49 let preferují příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitace a masáže se 39 odpověďmi (65 %). Následně mají zájem o příspěvek na penzijní připojištění ve 30 %, o příspěvek na rekreaci v 27 %, o příspěvek na stravování v 21 %, o příspěvek na vitamínové prostředky ve 20 % a o příspěvek na úhradu části ceny vstupného na kulturní akce v 15 %. Ženy ve věku 50 – 59 let nejvíce preferují příspěvek na penzijní připojištění v 73 %, dále mají také zájem o příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitace a masáže v 67 %, o příspěvek na stravování v 53 %, v 27 % o příspěvek na vitamínové prostředky a o příspěvek na rekreaci. Nejmenší zájem jeví tyto ženy o příspěvek na úhradu části vstupného na kulturní akce, životní pojištění a sociální půjčky (7 %). Ženy ve věku 60 a více let nejvíce preferují příspěvek na vitamínové prostředky a příspěvek na penzijní připojištění, u těchto příspěvků se jedná o 100 % dotazovaných žen v tomto věku. V 75 % mají tyto ženy zájem o příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitace a masáže a příspěvek na stravování. Minimální zájem z jejich strany je o příspěvek na úhradu ceny vstupného na kulturní akce, o příspěvek na rekreaci či o příspěvek na životní pojištění.

Z těchto údajů je patrné, že ženy v každé věkové kategorii mají jiné preference a například u příspěvku na penzijní připojištění je jasně viditelné, že čím je žena starší, tím má větší zájem právě o tuto formu zaměstnaneckého benefitu, a to ve vývoji 12 % u žen ve věku 18 - 29 let, 31 % u žen ve věku 30 – 39 let, 50 % u žen ve věku 40 – 49 let, 73 % u žen ve věku 50 – 59 let a 100 % u žen ve věku 60 a více let. Stejný vývoj má i příspěvek na vitamínové prostředky, kdy ženy ve věku 18 – 29 let nemají o tento příspěvek vůbec zájem a ženy ve věku 60 a více let mají o tento příspěvek zájem ve 100%.

Obr. č. 18: Rozdělení žen dle věku a dle preferencí zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Devátá otázka byla zaměřena na zjištění dalších benefitů, **které by respondenti uvítali v nabídce**. Na tuto otázku neodpovědělo celkem 84 respondentů (30 %). Nejčastěji uváděným benefitem bylo poskytování stravenek, namísto poskytování příspěvku na stravování. O tento benefit by mělo zájem 59 respondentů. Druhým, nejvíce uváděným benefitem bylo náhradní volno v podobě sick days. O tento benefit by mělo zájem 42 respondentů. Dále měli respondenti zájem také o příspěvek na parkovné v areálu FN Lochotín i FN Bory. Tento benefit uvedlo 38 respondentů a dalších 15 respondentů uvedlo, že by měli zájem o příspěvek na dopravu. Dalším benefitem, nebo spíše pouze změnou v čerpání benefitů, je možnost čerpat jak příspěvek na penzijní připojištění, tak i zároveň příspěvek na rekreaci. Pro tuto změnu v podmínkách čerpání benefitů by bylo 22 respondentů. 17 respondentů by mělo zájem o příspěvek na sportovní soustředění dětí a ne jen na příspěvek na dětské tábory, 13 respondentů by mělo zájem o benefit v podobě poukázky Flexi Pass a 10 respondentů by uvítalo další změnu v podmínkách čerpání benefitů, a to, aby mohli určité benefity využívat dřívěji, než po 2 letech výkonu práce v nemocnici. Mezi další benefity, o které by měli respondenti zájem, zařadili následující: 13. a 14. plat, příspěvek na permanentku na fotbal, převod dovolené do následujícího roku, rozšířit spektrum činností u příspěvku na individuální sportovní činnost, možnost bezplatného sportovního využití v areálu FN Lochotín a letní pitný režim.

Prostřednictvím desáté otázky naopak bylo zjišťováno **o které benefity respondenti nemají zájem** a přijdou jim v nabízeném portfoliu benefitů zbytečné. Ve své odpovědi mohli respondenti zmínit i více benefitů. Stejně tak jako na otázku číslo 9, neodpovědělo na tuto otázku 85 respondentů (30 %). 39 respondentů (14 %) odpovědělo, že žádný z nabízených benefitů není zbytečný, protože záleží na potřebách a životních situacích jednotlivých zaměstnanců. Nejvíce zbytečným benefitem byl pro respondenty příspěvek na vitamínové příspěvky. Tento benefit označilo 37 respondentů. Následoval benefit poskytování sociálních půjček, ten označilo 34 respondentů, poskytování darů je zbytečné pro 27 respondentů,

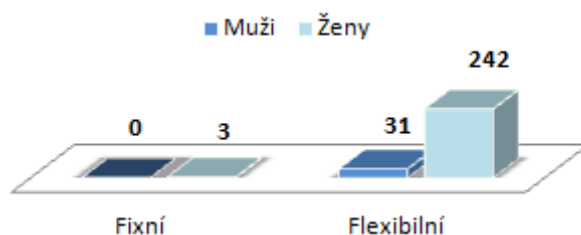
příspěvek na úhradu části vstupného na kulturní akce je považován za zbytečný 25 respondenty, příspěvek odborům označilo 21 respondentů a benefit v podobě příspěvku na životní pojištění je zbytečný pro 16 respondentů.

Po vyhodnocení této otázky lze dojít ke stejnému závěru jako v otázce číslo 8, a to v otázce, jaké benefity zaměstnanci preferují. Výstupem této otázky jsou především benefity, které zaměstnancům přijou zbytečné, ale na druhou stranu lze odvodit i benefity, které zaměstnanci využívají rádi. Jedná se o 4 nejvyužívanější benefity z otázky č. 8. Výstupem otázky č. 8 je největší preference příspěvku na individuální sportovní činnost, rehabilitace nebo masáže v 63 %, příspěvku na penzijní připojištění ve 43 %, příspěvku na rekreace ve 40 % a příspěvku na stravování ve 37 %, i přesto, že by někteří zaměstnanci spíše uvítali stravenky, místo příspěvku na stravování.

Jedenáctá otázka měla za cíl zjistit, zda respondenti preferují **fixní či flexibilní systém odměňování**, viz. obrázek číslo 19. Žádný z dotázaných mužů by neměl zájem o fixní systém odměňování, 100 % respondentů mužského pohlaví označilo položku „flexibilní odměňování“. U žen je tomu hodně podobně, 3 respondenti (1 %) uvedli, že by preferovali fixní systém odměňování a zbylých 242 respondentů (99 %) označilo flexibilní systém odměňování.

Pro zaměstnance, kteří nevyužívají danou nabídku zaměstnaneckých benefitů, či s touto nabídkou nejsou spokojeni, je flexibilní systém odměňování vhodnou alternativou. Zaměstnanci by si vybrali dle svých potřeb určitý soubor benefitů, a to prostřednictvím bodů, které by zaměstnanci získávali na svůj účet.

Obr. č. 19: Rozdělení respondentů dle pohlaví a dle systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

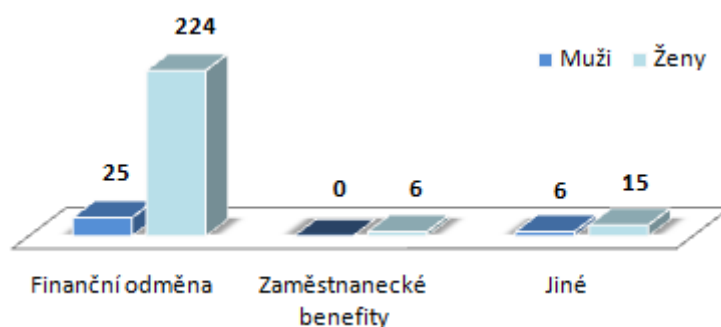
Poslední otázka, otázka číslo 12, měla charakter polozavřené otázky a zjišťovala, co respondenty nejvíce **motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu**, obrázek č. 20. U mužů 25 respondentů (80,65 %) odpovědělo, že největší motivací je pro ně finanční odměna, u žen se v tomto případě jednalo o 224 respondentů (91,43 %). Zaměstnanecké benefity nemotivují

k lepšímu pracovnímu výkonu žádného muže a 6 žen (2,45 %). 6 mužů (19,35 %) a 15 žen (6,12 %) označilo u této otázky položku „jiné“ a svoji odpověď následně zdůvodnili.

10 respondentů ženského pohlaví uvedlo, že jejich motivací k lepšímu pracovnímu výkonu je slovní vyjádření od přímých nadřízených, že svoji práci dobře odvádí a že si váží toho, co všechno jsou ochotni udělat pro pacienta, i přesto, že tohoto projevu uznání jejich práce se zaměstnancům nedostává tak často, jak by si oni představovali. 5 respondentů ženského pohlaví dále uvedlo, že motivací k lepšímu pracovnímu výkonu je pro ně zdokonalování sebe samotných. Své pracovní výkony podávají pořád stejné, takové jaké jsou v jejich možnostech, a to bez ohledu na výplatní pásku či nabídku zaměstnaneckých benefitů. 6 respondentů mužského pohlaví uvedlo, že jejich motivací k lepšímu pracovnímu výkonu by byl dostatek odborného personálu, dobrý pracovní kolektiv a vědomí lepšího fungování řízení celé organizace.

To znamená, že aby všichni zaměstnanci byli dostatečně motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, nestačí pouze poskytování finanční odměny a zaměstnaneckých benefitů. Přímí nadřízení by se měli více zaměřit na slovní hodnocení práce jejich podřízených, a pokud podřízení vykonají takovou činnost, která by snesla ústní pochvalu, neměli by jimi přímí nadřízení šetřit. Vedení nemocnice by se mělo zaměřit zejména na to, aby na všechny své zaměstnance působilo jako tým profesionálů, kteří vědí, co dělají a zároveň jim vytvářelo co nejlepší podmínky pro výkon jejich práce.

Obr. č. 20: Rozdělení respondentů dle pohlaví a dle motivace k lepšímu pracovnímu výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Shrnutí výsledků průzkumu

Průzkumu se zúčastnilo 276 respondentů, z toho 245 žen a 31 mužů. Nejvíce obsáhlou věkovou kategorií byla jak u žen, tak i u mužů věková kategorie mezi 30 – 39 lety. Naopak nejméně obsáhlou věkovou kategorií byla opět jak u žen, tak i u mužů věková kategorie 60 a více let. Respondenti mají z velké části přehled o nabízených zaměstnaneckých benefitech, což je s největší pravděpodobností způsobeno interně přístupným dokumentem „Zásady pro čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb ve Fakultní nemocnici Plzeň podle vyhlášky o FKSP č. 114/2002 Sb. v platném znění“. Přibližně 6 z 10 respondentů využívá zaměstnanecké benefity, 3 z 10 respondentů benefity spíše nevyužívají a 1 z 10 je nevyužívá vůbec, jelikož v nemocnici neodpracoval požadovanou délku pracovního poměru pro čerpání většiny benefitů. Většina respondentů, kteří zaměstnanecké benefity využívají, je spíše spokojena s jejich nabídkou, pouze malé procento respondentů s nabídkou spokojeno není. Mezi nejžádanější zaměstnanecký benefit patří příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitace a masáže, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na rekreaci a příspěvek na stravování. I přesto, že velká většina respondentů je s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojena, zmínili respondenti další benefity, které jim v nabídce chybí. Největší zájem by měli respondenti o stravenky, sick days, příspěvek na parkování či na dopravu a o příspěvek na sportovní soustředění dětí. Naopak za zbytečné benefity považují respondenti příspěvek na vitamínové prostředky, poskytování sociálních půjček a poskytování darů. Jelikož skoro všichni dotázaní by preferovali flexibilní systém odměňování, měla by nemocnice otázku systému odměňování zvážit, nebo alespoň nabídku benefitů upravit dle odpovědí respondentů v 9. otázce. Dále by také měla nemocnice podporovat motivaci zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu nejen finanční odměnou a zaměstnaneckými benefity, ale i ústním uznáním vykonávané práce svých podřízených a tvorbou perfektních podmínek pro výkon práce všech zaměstnanců.

Na základě vyhodnocení všech otázek z dotazníkového šetření by bylo vhodné zaměřit se na zavedení nových zaměstnaneckých benefitů, mezi které by patřilo poskytování stravenek, sick days a příspěvku na dopravu. Naopak by vedení nemocnice mělo zvážit ponechání benefitu poskytování sociálních půjček a výpomocí a poskytování darů v nabídce zaměstnaneckých benefitů ve FN Plzeň.

4.7 Vzdělávání zaměstnanců

Interní směrnice FN Plzeň definují několik základních pojmů, týkajících se vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o:

- vzdělávací akce;
- specializační vzdělávání lékařů;
- specializační vzdělávání nelékařských zdravotních pracovníků;
- prohlubování kvalifikace;
- zvýšení kvalifikace;
- celoživotní vzdělávání.

Za **vzdělávací akci** je považována jakákoliv aktivita zaměstnance nemocnice, která má za cíl prohloubit či zvýšit jeho kvalifikaci.

Specializační vzdělávání lékařů se týká především lékařů, kteří nastoupí do FN Plzeň jako absolventi lékařské fakulty. Po nástupu jsou všichni tito lékaři povinni podat „Žádost o zařazení do základního oboru specializačního vzdělávání lékařů“, ve kterém se budou chtít dále vzdělávat a následně vykonat atestační zkoušku. Jejich žádost musí nejprve schválit vedoucí oddělení, kde zaměstnanec vykonává svoji práci a následně mu určí konkrétního školitele, který bude na daného lékaře v průběhu specializační přípravy dohlížet. Žádost spolu se základními dokumenty, jako je úředně ověřená fotokopie vysokoškolského diplomu, kopie vysvědčení o státní závěrečné zkoušce a doklad o úhradě logbooku, předá lékař osobně příslušné referentce oddělení dalšího vzdělávání. Logbook slouží k záznamům daných výkonů, které v průběhu specializačního vzdělávání lékař provedl, z důvodu kontroly plnění požadavků vzdělávacího programu. Logbook je zpoplatněn částkou 200,- Kč a lékař tuto částku hradí na účet Lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Plzni, jelikož právě na Lékařské fakultě Univerzity Karlovy v Plzni bylo zřízeno oddělení specializačního vzdělávání lékařů, které zprostředkovává činnosti související s teoretickou částí specializačního vzdělávání. V průběhu specializační přípravy si lékař samostatně musí zařídit a následně úspěšně absolvovat všechny předepsané kurzy. Po úspěšném absolvování všech kurzů je lékař vystaven certifikát o absolvování základního kmene a na základě tohoto certifikátu je lékař umožněno přistoupit k atestaci. (www.lfp.cuni.cz)

Specializační vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků podléhá schválení náměstkyní pro ošetrovatelskou péči. Ta každý rok schvaluje počet uchazečů o další vzdělávání v kategorii nelékařských zdravotnických pracovníků. Uchazeč o specializační

vzdělávání musí vyplnit přihlášku k tomuto vzdělání, kterou si nechá schválit vedoucím oddělení a spolu s úředně ověřenou kopií dokladů o získané odborné způsobilosti předá příslušné referentce na oddělení dalšího vzdělávání.

Prohlubování kvalifikace je dle zákona č. 262/2006 Sb, zákoníku práce, povinné pro všechny zaměstnance. Jedná se o průběžné doplňování již získané kvalifikace, přičemž se nemění její podstata a dále umožňuje zaměstnanci vykonávat práci, která je uvedena v pracovní smlouvě. Za prohlubování kvalifikace lze považovat také její udržování a obnovování. Průběh prohlubování kvalifikace je považován za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci plat a náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace zaměstnanec hradí nemocnice. Jelikož je prohlubování kvalifikace považováno za výkon práce, nemůže být zaměstnanci poskytováno pracovní volno na přípravu závěrečných zkoušek. (www.mpsv.cz)

Zvýšení kvalifikace je taktéž stanoveno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a představuje zvýšení kvalifikace studiem, vzděláváním, školením či jinou formou přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Přihlášky na vysoké, střední či vyšší odborné školy si zaměstnanec podává sám na základě svého rozhodnutí a po přijetí na danou školu může požádat o poskytnutí pracovních úlev v podobě časově omezeného studijního volna. Absolvování akreditovaných kvalifikačních kurzů není podmíněno pouze rozhodnutím daného zaměstnance, ale především vedoucího oddělení, který o absolvování těchto kurzů rozhoduje. Jelikož jakékoliv zvýšení kvalifikace při zaměstnání je pro zaměstnance překážkou, přísluší mu za určitých podmínek po dobu těchto překážek od nemocnice náhrada platu.

V případě prohlubování nebo zvyšování kvalifikace může nemocnice se zaměstnancem uzavřít tzv. **kvalifikační dohodu**. Součástí kvalifikační dohody je závazek nemocnice umožnit zaměstnanci zvýšení či prohloubení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat v pracovním poměru s nemocnicí po předem sjednanou dobu. Maximální doba nesmí překročit 5 let a v případě, že by zaměstnanec rozvázal pracovní poměr s nemocnicí dříve, než skončí sjednaná doba, je povinen uhradit veškeré náklady spojené s prohloubením nebo zvýšením kvalifikace. Veškeré náklady spojené s prohloubením či zvýšením kvalifikace zaměstnanec je zaměstnanec povinen uhradit i v případě, že s nemocnicí rozvázal pracovní poměr ještě před úspěšným ukončením vzdělání nebo i v případě, že vzdělání neukončil. V případě prohlubování kvalifikace je možno uzavřít kvalifikační dohodu pouze pokud náklady na toto vzdělání dosahují částky 75 000,- Kč, v případě zvyšování kvalifikace nejsou náklady na vzdělání nijak definovány či ohraničeny.

Celoživotní vzdělávání ve FN Plzeň představuje neustálé zdokonalování, obnovování a rozšiřování znalostí, vědomostí a schopností zdravotnických pracovníků v daném oboru, na základě toho, jak se daný obor vyvíjí v čase a jak se přizpůsobuje nejnovějším vědeckým poznatkům.

4.8 Pracovní podmínky a péče o pracovníky

Pro zajištění spokojenosti zaměstnanců usiluje nemocnice o neustálé udržování takových podmínek, které vytvářejí pozitivní pracovní prostředí, motivují pracovníky a přispívají tím k zvyšování výkonnosti pracovníků, zvyšování kvality poskytovaných služeb a snižování fluktuace pracovníků.

FN Plzeň má stanovenou týdenní pracovní dobu pro jednotlivé pracovní režimy, a to:

- jednosměnný pracovní režim – 40 hodin;
- dvousměnný pracovní režim – 38,75 hodin;
- třisměnný a nepřetržitý pracovní režim – 37,5 hodin.

U jednosměnného pracovního režimu je pracovní doba stanovena na 7:00 až 15:30 hodinou. Jednosměnný provoz se týká především technicko-hospodářských pracovníků. Dvousměnný provoz je rozdělen na ranní a odpolední směnu, kdy ranní směna je od 6:00 – 14:30 a odpolední směna od 14:00 do 22:30 hodin. Třisměnný provoz se skládá z ranní, odpolední a noční směny. Ranní směna začíná v 6:00 hodin a končí ve 14:30, pracovní doba v odpolední směně je od 14:00 do 22:30 hodiny a noční směna probíhá od 22:00 hodiny do 6:30 hodiny ranní. Nepřetržitý pracovní režim je takový režim práce, kdy zaměstnanci vykonávají svoji práci ve směnách trvajících 24 hodin po sobě jdoucích. Ambulantní část FN Plzeň vyžaduje dvousměnný, třisměnný i nepřetržitý pracovní režim, stejně tak jako provoz laboratorní části nemocnice a pracoviště zobrazovacích metod. Provoz lůžkové části nemocnice je založen pouze na nepřetržitém pracovním režimu zaměstnanců.

Pro zaznamenávání pracovní doby slouží docházkové knihy, prostřednictvím kterých všichni zaměstnanci zaznamenávají skutečně odpracovanou dobu za každou směnu.

4.8.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Předmětem zabezpečení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) je zajišťování lékařských prohlídek a školení BOZP. Lékařkou prohlídku je povinen absolvovat každý zaměstnanec před nástupem do zaměstnání u lékaře pracovně lékařské služby. Zaměstnanci je vydán „Zápisník bezpečnosti práce“ (dále jen ZBP), kam jsou zapisovány záznamy

o výsledku lékařské prohlídky a záznamy o absolvovaných školení BOZP. Pokud stanovují zvláštní předpisy nutnost absolvovat různá dodatková vyšetření, či očkování, musí se jich daní zaměstnanci zúčastnit. Prostřednictvím školení BOZP jsou doplňovány odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce všech zaměstnanců. Tyto předpoklady a požadavky jsou definovány na základě vykonávané práce daných zaměstnanců a vztahují se k rizikům, s nimiž mohou zaměstnanci přijít na pracovišti do styku. FN Plzeň nahlíží na školení BOZP z několika základních perspektiv, které jsou uvedeny níže:

- úvodní školení na pracovišti;
- obecné školení;
- periodické školení;
- školení vedoucích zaměstnanců;
- mimořádné školení;
- profesní odborná školení.

Úvodní školení na pracovišti se týká nově přijatých pracovníků a pracovníků, kteří vykonávají svoji práci ve FN Plzeň již déle, ale došlo u nich k pracovnímu přeražení či změně druhu práce. Úvodní školení provádí příslušný vedoucí oddělení, popřípadě přímý nadřízený daného zaměstnance.

Obecné školení vykonává osoba, která je způsobilá v prevenci rizik, na základě zákona č. 309/2006 Sb. a týká se především zaměstnanců při nástupu do FN Plzeň. Jedná se o seznámení zaměstnanců s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, seznámení s předvídatelnými riziky práce a opatřeními na ochranu před působením určitých rizik.

Periodické školení povinně absolvují všichni zaměstnanci FN Plzeň, a to jednou za dva roky. Pokud normy či vyhlášky stanoví častější termíny školení, musí na to být brát zřetel a periodické školení musí probíhat tak, jak udávají speciální předpisy. Tato školení provádějí příslušní vedoucí zaměstnanci.

Školení vedoucích zaměstnanců probíhá prostřednictvím intranetových stránek FN Plzeň, pod odkazem E-learning a je stejně jako obecné školení zajišťováno odborně způsobilou osobou. Školení vedoucích zaměstnanců se musí zúčastnit nově jmenovaní vedoucí zaměstnanci, a to nejpozději do 3 měsíců ode dne jmenování a zároveň také všichni stávající vedoucí zaměstnanci jednou za tři roky.

Mimořádné školení BOZP je povinné pro všechny zaměstnance, kteří se vrátili do zaměstnání po delší době než 60 kalendářních dní, pro zaměstnance, kteří byli přeřazeni na jiné pracoviště nebo jim byl změněn způsob výkonu práce a pro zaměstnance, kteří jsou pověřeni výkonem zvláště nebezpečných prací.

Profesní odborné školení je zaměřeno na kvalifikaci zaměstnanců v radiační ochraně, hygieně či v havarijní připravenosti. Školení je zajišťováno příslušným vedoucím zaměstnancem, avšak v žádném případě toto školení nenahrazuje povinné školení BOZP.

Veškerá výše zmíněná školení se ukončují ověřením znalostí účastníků školení. Může se jednat o osobní pohovor, test nebo komisionální zkoušku a v případě, že některý z účastníků u ověřování znalostí neuspěje, je povinen se ověřování zúčastnit znovu, a to nejpozději do 30 dnů. Všechna absolvovaná školení se musí každému pracovníkovi zaznamenávat do jeho ZBP, i včetně dosaženého hodnocení.

4.9 Personální informační systém

Ve FN Plzeň je pro personální řízení využíván personální systém VEMA a aplikace Hospital Planning Resources.

Personální systém VEMA je zaměřen především na zpracování mezd a na komplexní řešení důležitých otázek týkajících se personalistiky. Veškeré činnosti, které provádí zaměstnanci zaměstnaneckého odboru, jsou vykonávány právě v tomto systému, spolu s aplikací HOPR. Personální systém VEMA je komplexně přístupný především pro pracovníky zaměstnaneckého odboru a pouze oni mohou nahlížet do veškerých složek, či dokumentů, které systém VEMA obsahuje. Ostatní zaměstnanci mají omezené přístupy pouze do určitých částí systému a mohou tak nahlížet pouze do vybrané části složek a dokumentů.

Systém VEMA je poskytován prostřednictvím 3 základních produktů. Produkt Mzdy, Personální systém a Komplexní řízení HR. Prostřednictvím produktu Mzdy jsou zpracovány pouze mzdy zaměstnanců a jsou tvořeny například mzdové listy zaměstnanců, výplatní listky, potvrzení o zdanitelných příjmech či evidenční listy důchodového pojištění. U produktu Personální systém je poskytováno zpracování mezd a zpracování personalistiky. V tomto případě dochází k tvorbě dokumentů z produktu Mzdy a dále také k tvorbě osobních karet zaměstnanců, pracovních smluv spolu s pracovní náplní a dochází i k neustálé kontrole požadovaných personálních událostí a činností. Fakultní nemocnice Plzeň využívá služby produktu Komplexní řízení HR. Jedná se o komplexní evidenci a zpracování všech

personálních procesů v nemocnici, od výběrového řízení, přes evidenci zaměstnanců, jejich hodnocení a vzdělávání až po zpracování mezd.

Aplikace Hospital Planning Resources slouží především k rozvržení a evidenci pracovní doby všech zaměstnanců nemocnice. Jak je zmíněno již výše, zaměstnanci svoji skutečně odpracovanou dobu za každou směnu evidují v docházkových knihách. Tyto docházkové knihy jsou podkladem pro elektronické zadávání odpracované doby do aplikace Hospital Planning Resources, vedoucím zaměstnancem. Spolu s odpracovanou dobou zadává vedoucí zaměstnanec do aplikace i práce přesčas, noční práce, překážky v práci a doby pohotovosti. Poté, co vedoucí zaměstnanec za své podřízené zadá do aplikace všechny skutečnosti za příslušný měsíc, je provedeno u každého zaměstnance vyúčtování odpracované doby. Na základě tohoto vyúčtování je v aplikaci zpracován souhrnný výkaz platových nároků, který se v průběhu každého prvního dne v měsíci odevzdává na oddělení personální práce a mezd za celé pracoviště a referentka na OPPM tento výkaz dále zpracovává.

5 Zhodnocení a návrh na optimalizaci vybraných personálních činností

Následující kapitola je zaměřena na zhodnocení a návrhy na optimalizaci vybraných personálních činností, jako například výběr pracovníků, adaptace pracovníků či jejich odměňování.

5.1 Výběr pracovníků - formulář „Průběh pohovoru“

Pro optimalizaci personální činnosti získávání a výběr pracovníků, by bylo vhodné se zaměřit na proces výběru pracovníků, konkrétněji na uchovávání důležitých informací z pohovoru, ve strukturovaném formuláři „Průběh pohovoru“. Výběrové řízení ve FN Plzeň probíhá pouze mezi 4 očima, kdy si přímý nadřízený vybírá potenciálního nového pracovníka. Nadřízený si zapisuje pro něj důležité informace, které mohou z jeho pohledu ovlivnit přijetí či nepřijetí uchazeče o zaměstnání. Pro větší přehlednost a prokazatelnost informací z výběrových pohovorů by sloužil výše zmíněný formulář, kam by byly zapisovány důležité informace o uchazeči a zároveň i zpětná vazba od uchazeče.

Hlavním důvodem pro vytvoření a vyplnění formuláře, je zajištění objektivity při srovnávání všech kandidátů o volné pracovní místo, v případě, že k pohovoru na dané pracovní místo byl pozván větší počet uchazečů.

Formulář „Průběh pohovoru“ by obsahoval následující:

- jméno uchazeče o pracovní místo;
- pozici, o kterou má uchazeč zájem;
- předpoklady pro výkon práce na dané pozici;
- profesní praxe
- pozitivní či negativní charakteristiky uchazeče;
- datum možného nástupu;
- celkové zhodnocení uchazeče;
- jméno pracovníka, který se pohovoru účastní, jeho podpis a datum pohovoru.

Vyplněný formulář by byl připojen k životopisu od uchazeče. Tím, že by do formuláře byly zapisovány ke všem uchazečům o pracovní místo stejné druhy informací, následný výběr nejvíce vhodného uchazeče by pro hodnotícího pracovníka nebylo tak těžké, jako je tomu v některých případech doposud.

5.2 Adaptace pracovníků - „Průvodce nového pracovníka FN Plzeň“

V rámci přijímání a adaptace pracovníků jsou noví pracovníci seznámeni s chodem nemocnice, s chodem konkrétního pracoviště, na kterém budu vykonávat svoji práci a s příslušným technickým vybavením pouze ústně, což nemusí některým pracovníkům úplně stačit k tomu, aby všechny informace správně vstřebali. Pro usnadnění orientace nového pracovníka v nemocnici a vstřebání veškerých prvotních informací by byla vytvořena orientační brožura „Průvodce nového pracovníka FN Plzeň“, se všemi důležitými údaji, které potřebuje nový pracovník znát.

Brožura by byla vytvořena pouze v elektronické podobě a byla by umístěna na intranetu nemocnice, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Tudíž by náklady na vytvoření této brožury byly téměř nulové.

Hlavní stránku brožury by tvořilo logo nemocnice a její obsah by tvořily důležité informace jako úvodní informace o nemocnici, její organizační struktura, pracovní řád nemocnice a jednotlivých oddělení, způsoby odměňování, vysvětlení struktury výplatní pásky včetně vysvětlení výpočtu příplatků. Dále pak seznam nabízených zaměstnaneckých benefitů, přehled povinných účastí na školení a vzory vyplněných formulářů, například žádosti o přiznání zaměstnaneckého benefitu nebo pracovní neschopenky.

5.3 Odměňování – poskytnutí nových zaměstnaneckých benefitů

Pro optimalizaci personální činnosti odměňování pracovníků, by bylo vhodné zaměřit se na výstupní informace z provedeného dotazníkového šetření, týkajícího se nabídky zaměstnaneckých benefitů. Ve velké míře se respondenti shodli, že by uvítali několik nových zaměstnaneckých benefitů, mezi něž patří zejména stravenky, sick days a příspěvek na dopravu.

5.3.1 Stravenky

V současné době poskytuje nemocnice příspěvek na stravování ve výši 10,- Kč na jedno jídlo, nicméně čerpání tohoto příspěvku je omezeno na jedno jídlo denně v závodní jídelně. Zaměstnanci by raději čerpali tuto výhodu prostřednictvím stravenek, které mohou využít i mimo areál FN Lochotín či FN Bory.

Pro tento případ lze doporučit poskytování stravenek Gastro Pass v hodnotě 90,- korun. Vzhledem k tomu, že příspěvek na stravenky může být zaměstnavatelem poskytován až do výše 55 % z ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně do výše 70 % stravného

vymezeného pro zaměstnance, přispívala by nemocnice zaměstnancům 49,50 Kč na jednu stravenku. Tato částka lze uplatnit jako daňový náklad. 45 % z ceny jednoho jídla by si platili sami zaměstnanci, v případě 90,- korunových stravenek, je tato hodnota ve výši 40,50 Kč.

Následující tabulka číslo 15 má za úkol znázornit výpočet čisté mzdy v případě využívání příspěvku na stravování v závodní jídelně a v případě poskytování 90,- korunových stravenek. Když se zaměstnanec stravuje v závodní jídelně v areálu nemocnice, hradí mu nemocnice 10,- Kč na jedno jídlo za den, tudíž zaměstnanec jedno jídlo vyjde na 29,- Kč. V případě předpokladu, že během ledna 2017 byl zaměstnanec na obědě v závodní jídelně každý den, který vykonal svoji práci v minimální délce 3 hodiny, utratil za své obědy 638,- Kč a nemocnice mu přispěla částkou 220,- Kč. Jeho čistá mzda byla ve výši 31 492,- Kč. V případě, že by zaměstnanec místo příspěvku na stravování dostával stravenky v hodnotě 90,- Kč, dostal by zaměstnanec za leden 2017 22 stravenek, nemocnice by za něj uhradila 1 089,- Kč a sám zaměstnanec by uhradil ze svého platu částku 891,- Kč. Jeho čistá mzda by byla 31 239,- Kč, plus by měl 22 stravenek v nominální hodnotě 1 980,- Kč.

Tab. č. 15: Modelace čisté mzdy se stravenkami

Čistá mzda se započítáním stravenek	Částka v Kč	
Hrubá mzda	42 009,-	42 009,-
Superhrubá mzda (1,34)	56 292,-	56 292,-
Základ pro výpočet zálohy na daň	56 300,-	56 300,-
Daň před slevami (15 %)	8 445,-	8 445,-
Slevy na dani za poplatníka	2 070,-	2 070,-
Daňové zvýhodnění na dítě (1)	1 117,-	1 117,-
Daň po slevě	5 258,-	5 258,-
Zdravotní pojištění (4,5 %)	1 890,-	1 890,-
Sociální pojištění (6,5 %)	2 731,-	2 731,-
Stravování	638,-	---
Stravenky	---	891,-
Čistá mzda k výplatě	31 492,-	31 239,-

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Pokud by nemocnice přistoupila na tento zaměstnanecký benefit a místo příspěvku na stravování by poskytovala stravenky, její náklady by se průměrně zvýšily o 869 Kč na jednoho zaměstnance. Ovšem při poskytování stravenek je částka 1 089,- Kč za jednoho zaměstnance daňově uznatelná a snižuje tudíž základ daně a výslednou daňovou povinnost. Podrobnější hodnoty udává tabulka číslo 16.

Tab. č. 16: Náklady zaměstnavatele při poskytování stravenek

Náklady zaměstnavatele	Částka v Kč	
Hrubá mzda	42 009,-	42 009,-
Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	3 781,-	3 781,-
Sociální pojištění zaměstnavatele (25 %)	10 502,-	10 502,-
Stravování	220,-	---
Stravenky	---	1 089,-
Celkem	56 512,-	57 381,-

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

5.3.2 Sick days

Další zaměstnanecký benefit, který by zaměstnanci nemocnice uvítali, by byly dny zdravotního volna neboli sick days. Tento zaměstnanecký benefit poskytuje několik dní volna zaměstnanci v době nemoci, na jeho zotavení.

Představuje kompromis jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Zaměstnavatel v době nemoci poskytuje nemocnému zaměstnanci náhradu mzdy až od 4. do 14. dne pracovní neschopnosti a zaměstnanec je první 3 dny bez příjmů. Sick days slouží k tomu, aby se zaměstnanec za pár dní volna uzdravil a zaměstnanec za něj po dobu nemoci nemusel platit nemocenské dávky. Výhodný je tento benefit nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance, jelikož po dobu zaměstnaneckého volna mají nárok na plat a kolikrát dva dny v posteli stačí na to, aby se dotyčný uzdravil.

Zaměstnanci by měli nárok na 3 dny zdravotního volna ročně s tím, že všechny potřebné podmínky pro čerpání tohoto benefitu by byly zaneseny do kolektivní smlouvy FN Plzeň.

5.3.3 Příspěvek na dopravu

Dalším zaměstnaneckým benefitem, o který by zaměstnanci nemocnice měli zájem, je příspěvek na dopravu. Zavedení tohoto benefitu lze FN Plzeň doporučit. Mohlo by se jednat o 300,- Kč/měsíc a na tento příspěvek by měli nárok všichni zaměstnanci, kteří do místa výkonu své práce dojíždějí více než 15 km a jsou ve FN Plzeň zaměstnáni alespoň po dobu 2 let. Všechny informace o příspěvku na dopravu by byly upraveny v kolektivní smlouvě FN Plzeň.

V následující tabulce číslo 17 je uveden výpočet čisté mzdy bez poskytování příspěvku na dopravu a s poskytováním příspěvku na dopravu ve výši 300,- Kč. Hodnota příspěvku na dopravu vstoupí u zaměstnance do vyměřovacího základu pro výpočet zálohy na daň,

zdravotního pojištění a sociálního pojištění, tudíž zaměstnanec v čisté mzdě neobdrží příspěvek na dopravu v plné výši. V hrubém se jedná o 300,- Kč, v čistém již jen o 207,- Kč.

Tab. č. 17: Modelace čisté mzdy s příspěvkem na dopravu

Čistá mzda se započítáním příspěvku na dopravu	Částka v Kč	
	Hrubá mzda	42 009,-
Příspěvek na dopravu	0,-	300,-
Superhrubá mzda (1,34)	56 292,-	56 694,-
Základ pro výpočet zálohy na daň	56 300,-	56 700,-
Daň před slevami (15 %)	8 445,-	8 505,-
Slevy na dani za poplatníka	2 070,-	2 070,-
Daňové zvýhodnění na dítě (1)	1 117,-	1 117,-
Daň po slevě	5 258,-	5 318,-
Zdravotní pojištění (4,5 %)	1 890,-	1 904,-
Sociální pojištění (6,5 %)	2 731,-	2 750,-
Čistá mzda k výplatě	32 130,-	32 337,-

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

Tabulka číslo 18 udává náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance. Jeho náklady obsahují výši hrubé mzdy zaměstnance, zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem a v případě poskytování příspěvku na dopravu i jeho výši. Stejně jako u poskytování stravenek je výše poskytovaného příspěvku na dopravu daňově uznatelným nákladem zaměstnavatele. Tato částka snižuje základ daně a následně i výslednou daňovou povinnost.

Tab. č. 18: Náklady zaměstnavatele při poskytování příspěvku na dopravu

Náklady zaměstnavatele	Částka v Kč	
	Hrubá mzda	42 009,-
Příspěvek na dopravu	0,-	300,-
Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	3 781,-	3 808,-
Sociální pojištění zaměstnavatele (25 %)	10 502,-	10 577,-
Celkem	56 292,-	56 694,-

Zdroj: Vlastní zpracování 2017

5.4 Hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 4.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, dochází k hodnocení pracovního výkonu všech pracovníků jednou do roka, v období od 21. 8. do 20.11. To, že jsou všichni pracovníci hodnoceni jednou ročně, může mít mnoho následků. Pracovníci v období mezi jednotlivými hodnoceními nemají pocit, že by byli sledováni

či pozorování svými nadřízenými a mnohokrát odvedou pouze nezbytně nutnou práci a ve výkonu méně zbytných činností se již moc neangažují.

Proto, aby přímí nadřízení měli větší přehled o pracovních výkonech svých podřízených i v průběhu roku, lze doporučit zavedení čtvrtletního, či alespoň pololetního hodnocení všech zaměstnanců nemocnice. Čtvrtletní hodnocení by probíhalo ve 4 základních obdobích, a to od 1. února do 31. března, od 1. května do 30. června, od 1. srpna do 30. září a od 1. listopadu do 31. prosince. Pololetní hodnocení by probíhalo od 1. února do 31. dubna a od 1. srpna do 31. října. Vzhledem k tomu, že z každého hodnocení zaměstnanců je výstupem vyplněný formulář „Hodnocení a plán osobního rozvoje – rok ...“, měl by přímý nadřízený více prokazatelných podkladů pro rozhodování o platu či odměnách poskytujících zaměstnanci.

5.5 Personální informační systém – elektronická evidence docházky

Poslední návrh na optimalizaci se týká personálního informačního systému, konkrétněji evidence docházky. V současné době si zaměstnanci evidují odpracované hodiny sami prostřednictvím docházkových knih a vedoucí zaměstnanci na konci daného měsíce zadávají všechny uvedené časy z docházkových knih do personálního informačního systému nemocnice. Proto, aby vedoucí zaměstnanci nemuseli na konci měsíce přepisovat a zadávat odpracované hodiny všech jejich podřízených z docházkových knih, lze doporučit zavedení celkové elektronické evidence docházky všech zaměstnanců. Zaměstnanci by elektronicky zaznamenávali příchody a odchody prostřednictvím nového zařízení a čipových karet, které zaměstnanci již vlastní. Obdrží ji při nástupu na pracoviště a slouží jim k elektronickému otevírání dveří v budovách nemocnice nebo v závodní jídelně. Tato optimalizace by ušetřila čas nejen všem zaměstnancům, ale navíc také vedoucím zaměstnancům, kteří mohou svůj drahý čas využít k výkonům důležitějších činností, než je přepisování docházky jejich podřízených. Tato elektronická evidence docházky by samozřejmě byla propojena s personálním informačním systémem nemocnice, prostřednictvím které je následně vygenerován souhrnný výkaz platových nároků, se kterým následně pracuje oddělení personální práce a mezd.

FN Plzeň využívá personální systém VEMA. V případě, že by elektronická evidence docházky byla poskytnuta od totožné společnosti, jednalo by se pouze o zprovoznění modulu Docházka a uhrazení nákladů na čtecí zařízení. Náklady na elektronickou evidenci docházky by se pohybovaly přibližně kolem 6 600,- Kč za jedno čtecí zařízení. Při počtu celkových 24 budov v areálu FN Lochotín i v areálu FN Bory by se jednalo přibližně o 158 400,- Kč.

Závěr

Diplomová práce si kladla za cíl analyzovat jednotlivé personální činnosti v organizaci Fakultní nemocnice Plzeň, vyhodnotit dotazníkové šetření zaměřené na nabídku zaměstnaneckých benefitů a následně formulovat závěrečná doporučení k optimalizaci.

Podstatnou částí diplomové práce pro zhodnocení byla analýza personálních činností, které komplexně tvoří podstatu řízení lidských zdrojů v organizaci. Skutečný stav činností byl porovnán s teoretickými poznatky z úvodní části diplomové práce, z čehož byla následně identifikována a formulována závěrečná doporučení k optimalizaci.

Ve Fakultní nemocnici Plzeň bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřeno na nabídku zaměstnaneckých benefitů ve FN Plzeň. Z vyhodnocených dotazníků lze konstatovat, že respondenti mají ve velké míře přehled o nabízených zaměstnaneckých benefitech, více než polovina respondentů nabízené zaměstnanecké benefity využívá a jsou s nabídkou benefitů spokojeni. Nejžádanějším benefitem je dle odpovědí respondentů příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitace a masáže, naopak nejméně žádaným benefitem je poskytování sociálních půjček a výpomocí. Důležitým poznatkem pro nemocnici je také to, že by většina respondentů preferovala flexibilní systém odměňování spolu s benefity, jako jsou stravenky, sick days nebo příspěvek na parkování či dopravu.

Nejdůležitější doporučení k optimalizaci byla zpracována pro oblast výběru pracovníků, adaptace pracovníků, jejich odměňování, hodnocení a pro oblast personálního informačního systému. Vytvoření a využívání formuláře „Průběh pohovoru“ by sloužil k zajištění objektivitu při srovnávání všech kandidátů o volné pracovní místo. Vytvoření orientační brožury „Průvodce nového pracovníka FN Plzeň“ by sloužilo novým zaměstnancům nemocnice k usnadnění orientace v nemocnici a ke snadnějšímu vstřebávání veškerých prvotních informací. Poskytnutím nových zaměstnaneckých benefitů by nemocnice udělala vstřícný krok směrem ke svým zaměstnancům a dala jim tak najevo, že je i v zájmu nemocnice plnit přání a požadavky svých zaměstnanců, protože pak zaměstnanci uvidí, že oni sami a jejich pracovní výkony nejsou vedení nemocnice lhostejné. Zvýšením frekvence hodnocení zaměstnanců by nemocnice dospěla k takovému závěru, že by pracovníci nepolevovali ve svých pracovních výkonech a neustále by se snažili svoji práci odvádět co nejlépe. Zavedení elektronické evidence docházky by znamenalo úsporu času nejen pro zaměstnance, ale hlavně pro vedoucí zaměstnance. Dále by nadřízení a zaměstnanecký odbor měl neustále přehled o odpracovaných hodinách všech zaměstnanců.

Doporučené návrhy k optimalizaci povedou především k dosažení cílů FN Plzeň na základě strategického řízení lidských zdrojů a k zatraktivnění pověsti dobrého zaměstnavatele ve vztahu k zaměstnancům.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Personální činnosti	13
Obr. č. 2: Funkční analýza.....	16
Obr. č. 3: Proces plánování lidských zdrojů.....	19
Obr. č. 4: Proces řízení pracovního kapitálu	27
Obr. č. 5: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků	36
Obr. č. 6: Metody vzdělávání pracovníků	37
Obr. č. 7: Logo FN Plzeň	41
Obr. č. 8: Organizační struktura FN Plzeň	43
Obr. č. 9: Organizační struktura zaměstnaneckého odboru.....	44
Obr. č. 10: Detailní informace volného pracovního místa ve FN Plzeň	52
Obr. č. 11: Rozdělení respondentů dle pohlaví a věkové kategorie	78
Obr. č. 12: Rozdělení respondentů dle pohlaví a dosaženého vzdělání	79
Obr. č. 13: Rozdělení respondentů dle pohlaví a doby zaměstnání	79
Obr. č. 14: Rozdělení respondentů dle přehledu o nabízených zaměstnaneckých benefitech .	80
Obr. č. 15: Rozdělení respondentů dle pohlaví a zájmu o zaměstnanecké benefity	81
Obr. č. 16: Rozdělení respondentů dle pohlaví a spokojenosti se zaměstnaneckými benefity	82
Obr. č. 17: Rozdělení respondentů dle pohlaví a dle preferencí zaměstnaneckých benefitů ...	82
Obr. č. 18: Rozdělení žen dle věku a dle preferencí zaměstnaneckých benefitů	84
Obr. č. 19: Rozdělení respondentů dle pohlaví a dle systému odměňování.....	85
Obr. č. 20: Rozdělení respondentů dle pohlaví a dle motivace k lepšímu pracovnímu výkon	86

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Struktura zaměstnanců na základě věku a pohlaví.....	45
Tab. č. 2: Struktura zaměstnanců na základě vzdělání a pohlaví.....	46
Tab. č. 3: Struktura zaměstnanců na základě doby trvání pracovního poměru.....	46
Tab. č. 4: Kvalifikační předpoklady vzdělání	63
Tab. č. 5: Platový tarif pro zdravotnický personál	64
Tab. č. 6: Platový tarif pro lékaře	65
Tab. č. 7: Výpočet čisté mzdy u lékaře	69
Tab. č. 8: Celkové odvody státu od zaměstnavatele za lékaře se specializovanou způsobilostí	70
Tab. č. 9: Výpočet čisté mzdy u všeobecné sestry	71
Tab. č. 10: Odvody státu od zaměstnavatele za všeobecnou sestru	72
Tab. č. 11: Průměrné platy bez příplatků	72
Tab. č. 12: Průměrné platy s příplatky	72
Tab. č. 13: Výše životního minima	76
Tab. č. 14: Výše darů	77
Tab. č. 15: Modelace čisté mzdy se stravenkami	96
Tab. č. 16: Náklady zaměstnavatele při poskytování stravenek.....	97
Tab. č. 17: Modelace čisté mzdy s příspěvkem na dopravu.....	98
Tab. č. 18: Náklady zaměstnavatele při poskytování příspěvku na dopravu	98

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FN Plzeň	Fakultní nemocnice Plzeň
HOPR	Hospital Planning Resources
ODV	Oddělení dalšího vzdělávání
OPPM	Oddělení personální práce a mezd
OPŘO	Oddělení personálního řízení a organizace
ZBP	Zápisník bezpečnosti práce
ZK	Zaměstnanecká komise

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEARDWELL, Julie, Tim CLAYDON. *Human resource management: a contemporary approach*. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2007. ISBN 978-0-273-70763-9.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRŮHA, Dominik a kol. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-869-7.

DESSLER, Gary. *A framework for human resource management*. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2008. ISBN 978-0-13-713598-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-2471-457-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

- KAVANAGH, Michael J., THITE, Mohan, D. JOHNSON, Richard. *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. 3rd ed. ISBN 978-14-8330-693-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1080-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MAYEROVÁ, Marie, RAISOVÁ, Jaroslava, RŮŽIČKA, Jiří. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
- SODOMKA, Petr; KLČOVÁ, Hana. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

Business Vize [online]. Praha, 2010 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/davejte-zamestnancum-zpetnou-vazbu-vydelate-na-tom-vy>

Fakultní nemocnice Plzeň [online]. Plzeň, 2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://www.fnplzen.cz/>

Katalog prací [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf

Lékařská fakulta UK v Plzni [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.lfp.cuni.cz/sekce/208-aktuality.html>

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/11852>

Oborový portál pro BOZP [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/>

Personální informační systém – Vema [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.vema.cz/hr-system-mzdovy-a-personalni-system/>

Vysoká škola finanční a správní [online]. Praha: Vytváření a analýza pracovních míst, 2013 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvoreni_pracovnich_mist.pdf

Ostatní zdroje

Interní materiály Fakultní nemocnice Plzeň

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam příloh

Příloha A: Lidské zdroje - proces náboru a výběru

Příloha B: Žádost o přeložení v rámci FN Plzeň

Příloha C: Dotazník spokojenosti nového zaměstnance s průběhem zapracování

Příloha D: Dotazník – nabídka zaměstnaneckých benefitů ve FN Plzeň

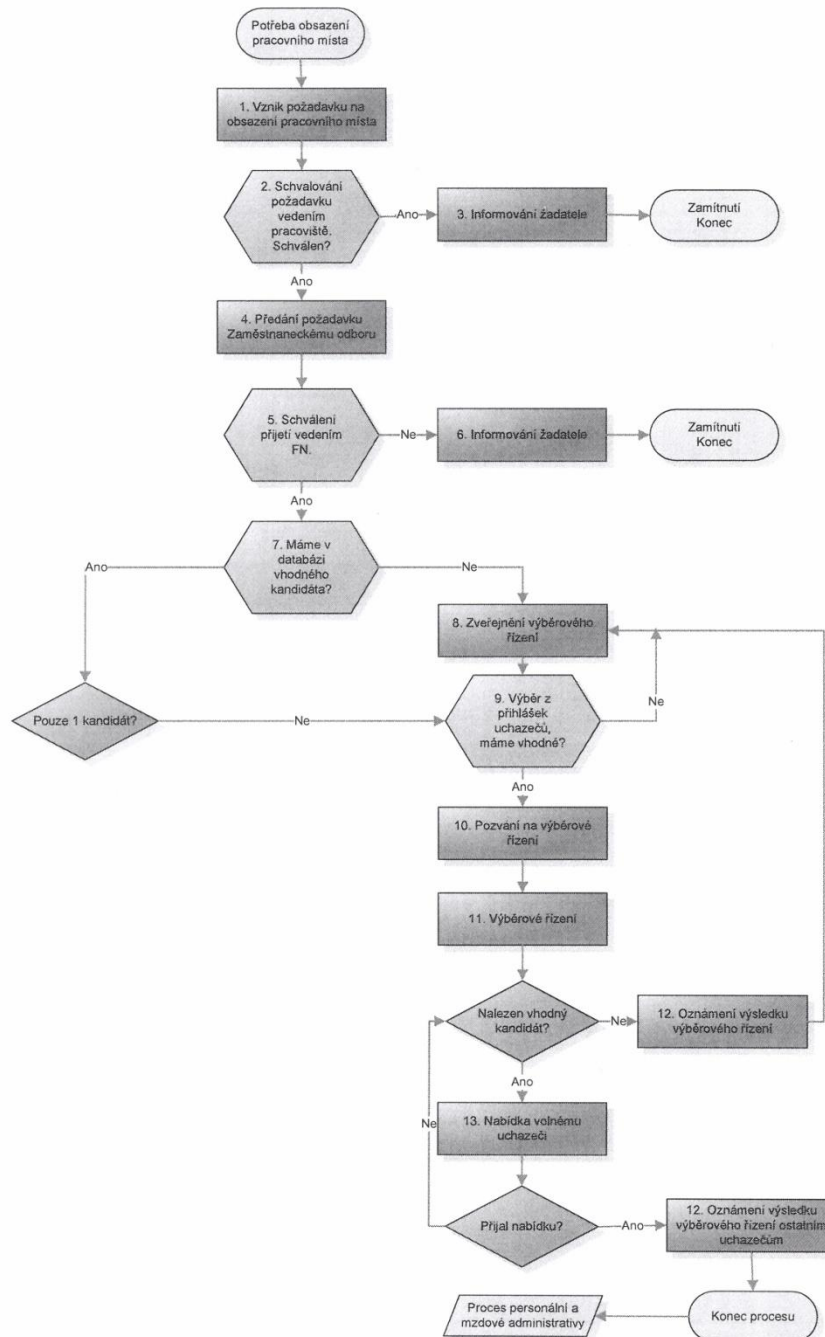
Příloha A: Lidské zdroje - proces náboru a výběru



FAKULTNÍ NEMOCNICE PLZEŇ

Edvarda Beneše 13, 305 99 Plzeň - Bory
alej Svobody 60, 304 60 Plzeň - Lochotín
IČO 00669806 tel.: 377 401 111, 377 103 111

LIDSKÉ ZDROJE: NÁBOR A VÝBĚR SCHÉMA PROCESU



Příloha B: Žádost o přeložení v rámci FN Plzeň



FAKULTNÍ NEMOCNICE PLZEŇ

Edvarda Beneše 13, 305 99 Plzeň - Bory
ulice Svobody 80, 304 69 Plzeň - Lochotín
IČO 00669806 tel.: 377 401 111, 377 103 111

ŽÁDOST O PŘELOŽENÍ V RÁMCI FN PLZEŇ

(žádost předkládá zaměstnanec nebo vedoucí zaměstnanec
příslušnému náměstkovi nebo zaměstnanci OPŘO)

Zaměstnanec: Osobní číslo:
titul příjmení jméno

Pracoviště:

Pracovní zařazení (funkce):

Žádám o přeložení na pracoviště:

na funkci (pracovní zařazení):

Důvod podání žádosti o přeložení:

.....

.....

.....

Datum:
podpis zaměstnance

Vyjádření vedoucího zaměstnance pracoviště, odkud se překládá realizuje:

Datum:
razítko a podpis vedoucího zaměstnance

Vyjádření vedoucího zaměstnance pracoviště, na které je požadován překlád:

Datum:
razítko a podpis vedoucího zaměstnance

Rozhodnutí Zaměstnancké komise, datum projednání:

.....

K vystavení překladového listu předáno dne:
komu

Příloha C: Dotazník spokojenosti nového zaměstnance s průběhem zapracování



FAKULTNÍ NEMOCNICE PLZEŇ

Edvarda Beneše 13, 305 99 Plzeň - Bory
ul. Svobody 80, 304 60 Plzeň - Lochotín
IČO 00698866 tel.: 377 401 111, 377 103 111

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI NOVÉHO ZAMĚSTNANCE S PRŮBĚHEM ZAPRACOVÁNÍ

Vážená kolegyně, vážený kolego,

rádi bychom znali Váš názor na kvalitu procedury zapracování absolventů, kterou jste prošel/a, nebo právě procházíte. Rádi bychom se dozvěděli, s čím jsou noví zaměstnanci spokojeni a co bychom měli ještě zlepšovat. Věnujte prosím pozornost tomuto krátkému dotazníku, který nám pomůže lépe se v této problematice orientovat.

Dotazník je anonymní. Po vyplnění jej prosím zašlete vnitřní poštou

Děkuji za spolupráci a přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.

Klinika:

Délka zapracování (v měsících):

Absolvovaná škola:
název školy (ev. i fakulty) obor rok ukončení

A. OBECNÁ ČÁST

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne
1. Vyhovoval mi způsob, kterým jsem byl/a uveden/a do kolektivu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vyhovoval mi způsob osvojování teoretických znalostí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vyhovoval mi způsob osvojování praktických dovedností.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mohl/a jsem vyjádřit své připomínky k práci na oddělení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Školitel/ka mi byl/a oporou v odborných záležitostech.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vztahy v kolektivu jsou velmi dobré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mám jasné, plánované cíle a úkoly pro svou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mám často problém poznat, zda dělám svou práci dobře nebo špatně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jsem spokojen/a se svým zaměstnáním ve FN Plzeň.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Během zapracování jsem vždy věděl/a, na koho se mohu obrátit s dotazy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10a. Jsem spokojen/a s bydlením na ubytovně FN Plzeň. <small>(Pokud ubytovnu nevyužíváte, otázku proškrtněte)</small>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FN 0225/04

B. PROFESIONÁLNÍ ROZVOJ

11. Byl předmětem schůzky s vaším nadřízeným během zapracování také plán vašeho osobního rozvoje? ANO NE

Pokud ne, přejděte k otázce 14.

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

- | | určitě ano | spíše ano | spíše ne | určitě ne |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. Byla pro vás tato schůzka užitečná a pomohla vám ve vaší práci? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Souhlasil/a jste se závěry této schůzky? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Jste spokojen/a s možnostmi vašeho profesionálního rozvoje? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Kdybych zde byl/a pacientem, byl/a bych spokojený/á se standardem poskytované zdravotní péče. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Zním standardy a směrnice potřebné pro mou práci. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Vím, kde standardy a směrnice v případě potřeby najdu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Mám možnost uplatnit své schopnosti. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Chtěl/a bych pracovat v některé z pracovních skupin ve FN Plzeň (např. zaměřené na zvyšování kvality poskytovaných služeb). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Mám zájem o vzdělávání a jsem ochoten/na se na něm finančně podílet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pokud ano, uveďte obor studia:

a formu studia: denní dálkové kombinované

21. Moje silné stránky jsou schopnosti:

jazykové organizační komunikační praktické jiné:

22. V jaké oblasti svého profesionálního rozvoje byste potřeboval/a získat více znalostí/dovedností?

23. Vypište, čeho chcete dosáhnout ve svém profesionálním rozvoji

v horizontu 1 roku:

v horizontu 3 let:

Děkujeme za Vaše odpovědi.

Dotazníkové šetření – nabídka zaměstnaneckých benefitů ve FN Plzeň

Vážené respondentky, vážení respondenti,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako podklad pro moji diplomovou práci na téma „*Finanční aspekty personálního řízení podniku*“, a to nejpozději do 31. 3. 2017. Tento dotazník byl vytvořen na základě spolupráce se zaměstnaneckým odborem, je zcela anonymní a dobrovolný. Svě odpovědi, prosím, u jednotlivých otázek zakřížkujte, či doplňte.

Děkuji za Váš zájem a čas strávený vyplněním dotazníku.

Bc. Aneta Rezková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena Muž

2. Jaká je Vaše věková kategorie?

- 18 - 29 30 - 39 40 - 49
 50 - 59 60 - 69 70 a více

3. Jaké je Vaše vzdělání?

- Základní SŠ bez maturity SŠ s maturitou
 VOŠ VŠ bakalářské VŠ magisterské

4. Jak dlouho pracujete ve FN Plzeň?

- Méně než 1 rok Do 2 let Do 10 let
 Do 20 let Do 30 let Více než 30 let

5. Máte přehled o všech nabízených zaměstnaneckých benefitech?

- Ano, mám Nevím Ne, nemám

6. Využíváte všechny nabízené benefity?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8. Jaký benefit je pro Vás osobně nejatraktivnější?

- Individuální sportovní činnost, masáže, rehabilitace nebo využívání tělocvičny
 Vitamínové prostředky
 Úhrada části vstupného při hromadně organizovaných kulturních a sportovních akcí
 Příspěvek na stravování
 Příspěvek při poskytování rekreací
 Příspěvek na penzijní připojištění
 Příspěvek na soukromé životní pojištění
 Příspěvek odborovým organizacím
 Poskytování sociálních půjček
 Poskytování sociálních výpomocí
 Poskytování darů

9. Jaký benefit byste ještě uvítal/a?

10. Jaký benefit je podle Vás naopak zbytečný?

11. Jakému systému zaměstnaneckých benefitů byste dal/a přednost?

- Fixnímu (zaměstnavatel Vám nabídne určité druhy benefitů)
 Flexibilnímu (můžete si vybrat z určitého balíčku benefitů podle toho, které Vám nejvíce vyhovují)

12. Co Vás více motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

- Finanční odměna Zaměstnanecké benefity
 Jiné ohodnocení, uveďte jaké: _____

Vyplněné dotazníky prosím vhod'te do boxu u vrátnice.

Abstrakt

REZKOVÁ, A. *Finanční aspekty personální činnosti podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 107 s., 2017

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální činnosti, analýza personálních činností, zaměstnanecké benefity

Předložená diplomová práce je zaměřena na analýzu stavu personálních činností ve Fakultní nemocnici Plzeň, na vyhodnocení dotazníkového šetření týkajícího se spokojenosti zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů a na základě provedené analýzy a komparace s teoretickými východisky na doporučení k optimalizaci. Teoretická část práce determinuje vývojové fáze řízení lidských zdrojů, vymezuje řízení lidských zdrojů a charakterizuje personální činnosti. Praktická část diplomové práce charakterizuje organizaci Fakultní nemocnice Plzeň, analyzuje personální činnosti dle teoretické klasifikace, vyhodnocuje dotazníkové šetření zaměřené na nabídku zaměstnaneckých benefitů a formuluje závěrečná doporučení k optimalizaci. Tato doporučení pro FN Plzeň vstupují v podobě konkrétních návrhů na zlepšení jednotlivých personálních činností.

Abstract

REZKOVÁ A. Financial aspects of personnel activities of the company. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 107 p., 2017

Keywords: human resource management, human resources, personnel activities, analysis of personnel activities, employee benefits

This thesis is focused on analysis of state of personnel activities at the University Hospital Pilsen, on the evaluation of the questionnaire concerning employee satisfaction with a range of employee benefits and based on the analysis and comparison of the theoretical bases on recommendations for optimization. The theoretical part determines the developmental stages of human resource management, defines human resource management and characterizes personnel activities. The practical part describes the organization of the University Hospital in Pilsen, analyzes personnel activities according to the theoretical classification, evaluates questionnaire aimed to offer employee benefits and formulates final recommendations for optimization. These recommendations for University Hospital Plzen enter into concrete proposals for improving the human resources practices.