

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Zemědělská fakulta

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Martin Matějka

# Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství  
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor  
Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

## Analýza personální práce ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:  
Martin Matějka

2010



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin MATĚJKA**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza personální práce ve vybraném podniku**

### Zásady pro vypracování:

#### Charakteristika:

Personální práce je v moderně řízených podnicích ústředním problémem podnikového řízení a je jí věnována mimořádná pozornost. Nestačí jen vytvořit vhodné pracovní prostředí, ale je nutné neustále získávat, vybírat a vzdělávat lidi a investovat do těchto činností, aby byla organizace úspěšná.

#### Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza metod a postupů personální práce ve vybraném podniku, posouzení a zhodnocení jednotlivých činností a navržení rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku.

#### Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýz personálních činností vybraného podniku, dotazníkového šetření a rozhovorů, 4. Zhodnocení systému personální práce, 5. Návrhy změn pro zefektivnění činností personální práce.

#### Rámcová osnova:


1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýza a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh změn na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.  
HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7.  
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7119-389-2.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.  
WALKER, A., J. a kol. Moderní personální management - nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř**  
Katedra řízení  
Datum zadání diplomové práce: **25. ledna 2008**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabáčková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentů 15  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolfoš, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. ledna 2008

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza personální práce ve vybraném podniku vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Písku 12.4. 2010

Martin Matějka



## Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. P. Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení při napsání mé diplomové práce.





## OBSAH

<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....</b>	<b>4</b>
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	4
2.2 ROZDÍLY MEZI PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍM A ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	5
2.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR.....	7
2.4 POPIS PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ .....	9
2.4.1 Vytváření a analýza pracovního místa.....	9
2.4.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků .....	11
2.4.3 Hodnocení pracovníků.....	15
2.4.4 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	18
2.4.5 Odměňování pracovníků .....	21
2.4.6 Vzdělávání pracovníků.....	23
2.4.7 Pracovní vztahy.....	27
2.4.8 Péče o pracovníky.....	28
<b>3 CÍL A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>31</b>
3.1 CÍL PRÁCE .....	31
3.2 METODIKA .....	31
<b>4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....</b>	<b>34</b>
4.1 HISTORIE NEMOCNICE PÍSEK, A. S.....	34
4.2 SOUČASNOST NEMOCNICE PÍSEK, A. S.....	35
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	36
<b>5 ANALÝZA A ZHODNOCNÍ SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>38</b>
5.1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ .....	38
5.2 POČET ZAMĚSTNANCŮ NEMOCNICE PÍSEK, A. S.....	38
5.3 ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ .....	39
5.3.1 Vytváření a analýza pracovního místa.....	39

5.3.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků .....	40
5.3.4 Ukončení pracovního poměru.....	46
5.3.5 Odměňování pracovníků.....	47
5.3.6 Vzdělávání pracovníků.....	51
5.3.7 Pracovní vztahy.....	52
5.3.8 Péče o pracovníky.....	53
5.4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	56
<b>6 DISKUSE A NÁVRHY RÁMCOVÝCH ZMĚN .....</b>	<b>69</b>
<b>7 ZÁVĚR .....</b>	<b>75</b>
<b>8 SUMMARY .....</b>	<b>76</b>
<b>9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 ÚVOD

Lidé jsou jedním z nejvýznamnějších a nejcennějších faktorů všech společností. Kvalita fungování lidského faktoru ovlivňuje úspěšnost a neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Prostřednictvím lidí naplňují podniky svoji strategii a konkretizují své cíle. Zaměstnanci jsou zdrojem schopným učení se, změny, inovace a kreativního, tvůrčího úsilí. Proto musí podnik investovat do lidského kapitálu, podporovat personální a sociální rozvoj, učení se při každé příležitosti a řízení znalostí.

Ve vývoji personálního řízení můžeme vymezit různé etapy, které byly důsledkem okolností a činností lidí. V dnešní době se setkáváme s pojmem řízení lidských zdrojů. Pojetí řízení lidských zdrojů má svůj původ v dílech amerických universitních badatelů a v průběhu osmdesátých let bylo převzato podnikatelskou sférou. K základním charakteristikám termínu řízení lidských zdrojů patří to, že je strategické a chápe lidi jako zdroj, do kterého se investuje.

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V současné době se nejdůležitějším úkolem personální práce stává péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Dnes již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či proškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na získávání znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, na formování osobnosti pracovníků a přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických znalostí získaných z literatury a informací získaných konzultací se zaměstnanci personálního oddělení Nemocnice Písek, a. s. hodnocení a analýza personálních činností v Nemocnici Písek, a. s. Dále pak navržení rámcových změn u jednotlivých personálních činností.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

M. Foot, C. Hook charakterizují řízení lidských zdrojů takto:

- je zdůrazňována důležitost přijetí strategického přístupu,
- linioví manažeři zde sehrávají převládající roli,
- organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možné lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace, spolu s tím hraje důležitou roli komunikace,
- je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí, ta může být interpretována různým způsobem do podoby aktivit známých jako tvrdé ŘLZ nebo měkké ŘLZ,
- ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický než pluralistický přístup (5).

Armstrong chápe definici řízení lidských zdrojů jako odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu – takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů,

- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v jejich deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody (2).

Podle Koubka představuje řízení lidských zdrojů nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činností organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (11).

J. H. Donnelly definuje řízení lidských zdrojů jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakéhokoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká (4).

Dle G. Milkovich, J. Boudreau je řízení lidských zdrojů důležité pro rozhodování, stanovení cílů a plánů a shromažďování a prodej výrobků (14).

## 2.2 Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů je spíše v oblasti důrazu a přístupu než v jejich samotné podstatě. Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samo. Armstrong

identifikoval tři rysy, které mohou personální řízení a řízení lidských zdrojů navzájem odlišovat:

- personální management je aktivita zaměřená především na jiné než řídicí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká řídicích pracovníků,
- v řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrované aktivity liniového managementu, zatímco personální řízení se snaží ovlivnit liniový management,
- řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na organizační rozvoj a sním spojené unitaristické, sociálně psychologicky orientované myšlenky (2).

Dle Koubka řízení lidských zdrojů odlišují od personálního řízení následující znaky:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, tedy zaměření na dlouhodobou prosperitu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar, personální útvar pak stále více plní koncepční, poradenskou, organizační a kontrolní roli,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace, lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace (11).

## 2.3 Personální útvar

J. Kleibl, Z. Dvořáková, B. Šubrt uvádí, že personální útvar je specializovaný (zpravidla štábní) útvar, který zabezpečuje určité činnosti (služby, funkce) a realizuje tak jimi zásady personální politiky firmy. Personální útvar vytváří koncepci činností vycházející z personální politiky (nebo se podílí na tvorbě koncepce) a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování. Je zodpovědný za zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu těchto činností. Progressivní trendy vývoje v této oblasti se projevují v tom, že ve stále větší míře přechází realizace personálních metod a postupů na liniový management a těžištěm práce personálního útvaru se stává koncepční, analytická a metodická činnost a na ni navazující poradenství. Personální řízení v podniku je náplní činností personálního útvaru zpravidla vnitřně strukturovaného na specializované jednotky, jejichž prostřednictvím jsou tyto činnosti zajištěny. Pro plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury firmy. Je závislé na velikosti organizace a existující struktuře řízení. Jedná se zpravidla o štábní útvar řízení a jeho vazbu na liniový systém řízení zabezpečuje skutečnost, že vedoucí pracovník odpovědný za personální práci (náměstek, ředitel pro personální práci nebo vedoucí personálního útvaru) je zpravidla členem vrcholového vedení organizace. Faktory, které mají vliv na organizační začlenění útvaru pro personální práci, se ve značné míře překrývají s obecnými faktory rozhodujícími o volbě optimální organizační struktury firmy, některé z nich jsou spojeny se specifickým charakterem a strukturou personálu a je možno je rozdělit podle hledisek souvisejících jak s vnitřním, tak i vnějším prostředím. Nejvýznamnější jsou:

- prostorová organizace (velikost organizace, členitost a počet vnitropodnikových jednotek, vzdálenost, kvalita infrastruktury a dopravní dosažitelnost, charakter regionu),
- vlastnická forma (akciová společnost, holding, státní podnik, družstvo, majoritní vlastník),
- širší ekonomické a sociální klima (pracovně právní legislativa, politika zaměstnanosti, intenzita vazeb k okolí),



- charakteristika organizace (druh činnosti a její struktura, typ výroby, speciální produkty, obchodní činnost, služby,
- organizační architektura firmy (funkcionální, divizionální, maticová, míra centralizace a decentralizace, historická tradice),
- strategie rozvoje firmy, její odraz v požadavcích na řízení lidských zdrojů (potřeba změn, expanze, restrukturalizace, rekvalifikace),
- počet pracovníků a jejich struktura (rozsah poskytovaných personálních služeb),
- kvalita a flexibilita informačních vazeb, úroveň firemní kultury,
- formální a neformální autorita personálního vedoucího,
- nákladová náročnost řešení a efektivnost (10).

Koubek tvrdí, že personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměřovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Zpravidla plní úkoly směrem k vnějším institucím (např. institucím státní statistiky, trhu práce, místí, regionální či ústřední správy aj.).

V těchto souvislostech musí personální útvar, kromě již zmíněných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, plnit i některé specifické úkoly:

- formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace,
- radí vedoucím pracovníkům a usměřňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace,
- vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předpokládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce,

- zajišťuje existenci a fungování personálních činností, nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění (11).

## 2.4 Popis personálních činností

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře se můžeme setkat s různým počtem a s různým pojetím personálních činností, Koubek je uvádí v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovního místa,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky (11).

### 2.4.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Vytváření a analýza pracovních míst je, dle Koubka, svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec (11).

Vytvoření pracovního místa charakterizuje Koubek jako proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (11).

P. Kettner odpovídá na otázku co je to analýza pracovního místa. Analýza pracovního místa je procedura, podle které zaměstnavatel určuje funkce pracovního místa a vlastnosti jednotlivce, který by měl být na to místo najat (9).

Proces vytváření pracovních míst lze podle Koubka rozdělit do čtyř fází:

- specifikace jednotlivých úkolů, tedy jaké různé úkoly je třeba plnit,
- specifikace metod (způsobu) provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů konkrétně provádět,
- kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která pak budou předělena jedincům, tedy jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo,
- stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům (11).

Analýzou pracovního místa se dle Armstronga rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat. Analýza pracovního místa by měla poskytovat tyto informace o pracovním místě:

- **celkový účel** – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný přínos držitele pracovního místa,
- **obsah** – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plněné povinnosti, tj. procesy přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy,
- **zodpovědnost** – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá,
- **kritéria výkonu** – kritéria, měřítka nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě,
- **odpovědnost** – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce; rozsah svěřené pravomoci při rozhodování; obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů,

kteří musí řešit; množství a hodnota zdrojů, které spravuje; typ a význam interpersonálních vztahů,

- **organizační faktory** – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo (liniový manažer) nebo funkčně (v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení); pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo jemu; míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce,
- **motivující faktory** – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo nemotivovat držitele pracovního místa, pokud se – v případě nemotivujících faktorů – nepřijmou příslušná opatření,
- **faktory osobního rozvoje** – vyhlídka na povýšení a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornosti,
- **faktory prostředí** – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště (1).

#### 2.4.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Armstrong tvrdí, že obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
- **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
- **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy (2).

Ve snaze o správný výběr pracovníků využívají, dle Stevense, organizační jednotky externí poradenskou pomoci center (assessment centres) pro hodnocení profesních a kvalifikačních způsobilostí pracovníků. Velké organizační jednotky si někdy tato centra přímo zřizují. Úkolem interních center je pak i zabezpečování potřebné stability kvalitních pracovníků (20).

Krninská uvádí, že získávání pracovníků má dvě základní formy:

- získávání z interních (vnitropodnikových) zdrojů,
- získávání z externích (mimopodnikových) zdrojů.

Obě formy získávání pracovníků mají své přednosti, ale i své nevýhody. Na které zdroje se podnik zaměří, to závisí na profilu pracovního místa a možnosti (nemožnosti) najít vhodného kandidáta v podniku. Má-li být získávání pracovníků efektivní, je nezbytné, aby mělo základ ve specifikaci pracovních činností (a jejich požadavků na předpoklady pracovníka), vztahujících se ke konkrétním pracovním místům či funkcím. Proto je nutné provádět rozbory aktuálních pracovních činností a funkčních míst i nově plánovaných, které bude třeba pokrýt v souvislosti s předpokládanou změnou. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů by měl ulehčovat i efektivní systém hodnocení pracovníků, který poskytuje informace a výkonu za hodnocené období, ale také navrhuje směry rozvoje pracovníků v souvislosti s využitím jeho potenciálu (13).

Pro F. Bělohlávka, P. Kaš'ana, O. Šuleře začíná získávání pracovníků organizací zjištěním potřeby obsadit pracovní místo nebo skupinu míst. Následuje stanovení požadavků na pracovníky a určení náborových kanálů. Vhodný kanál volíme podle množství obsazovaných míst, jejich charakteru a možností organizace:

- **inzerce** v denním tisku, odborných periodikách, na vývěskách umožňuje oslovení nejširšího okruhu zájemců, je třeba pečlivě zvážit, kterých novin bude použito, protože různé tiskoviny se obracejí k různým druhům čtenářů, cena inzerce je relativně vysoká a opakované publikování inzerátu může náklady na náborovou kampaň značně zvýšit,

- **úřad práce** eviduje zájemce o zaměstnání a nezaměstnané pracovníky, jde o dosti bohatý zdroj, nicméně zřídka zde objevíme uchazeče v úzkoprofilových profesích,
- **vlastí zaměstnanci** organizace mohou provádět nábor mezi svými známými nebo jako placení náboráři v regionu, výhoda takového náboru spočívá v jisté odpovědnosti pracovníka za toho, koho doporučil,
- **školy** jsou jedním z největších zdrojů nových pracovníků, velká část organizací má na školách kontakty a spolupracuje s nimi za oboustranně výhodných podmínek – školy doporučují nejschopnější studenty a organizace poskytují jistotu podmínek a odborného růstu, ve Velké Británii jsou při vysokých školách zavedena tzv. kariérová centra, kde působí kariéroví poradci a kde jsou ukládány náborové požadavky různých institucí, mezi regály chodí studenti a vybírají se,
- **personální agentury** obstarávají celý průběh náborové kampaně za klienta – prezentují inzeráty, zvou uchazeče a dělají s nimi rozhovory, tyto firmy obvykle mají vlastní databázi zájemců a zaměstnání, ze které pak nabízejí vhodné typy organizací, jindy zapůjčují firmám flexibilní skupiny pracovníků k pokrytí výpadků,
- **headhunting** „Lovci hlav“ vyhledávají mimořádně nadané vedoucí pracovníky a snaží se je odlákat z dosavadního zaměstnání ke svým klientům, tím se zvyšuje dynamika práce a usnadňuje se přirozené spojení mezi výkonnými jedinci a perspektivními firmami (3).

Manažeři mohou mít mnoho nástrojů pro výběr, aby omezily chyby při odmítnutí a přijetí. S. Robbins, M. Coulter uvádějí následující nástroje:

- **žádost o místo** – vyžadují ji téměř všechny organizace; může mít jednoduchou podobu jako sdělení jména, adresy, telefonního čísla, nebo komplexní formu pro ucelený pohled na minulost, podrobný popis aktivit, dovedností a toho, čeho kandidát dosáhl,

- **písenné tesy** – typickými testy jsou testy inteligence, talentu, schopností a zájmů; manažeři musí být opatrní při jejich využívání, neměly by obsahovat nic, co by bylo v rozporu s požadavky rovných příležitostí,
- **testy stimulující výkonnost** – tyto testy simulují skutečné požadavky kladené na určitou práci; nejlepšími formami těchto testů jsou vzorek práce a hodnotící centrum,
- **vzorek práce** – uchazeči dostanou miniaturní model předpokládané práce a mají splnit určitý úkol; uchazeči tak mohou demonstrovat své dovednosti a schopnosti během reálné činnosti; tento typ testů je vhodný pro rutinní práce,
- **hodnotící centrum** – je místo, kde jsou uchazeči testováni z hlediska předpokladů pro manažerskou činnost; v těchto centrech manažeři, mistři a školení psychologové hodnotí uchazeče o manažerské pozice, na základě různých cvičení simulují reálné problémy, s nimiž se uchazeči mohou při své práci setkávat; program posuzování se skládá z pohovoru, cvičení pro řešení problémů, skupinové diskuse a z rozhodovacích podnikatelských her,
- **pohovor** – stejně jako žádost je téměř všeobecně používaným nástrojem (18).

Koubek se domnívá, že přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. U některých pracovních funkcí, častěji však mimo podnikovou sféru, může vznikat pracovní poměr na základě pracovní smlouvy, ale i jmenováním či volbou. Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a to zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. V případě, že jde o přijímání nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby

důchodového zabezpečení. Nezbytnou, ale v našich podmínkách hojně opomíjenou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště (11).

Werner posuzuje problematiku získávání pracovních sil ze tří hledisek:

- kvantitativního,
- kvalitativního,
- časového.

Každé z uvedených hledisek má svou váhu, která se mění v závislosti na věcném obsahu náboru. Chceme-li problematiku získávání pracovních sil řešit systematicky, je nejprve nutno si stanovit oblast náboru a následně formu náboru. Rozlišujeme v zásadě vnitřní a vnější nábor (28).

Dle Vašíkové je přijímání zaměstnanců proces, kterým organizace zabezpečuje své lidské zdroje. Zejména v organizacích služeb se dává přednost tomu, aby výběr zaměstnanců byl svěřen těm útvarům, kde bude pracovník zařazen, což se děje ve spolupráci s personálním oddělením (23).

### 2.4.3 Hodnocení pracovníků

J. Kleibl, Z. Dvořáková, B. Šubrt tvrdí, že systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy. Nový přístup k hodnocení pracovního výkonu opustil úzké hledisko především kvantitativního pohledu na hodnocení výkonu pracovníka. Chápe jej jako jeden z hlavních podmětů a nástrojů zkvalitňování a rozvoje lidských zdrojů, ale i rozvoje efektivnosti řízení celého firemního systému. Je proto logickým požadavkem specifikovat i rozvojový potenciál výkonu pracovníka. Součástí hodnocení by proto vždy měly být závěry pro jeho další rozvoj a řízení kariéry. Výsledky hodnocení jsou základem pro objektivní odměňování i rozhodování a pohybu pracovníků v organizaci (rozmisťování, povyšování). Výsledkem uplatnění objektivního hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje. Nezbytnou součástí hodnocení je seznámení zaměstnance s další perspektivou jeho pracovní aktivity ve firmě a pomoc



k jeho osobnímu rozvoji. V tomto smyslu přispívá systém hodnocení ke zvýšení stability zaměstnance ve firmě a zlepšení podnikového klimatu a spolu s ostatními nástroji je nezastupitelným nástrojem v systému rozvoje lidských zdrojů (10).

Podle Vodáčka je posláním hodnocení pracovníků poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování. Hodnocení je důležité pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, ukončení pracovního poměru (26).

F. Bělohlávek, P. Kaštan, O. Šuleř definují hodnocení výkonu pracovníků jako systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabin. Hodnocení výkonu má dvě fáze: pozorování a zařazení. Při pozorování jde o to, vysledovat co nejpřesněji ty aspekty pracovního výkonu, které jsou relevantní z hlediska organizace. Na základě tohoto poznání pak lze přestoupit k dalšímu kroku – k zařazení úrovně výkonu do nějaké kategorie, neboli přiřovnání úrovně výkonu k nějakému standardu. Obě části procesu hodnocení – pozorování a zařazení – jsou provázány četnými formami subjektivního zkreslení (3).

Za jakým účelem se provádí hodnocení pracovního výkonu?

1. pro rozhodování o výši finanční odměny za práci,
2. jako motivující faktor zvyšování pracovní výkonnosti,
3. jako zpětná vazba pro informaci o přednostech a nedostacích pracovníků nebo pracovních útvarů,
4. jako predikce budoucího úspěchu v jiných funkcích – při povyšování nebo přeřazování pracovníků,
5. pro poznání potenciálu pracovníka ve vztahu k jeho dalšímu personálnímu rozvoji nebo pro poznání potenciálu skupiny pracovníků ve vztahu k posouzení možností skupinového rozvoje.

Dále autoři uvádí, že absence pravidelného hodnocení naopak přináší mnoho problémů: lidem chybí zpětná vazba, získávají dojem, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, ztrácejí jistotu, zda jejich pracovní postupy jsou správné, nebo si naopak vytvářejí nepravdivou jistotu, že tyto postupy správné jsou, vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe a svou práci. Řadu podobných nežádoucích efektů dá však také hodnocení zkreslené, nebo hodnocení zcela formálně provedené (3).

Hodnocení pracovníků je, podle Vebera, zjištění úrovně pracovníkova výkonu a kvality jeho práce, jeho součástí je i rozpoznání výkonnostního potenciálu pracovníka. Objektívni hodnocení slouží k zlepšení výkonu pracovníka jako základ dalších aktivit personálního managementu (vzdělávání, odměňování, plánování kariéry, komunikace) (24).

V praxi se setkáváme s několika různými typy hodnocení pracovního výkonu, které se vzájemně liší co do účelu i co do stupně formálnosti. F. Bělohlávek, P. Kaš'an, O. Šuleř rozlišují tyto typy hodnocení pracovního výkonu:

- Průběžné (každodenní) hodnocení práce je vlastně jedním z nejčastějších druhů komunikace mezi vedoucím a jeho podřízeným na pracovišti. Vedoucí sděluje pracovníkům svůj názor na práci, kterou právě odvádějí. Je užitečné zejména pro rozvoj profesionálních dovedností a motivování pracovníků,
- Hodnocení dlouhodobých výsledků práce může být postaveno jak na kritériích objektivních (obrat, zisk, počet zpracovaných kusů výrobků, počet zmetků), tak na kritériích subjektivních posuzovaných nadřízeným např. na škálách (intenzita práce, kvalita práce, atmosféra na svěřeném pracovišti). Nevýhodou objektivních kritérií jsou četné vnější vlivy – například zisk organizační jednotky může být ovlivněn změnou v cenách materiálu, finanční atraktivností výroby. Subjektivní kritéria zase těžko zbavujeme všech nežádoucích vlivů vyplývajících z osobnosti hodnotitele. Hodnocení dlouhodobých výsledků přispívá k motivování pracovníků a za určitých podmínek může pomoci stanovení finanční odměny,

- Hodnocení kompetencí sleduje úroveň kompetencí pracovníka. Nejčastěji měřenými kompetencemi jsou odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativa atd. Toto hodnocení má přínos pro vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry pracovníků (3).

#### 2.4.4 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Koubek chápe definici rozmíst'ování pracovníků jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového a celoorganizačního pracovního výkonu. Nesmíme zapomenout, že spojování pracovníků s pracovními místy logicky znamená i to, že dochází k oddělování pracovníků od jejich dosavadních pracovních míst a že část tohoto oddělování má podobu odchodů pracovníků z organizace (11).

A. J. Walker poukazuje na to, že bez ohledu na to, zda je či není rozmíst'ování pracovníků síťově orientované, je efektivní řízení pohybu pracovníků do a uvnitř organizace v mnoha směrech ústředním úkolem úspěšného procesu formování podnikové pracovní síly (staffingu). Tím, že manažerům a zaměstnancům poskytují informace, které potřebují k přijetí rozhodování v této oblasti, umožňují internety reakci na měnící se podnikové potřeby (27).

Gladkij chápe rozmíst'ování pracovníků jako nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil. Je to hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování cílů instituce. Rozmíst'ování pracovníků tak úzce souvisí s řízením pohybu pracovníků do instituce, z instituce a uvnitř ní. V nynější době se v souvislosti s rozmíst'ováním užívá již mezinárodní termín staffing. Pojem zhruba odpovídá českému výrazu formování instituční pracovní síly. Staffing ovšem není žádné samoučelné formování, ale sleduje optimální výkon instituce, její rozvoj, konkurenceschopnost a efektivitu. Jestliže bychom měli vyjádřit vztah mezi

rozmisťováním pracovníků a staffingem, pak rozmisťování pracovníků (spojování pracovníků s pracovními místy) je součástí staffingu. Nicméně staffing navíc zahrnuje i přizpůsobování pracovníků stávajícím a zpravidla také perspektivním požadavkům pracovních míst. Obsahuje v sobě tedy strategický aspekt. Staffing je poněkud širší pojem než rozmisťování pracovníků. K vnitroinstitucioním formám rozmisťování pracovníků se řadí povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci a přeřazování pracovníků na nižší funkci (6).

Koubek rozlišuje tři formy rozmisťování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace:

- Povýšení pracovníků představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, kdy se tedy zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace. K povýšení může dojít buď na základě přímého rozhodnutí kompetentních míst organizace, nebo na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům v organizace a následného běžného výběrového řízení,
- Převedení pracovníka na jinou práci (pracoviště) je takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí,
- Přeřazení na nižší funkci, sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, bývá nezřídka doprovázeno i snížením mzdy či platu (11).

Mezi formy rozmisťování pracovníků v rámci vnější mobility Koubek řadí:

- Propuštění pracovníků je takové ukončení pracovního poměru, které je iniciované organizací z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace samé (úspora pracovníků, omezování výroby, likvidace určitého provozu, změna výrobního programu apod.), tedy z důvodu nadbytečnosti

pracovníků, jednak na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušování disciplíny apod.),

- Penzionování pracovníků může organizace do jisté míry ovlivňovat pouze z hlediska jeho načasování (tj. dohodnout s pracovníkem předčasné penzionování či odložené penzionování), nemůže však jednat proti vůli pracovníka a v rozporu s platnými předpisy, které ve vyspělých zemích dost často neuznávají splnění kritérií pro přiznání starobního důchodu za legální důvod výpovědi pracovníkovi,
- Rozhodnutí pracovníka z organizace odejít (rezignace),
- Ukončení pracovního poměru úmrtím (11).

Podle J. Kleibla, Z. Dvořákové, B. Šubrta může dojít k ukončení pracovního poměru buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy (např. výpovědí), nebo úkonem učiněným oběma účastníky (dohodou), nebo na základě jiných právních skutečností. Mezi jednotlivými způsoby skončení pracovního poměru je třeba rozlišovat, neboť každý má svá specifika. Pracovní poměr může skončit:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,
- u cizinců odnětím povolení k pohybu či vyhoštěním,
- smrtí zaměstnance (10).

Se skončením pracovního poměru souvisí i řada dalších povinností zaměstnavatele. Jde zejména o tyto povinnosti:

- vydat posudek o pracovní činnosti, pokud o to zaměstnanec požádá a to do 15 dnů od požádání,
- vydat zaměstnanci potvrzení pro účely o zaměstnání (zápočtový list),
- vydat zaměstnanci potvrzení pro účely nemocenského pojištění,
- vydat zaměstnanci na jeho žádost potvrzení o průměrném výdělku (21).

## 2.4.5 Odměňování pracovníků

Krninská uvádí, že efektivní a komplexní odměňování představuje nejen poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody. Budoucnost hmotné stimulace při řízení lidských zdrojů má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. To znamená, že zaměstnavatel:

- dává příležitosti učit se o rozvíjet se,
- umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, např.: dary, rekreace apod.,
- snaží se vytvářet pracovní úkoly, které jsou co nejvíc komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců,
- nabízí flexibilní formy zaměstnání a režimy práce (13).

Pro Koubka neznamena odměňování v moderním řízení lidských zdrojů pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací (11).

J. Kleibl, Z. Dvořáková, B. Šubrt se věnují otázce odměňování za práci, uvádějí, že odměňování zaměstnanců v pracovním poměru je upraveno rámcově v ustanovení § 111 zákoníku práce a – zejména – dvěma samostatnými zákony. Zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů a naprosté většiny příspěvkových organizací jsou odměňováni podle zákona o platu a příslušných nařízení vlády k jeho

provedení; zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů podle zákona o mzdě. Právní úprava normování práce a postupu při výpočtu průměrného výdělku, uvedená v zákoně o mzdě, se vztahuje na všechny zaměstnavatele. Způsob odměňování podle uvedených zákonů je výrazně rozdílný, proto se odměna za práci vykonávanou v pracovním poměru rozlišuje i terminologicky pojmy „mzda“ a „plat“ (10).

Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (22).

L. Vodáček , O. Vodáčková uvádí, že se dnes v rámci odměňování věnuje značná pozornost i různým kombinacím hmotných a nehmotných odměn a výhod, které zaměstnance motivují k loajalitě vůči firmě, lepšímu výkonu či zvyšují atraktivnost některých prací. Jde především o výhody poskytované zaměstnavatelem (tzv. fringe benefits). Může jít například o příspěvky na důchodové připojištění, příspěvky v nemoci, příspěvky na stravování či dopravu, prodej firemního zboží či služeb na nižší cenu apod. Někdy jsou tyto výhody spojovány s délkou zaměstnání u firmy, vynikajícím výkonem ve vnitřní podnikatelské činnosti (inovace), zásluhou o kolektiv apod. Je však nutné dbát, aby se tyto výhody nestaly morálně neoprávněným privilegiem či projevem favoritce a nespravedlnosti (25).

Odměňování metodou balanced scorecard má dvě hlavní přednosti. Prvou je jasná komunikace cílů podniku, jejich převedení do ukazatelů a promítnutí do výkonových kritérií jednotlivých organizačních jednotek. Druhou je možnost sloužit jako "vyvážený" nástroj odměňování zahrnující vedle finančních cílů i další hodnotící kritéria. Využití metody balanced scorecard však vyžaduje vyřešit některé praktické problémy (33).

Zaměstnanecké benefity jsou hrazeny zaměstnavatelem v rámci daňových nebo nedaňových výdajů (nákladů), nebo ze sociálního fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění nebo přímo ze zisku po jeho zdanění (17).

Podle výsledků průzkumu, kterého se zúčastnilo sto nejvýznamnějších českých firem Czech Top 100, patří mezi nejčastěji využívané benefity příspěvek na stravování, popřípadě bezplatné občerstvení na pracovišti nebo příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění zaměstnanců. Především tyto výhody jsou v mnoha firmách již jakousi normou a jsou zaměstnanci standardně očekávány. Pokud je firma neposkytuje, může to vést ke snížení její prestiže na trhu práce a u potenciálních zaměstnanců (31).

Náklady na odměňování zaměstnanců tvoří u většiny podniků jednu z největších výdajových položek. Odpovědné řízení podniků, především těch, které jsou vystaveny silné konkurenci, proto vyžaduje, aby růst jejich mzdových nákladů byl v souladu s vývojem jejich výkonnosti. Přestože se o výkonovém odměňování často hovoří, v praxi nejsou jeho zásady zdaleka samozřejmé. Připomeňme si proto základní pravidla, kterých bychom se měli držet:

- K odměně zaměstnanců za jejich mimořádný osobní výkon nebo za velmi dobré roční výsledky podniku slouží výkonové odměňování, nikoli zvyšování jejich základního platu,
- K zvyšování životních nákladů by na růst průměrného základního platu zaměstnanců podniku nemělo mít podstatný vliv,
- Zvýšení základní mzdy většinou není nástrojem k růstu výkonu,
- Z principy výkonového odměňování je třeba promítat i do přijímání zaměstnanců,
- Odměňování členů podnikového vedení by mělo být omezeno na úroveň odpovídající určitému násobku průměrného platu podnikových zaměstnanců,
- Výkonové odměňování zaměstnanců by mělo využívat nejen individuálních, ale i skupinových a celopodnikových forem výkonové odměny (32).

#### 2.4.6 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je dle Krminské jedna z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam. Úkolem vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je lidský kapitál co nejefektivněji zabezpečit



či rozmnožit a zajistit tak dlouhodobou konkurenceschopnost firmy. Rozvoj lidských zdrojů představuje novou koncepci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců – jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálním i kolektivnímu rozvoji, bývá označována jako učící se organizace (13).

Podle Krninské lze konstatovat existenci tří oblastí formování a zdokonalování zaměstnanců:

- **V oblasti vzdělávání** se formulují u jedince základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a dávají všeobecný základ pro všestranný rozvoj jedince, na kterém může následně rozvíjet i specializované pracovní schopnosti a další sociální vlastnosti,
- **V oblasti kvalifikace**, neboli odborné profesní přípravy, jde o formování specifických schopností, znalostí a dovedností, které jsou orientovány na přípravu na povolání, včetně jejich aktualizace či přizpůsobování se měnícím se potřebám výkonu dané profese,
- **V oblasti rozvoje** jde samozřejmě o další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, ale navíc je tu silná orientace na formování osobnosti pracovníka a formování sociálních zručností. Tedy vlastností, které hrají zásadní roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a motivaci pracovníků (13).

Při vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod. Armstrong je rozděluje následovně:

- **Metody vzdělávání při výkonu práce** (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky, mentoring a ostatní aktivity osobního rozvoje,
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště**, používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, přednášky spojené s diskusí, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinové cvičení, team building,

distanční vzdělávání, učení se hrou (outdoor training/learning, adventure education) a semináře. Mohou také zahrnovat vzdělávání za účelem osobního rozvoje, jako například neuro-lingvistické programování (NLP),

- **Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště**, zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů (e-learning), interaktivní video a video (1).

E-learning už není zajímavým doplňkem, ale standardním nástrojem. Dvě třetiny amerických vysokých škol nabízejí programy on-line nebo distanční formou. Evropa je pomalejší, ale trend jde stejným směrem a téměř všechny podnikové vzdělávací programy obsahují nějakou on-line složku. V řadě případů to nahrazuje dřívější podnikové knihovny, s tím, že knihy se neztrácejí a existuje centrální přehled o tom, kdo se jak vzdělává. Rýsuje se už i univerzální technologie pro tyto účely. Je jí software Moodle, který v oblasti e-learningu začíná hrát srovnatelné postavení jako Windows v operačních programech pro osobní počítače. Jedná se o freeware, což ovšem neznamená, že je vždy levný. Třeba britská The Open University dala za jeho nastavení 5 milionů liber (30).

D. Kamp uvádí, že každý manažer musí být připraven použít proces koučování za účelem pomoci svým podřízeným rozvinout jejich dovednosti a schopnosti. Rozpoznávání cílů a vhodných metod koučování i udržování procesu v chodu jsou životně důležitými dovednostmi, které by si měl každý manažer v rámci své kvalifikace rozvíjet (8).

Alternativní způsob vzdělávání manažerů je nabízen na základě zkušeností MBA (Master of Business Administrativ). Je stále ještě méně obvyklý v Evropě než ve Spojených státech, jeho popularita však roste velmi rychle. Podle J. Prokopenka, M. Kubra může program MBA nabývat tří různých forem:

- řádný dvouletý kurz (spíše typické ve Spojených státech),
- řádný jednoletý kurz (obvyklejší v Evropě),

- dálkové studium MBA pro zaměstnané manažery, při kterém se kombinují periody krátkodobého studia v kurzu s obdobími pracovní činnosti. Vzdělávání je rozloženo do delšího období než při řádném studiu.

Bez ohledu na zvolenou variantu zůstává hlavní smysl stejný: poskytnout mladým nadějným kádrům možnost získat profesionální manažerské vzdělání, zpravidla ve věku 25 až 30 let (nebo 25 až 40 let u programů pro zaměstnané kádry), a po několika letech universitních studií praktické manažerské práce. Kurzy MBA často dávají účastníkům příležitosti zásadně změnit dráhu kariéry, a to jak z jednoho oboru do druhého (což často vede k přechodu z výrobní sféry do poradenství nebo finančních služeb), nebo specialistů do funkcí generalistů (16).

Úspěšnost vzdělávací akce hodnotíme podle toho, jak splnila svůj cíl, to znamená, nakolik bylo dosaženo požadovaného stupně vybrané kompetence. F. Bělohlávek, P. Kašťan, O. Šuleř rozlišuje existenci čtyři úrovně hodnocení vzdělávání, tzv. Hamblinův přístup:

- **Rekce na akci.** Můžeme ji sledovat podle aktivity a výrazu účastníků v průběhu akce, verbální hodnocení akce účastníky, dotazníku, v němž účastníci písemně zhodnotili různé stránky akce (odbornost lektora, zajímavost výkladu, organizaci semináře atd.),
- **Změna individuální úrovně znalostí, dovedností, postojů.** Změnou zachytíme například testem znalostí, který použijeme na začátku i na konci akce a pak srovnáme výsledky,
- **Změna chování.** Sledujeme, zda se pracovní chování účastníka po akci nějakým způsobem změnilo (jak se chová k zákazníkům, jak si organizuje práci),
- **Výsledky útvaru nebo firmy.** Objektivní hospodářské údaje, které svědčí o zvýšení kompetence pracovníků (objem prodaného zboží, produktivita, počet reklamací atd.) (3).

Němec se zabývá finančními prostředky, které vzdělávání od organizace vyžaduje. Dle autora vzdělávání zvyšuje náklady, ale přesto jsou tyto výdaje nutné pro další

existenci a rozvoj organizace. Potřeba zvyšování kvalifikace je evidentní, včetně výuky cizích jazyků a zvyšování kulturní úrovně zaměstnanců. V řadě zemí přispívá za rozvoj společně organizace i sám zaměstnanec. Připlácení na vlastní rozvoj samotným pracovníkem závisí na délce zaměstnání v organizaci, jeho funkčním postavení a jeho osobní důležitosti pro organizaci (15).

#### 2.4.7 Pracovní vztahy

Koubek informuje o tom, že pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odráží ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost (11).

Koubek člení pracovní vztahy do následujících skupin:

- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem**, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.,
- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením**, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců, popř. stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezující práva a povinnosti člena,
- **Vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů**, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami. Pro tyto vztahy se používá termín průmyslové vztahy, vzniklý nepochopením a nesprávným překladem anglického výrazu „industrial relation“,

- **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným**, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popř. dalšími předpisy organizace,
- Vztahy k zákazníkovi a veřejnosti, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací, např. i pracovním řádem,
- **Vztahy mezi pracovními kolektivy a organizací** bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí,
- **Vztahy mezi spolupracovníky** jsou obvykle neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se mnohdy opírají i o některé zákonné normy, např. zákoník práce. V případě neformálních vztahů mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy, jsou-li však tyto vztahy již nějakým způsobem formálně upraveny, jde o čisté pracovní vztahy. U vztahů mezi spolupracovníky lze rozlišovat mezi horizontální a vertikální linií (11).

Odborová organizace spolupracuje se zaměstnavatelem, který podle zvláštního právního předpisu vytváří fond kulturních a soc. potřeb, o přidělu do tohoto fondu a o jeho čerpání (12).

#### 2.4.8 Péče o pracovníky

Pro J. Kleibla, Z. Dvořákovou, B. Šubrta zahrnuje péče o pracovníky různorodou paletu opatření a služeb. Někdy bývají tyto služby nazývány také službami sociálního charakteru a programy jejich poskytování jsou označovány jako sociální program firmy realizující zásady tzv. sociální politiky vůči zaměstnancům. V posledním období v souladu s vývojem ve vyspělých zemích se i u nás prosazuje pro tyto aktivity termín poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů). Zaměstnavatel je využívá k tomu:

- stát se atraktivní firmou, kde chtějí lidé pracovat,
- stabilizovat klíčové pracovníky,
- předcházet únavě a stresu v práci a redukovat jejich vliv na výkon,
- motivovat k práci,
- zvýšit spokojenost s prací,
- zkvalitnit pracovní život,
- posilovat loajalitu a vědomí závazků zaměstnanců vůči firmě,
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny (10).

Koubek uvádí, že péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji či potenciálními pracovníky používat k porovnávání organizace s organizacemi jinými. Už z toho důvodu by jí měla být věnována náležitá pozornost, zejména pak v té její části, v níž se jednotlivé organizace zpravidla odlišují, tj. v oblasti dobrovolné péče o pracovníky. Právě ta je významným nástrojem vytváření zaměstnavatelské pověsti organizace, tedy významným nástrojem personálního marketingu (11).

Koubek zahrnuje do péče o pracovníky náležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- personálního rozvoje pracovníků,
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti,
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí (11).

Celý proces BOZP by měl provádět, nebo alespoň řídit, kvalifikovaný odborník, nejlépe specialista (fyzická osoba nebo firma) s přístupem k širokému spektru odborných informací z více zdrojů, se znalostí uplatňované metodiky a se zkušenostmi z jiných podniků. Na procesu by se měl podílet i kvalifikovaný zaměstnanec (nejlépe bezpečnostní technik nebo osoba odpovědná za BOZP), aby byla zajištěna objektivita,

kontinuita, a aby zaměstnavatel uměl celý proces obsluhovat, aktualizovat a nebyl zcela závislý na externím dodavateli (29).

Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet svým zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce a za tím účelem zajišťují:

- zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance,
- zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť,
- vytváření podmínek pro uspokojení kulturních, rekreačních a tělovýchovných zájmů zaměstnanců,
- pracovní lékařskou práci (19).

## 3 CÍL A METODIKA PRÁCE

### 3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza metod a postupů personální práce ve vybraném podniku, posouzení a zhodnocení jednotlivých činností a navržení rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku.

### 3.2 Metodika

#### Metodický postup

K sepsání literární rešerše byly použity informace získané studiem odborné literatury a článků zaměřených na téma řízení lidských zdrojů. Dále byla provedena charakteristika daného podniku, byla popsána jeho historie, současný stav a organizační struktura. Analýza personální práce a jednotlivých personálních činností byla provedena na základě studia podnikových dokumentů, dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení během vlastního pozorování. Výsledky analýzy byly použity k zhodnocení systému personální práce a k navržení rámcových změn pro zefektivnění jednotlivých personálních činností.

#### Sběr dat

Informace potřebné k analýze metod a postupů personální práce, k zhodnocení a navržení rámcových změn jednotlivých personálních činností byly získány na základě následujících technik sběru dat:

- studium odborné literatury,
- studium podnikových dokumentů,
- vlastní pozorování a nestandardizovaný rozhovor,
- dotazníkové šetření v Nemocnici Písek, a. s.



### Studium odborné literatury

K sepsání literárního přehledu byly použity informace z odborných knih a odborných článků. Informace se týkají řízení lidských zdrojů, personálního řízení, úkoly personálního oddělení a popisem jednotlivých personálních činností. Knihy byly vypůjčeny v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Odborné články byly získány z internetových stránek časopisu Moderní řízení a z portálu pro management Managerweb.cz.

### Studium podnikových dokumentů

K analýze a zhodnocení personální práce byly použity informace z podnikových dokumentů (výroční zpráva, kolektivní smlouva, organizační řád, pracovní řád, směrnice řízení lidských zdrojů), které byly získány od vedoucí personálního útvaru.

### Vlastní pozorování

Vlastním pozorováním bylo umožněno seznámení se s činností personálního oddělení Nemocnice Písek, a s. a náplní prací pracovníků tohoto oddělení. Během pozorování byl proveden s vedoucí personálního oddělení nestandardizovaný rozhovor, jehož cílem bylo získání informací o jednotlivých personálních činnostech. Pozorování bylo provedeno po dobu 3 týdnů v rámci odborné praxe.

### Dotazníkové šetření

#### Charakteristika dotazníku

Dotazník obsahuje 22 otázek. Všechny otázky jsou uzavřené. Respondent odpovídá podle nabízených odpovědí. Dotazník je tvořen otázkami týkající se:

- identifikací respondenta,
- odměňování, vzdělávání a hodnocení,
- pracovních podmínek,
- řízením organizace.

#### Postup dotazníkového šetření

Pro potřebu dotazníkového šetření bylo vytištěno 180 kopií dotazníku. Kopie byly předloženy vedoucí personálního oddělení, která je podle svého rozhodnutí rozdělila na jednotlivá oddělení. Dotazníkové šetření probíhalo 3 týdny a z celkových 180 kopií mi jich bylo vráceno 125, což tvoří návratnost 69%.

#### Zpracování dat

Pro potřebu zpracování výsledků dotazníkového šetření byl použit software Microsoft Excel. V tomto programu byly vytvořeny tabulky a obrázky, které byly použity pro účely analýzy a zhodnocení personální práce.

## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

### 4.1 Historie Nemocnice Písek, a. s.

Stavba nemocnice byla zahájena v březnu 1848 a v únoru roku 1851 bylo možno přijímat první nemocné. Zastavěná plocha nemocnice činila 364 m<sup>2</sup>. Jednalo se o dvoupatrovou budovu, která měla klenuté sklepy se studnou na pitnou vodu. Přízemí sloužilo většinou pro technické zázemí – kuchyně, skladiště pro potraviny, koupelna, místnost pro šatstvo a prádlo, prádelna a žehlárna, místnost pro personál, byt správce. Zpočátku se zde nacházely i dvě světnice pro nemocné, později byly určeny k jiným účelům, jedna např. pro rentgenový přístroj zakoupený v roce 1905. Místnosti v prvním patře byly určené pro nemocné ženského pohlaví, později zde zřídili dva operační sály. Druhé patro bylo vyhrazeno mužským pacientům. Půda sloužila jako sušárna. Na dvoře nemocnice stála o samotě umrlčí komora a také malá místnost, zbudovaná v roce 1882, určená pro choromyslné. Nacházely se zde další přístavky, jako kolna, uhelna a později přistavěná prádelna. Až do roku 1888 zde působil pouze jeden lékař, od zmíněného roku měla nemocnice lékaře dva. Personál tvořil domovník, ošetřovatel mužů, kuchařka, ošetřovatelka žen a služka, která měla mimo jiné na starosti i praní prádla. Původně zde bylo 25 lůžek, jejich počet se zvýšil po deseti letech na čtyřicet, pak na padesát, a konečně na 62 lůžek. Vybavení lékařskými nástroji bylo více než skrovné. V inventáři z konce 19. století je uveden např. 1 skalpel, 1 stříkačka cínová klystýrová, 1 stříbrný trokar, 2 křivé nůžky, 2 páradla, 2 ostré háky, 3 háky na tepny, 4 jehly k šití, pouzdro s nástroji k pitvání, 1 pilka, 2 ušní zrcátka, 1 teploměr, 1 nůž amputační dvojhrbitý atd.

Stavba nemocnice a její následné vybavení byly dokončeny počátkem června roku 1911 a 8. června došlo ke slavnostnímu otevření starostou okresu Dr. Bedřichem Schwarzenberkem a vysvěcení českobudějovickým biskupem Mons. Josefem Hůlkou. Nesla název „Všeobecná veřejná okresní nemocnice císaře a krále Františka Josefa I.“. Byla určena pro 130 nemocných, o něž se starali primář a operatér MUDr. Václav Šťastný, ordinář MUDr. Jaroslav Mácha a sekundář MUDr. Karel Kratochvíle. Personál dále tvořili správce areálu, domovník, strojník, sluha, osm ošetřovatelek a tři kuchařky.

Náklad na nemocnici činil 815 tisíc korun. V dalších letech se nemocnice stále rozrůstala, přibývaly pavilony, oddělení, lůžka, přístrojové vybavení i personál.

#### 4.2 Současnost Nemocnice Písek, a. s.

Nemocnice Písek, a. s. je významné nestátní zdravotnické zařízení, které má svojí právní subjektivitu a provozovatelem je Jihočeský kraj. Podmínky a rozsah poskytování zdravotní péče v nestátních zdravotnických zařízeních upravuje zákon o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních (34). Nemocnice poskytující lůžkovou i ambulantní péči nejen pro obyvatele okresu Písek, ale ve vybraných odbornostech i pro oblast Strakonice a Prachatic. Nemocnice má v současné době 443 lůžek na 10 odděleních. Z této kapacity je 45 lůžek intenzivních a resuscitačních. Nemocnice zaměstnává 739 pracovníků (z nich 86,77 lékařů, 340,5 středně zdravotnických pracovníků a 104 pomocných a nižších zdravotnických pracovníků). V nemocnici je ročně hospitalizováno téměř 15800 pacientů, provedeno přes 4800 operací. Za rok se zde narodí 720 dětí. Pracovníci dětského a porodního oddělení nemocnice završili v roce 2005 proces, na základě jehož výsledků byl přiznán Nemocnici Písek statut "BABY FRIENDLY HOSPITAL" - nemocnice přátelsky nakloněná dětem.

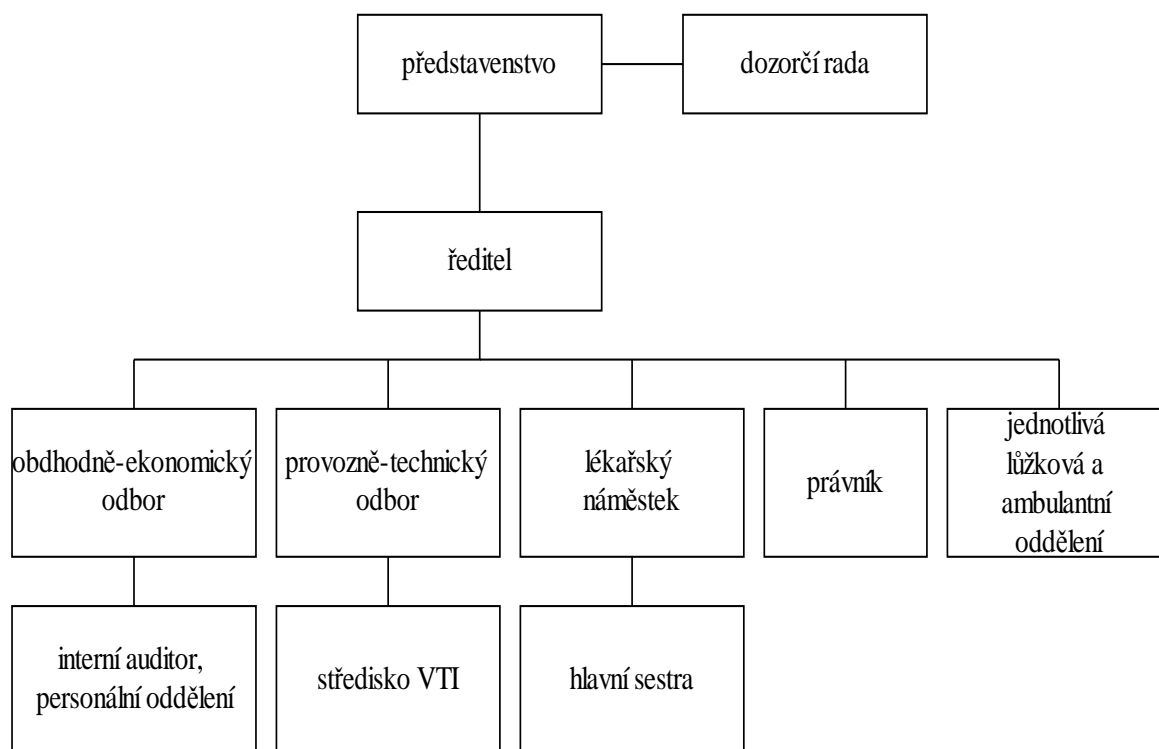
Cílem nemocnice je především zajistit spokojenost klientů s úrovní a kvalitou poskytovaných služeb. V minulých letech proto prošla nemocnice v Písku rozsáhlými změnami. Tyto změny si vyžádaly nutnost komplexního řešení, které bylo velmi náročné a mělo za úkol především zlepšit komfort pro pacienty i pro personál tak, aby se ve svojí nemocnici cítili co nejlépe. Rekonstrukce jednotlivých oddělení a investice do přístrojové techniky značně vylepšily a zkvalitnily úroveň diagnostiky a léčby. Podařilo se tím nemocnici získat odborný respekt v úrovni poskytované základní i specializované péče, zlepšit spokojenost klientů a využít ekonomickou prosperitu ke zvýšení odborného jména a autority nemocnice. Důkazem neustálého zvyšování kvality zdravotní péče a její organizace je úspěšné zakončení procesu certifikace na Oddělení klinické biochemie a Hematologicko - transfusním oddělení podle normy ČSN EN ISO 9001. O získání certifikátu budou usilovat v dalším období

i další oddělení společných vyšetřovacích složek a postupně i ostatní klinická oddělení Nemocnice Písek.

Poslední léta v Nemocnici Písek jsou svědectvím toho, že lze zachovat ekonomickou stabilitu, vyrovnat se s velkým zvýšením nákladů a zajistit rozvoj programů nemocnice. Nemocnice už léta uzavírá své hospodaření s vyrovnaným hospodářským výsledkem a platí svým dodavatelům včas. Získala si tím velký respekt mezi obchodními partnery i okolními nemocnicemi.

### 4.3 Organizační struktura

Obrázek 1 Organizační struktura Nemocnice Písek, a. s.



zdroj: Výroční zpráva 2008 Nemocnice Písek, a. s.

Jedná se o funkční organizační strukturu. Představenstvo Nemocnice Písek, a. s. tvoří předseda, místopředseda a tři členové. Dozorčí rada se skládá z předsedy, místopředsedy a sedmi členů. Jednotlivá lůžková a ambulantní oddělení mají svého

přednostu a hlavní sestru. V nemocnici se nachází následující lůžková a ambulantní oddělení - interna, hemodialýza, infekce, nervové, dětské, gynekologie a porodnice, chirurgie, ARO, ortopedie, urologie, oční (ambulance), odd. léč. rehabilitace a následné péče, radioterapie, OKB, radiodiagnostika, transfúzní a hematologické, patologie, mikrobiologie, centrální operační sály.

## 5 ANALÝZA A ZHODNOCNÍ SOUČASNÉHO STAVU

### 5.1 Charakteristika personálního oddělení

Personální oddělení je součástí obchodně-ekonomického oddělení. V oddělení pracují celkem čtyři zaměstnanci. Pracovní náplní vedoucího oddělení je vyřizování pracovních smluv, rozesílání dotazníků k hodnocení pracovníků na jednotlivá oddělení, rozesílání výše odměn jednotlivým oddělením, vedení osobního spisu zaměstnanců, poskytování informací o termínech konání školení a kurzů, řízení mzdové účtárny a připravování podkladů pro porady vedení nemocnice.

### 5.2 Počet zaměstnanců Nemocnice Písek, a. s

Dle tabulky číslo 1 se počet zaměstnanců v letech 2005 až 2008 výrazně nezměnil. Nejvíce přibýlo zaměstnanců v kategorii střední zdravotnický personál, naopak nejvíce ubylo dělníků. Celkem zde tedy pracuje přes 700 zaměstnanců.

Tabulka 1 Počty zaměstnanců v letech 2005 až 2008

<b>Kategorie</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
lékaři	87	87	90	92
farmaceuti	4	4	4	4
jiní odborní VŠ	6	5	5	5
SZP – střední zdravotnický personál	376	375	399	403
NZP – nižší zdravotnický personál	30	33	30	19
PZP – pomocný zdravotnický personál	77	74	71	76
THP	53	50	49	48
dělníci	88	85	82	76
<b>Celkem</b>	<b>721</b>	<b>713</b>	<b>730</b>	<b>723</b>

Zdroj: Výroční zpráva 2008 Nemocnice Písek, a. s.

## 5.3 Zhodnocení jednotlivých personálních činností

### 5.3.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Analýzu pracovního místa provádí vedoucí oddělení. Analýza obsahuje nejen popis práce, technické a pracovní podmínky výkonu činnosti a související informace, odpovědnosti a pravomoci, ale i požadavky a potřeby kvalifikace pro pracovní místo. Pomocí analýzy pracovního místa je popsána náplň práce, úzce specifikuje pracovní činnost každého zaměstnance, určuje a popisuje podrobně práci, která je na zaměstnanci vyžadována. Motivuje zaměstnance, který zná své pravomoci a odpovědnosti. V případě naplnění pracovních povinností zaměstnancem je náplň práce součástí důkazních materiálů.

Náplň práce vypracovává vedoucí zaměstnanec :

- vždy při zástupu zaměstnance,
- při změně druhu práce sjednané v pracovní smlouvě,
- při změně platové třídy, pokud tato změna představuje změnu pracovní činnosti.

Náplň práce předává vedoucí oddělení zaměstnanci a personálnímu oddělení.

Příklad náplně práce referenta majetkové správy:

- zajišťuje správu majetku nemocnice a vypracovává roční inventarizace majetku,
- provádí inventarizace majetku nemocnice podle plánu inventur a po jejich provedení souhlasení s účetním stavem,
- zajišťuje soulad záznamů operativní evidence s účetnictvím,
- spolupracuje při zařazování nového investičního majetku do účetnictví a při zpracování měsíčních odpisů,
- zařazuje drobný investiční majetek do evidence,
- zpracovává podklady pro likvidaci majetku nemocnice a vyhotovuje příslušné zápisy.



### 5.3.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Požadavek na obsazení volného pracovního místa předkládá vedoucí oddělení personálnímu oddělení. Specifikuje a popisuje v něm požadavky na pracovní funkci.

Po schválení požadavku zajišťuje personální oddělení získání vhodného uchazeče:

- z vlastní evidence uchazečů,
- nahlášením volného pracovního místa na úřad práce (ÚP),
- inzeráty ve Zdravotnických novinách a dalším tisku,
- na internetových stránkách Nemocnice Písek.

Ukázka inzerátu na internetových stránkách Nemocnice Písek:

Nemocnice Písek, a.s. přijme lékaře se specializovanou způsobilostí v oboru **urologie**, případně lékaře zařazeného do specializačního vzdělávání v uvedeném oboru, eventuálně absolventa.

Nástup možný ihned. Možnost ubytování, případně i byt. **Nadstandardní** platové podmínky. Individuální podmínky budou dohodnuty při osobním jednání. Přihlášky zasílejte na ředitelství nemocnice – Čapkova 589, 397 23 Písek.

Výběr vhodného uchazeče je prováděn:

- výběrovým řízením pro jmenované funkce,
- interním výběrovým řízením v ostatních případech na základě vstupního pohovoru s vedoucím příslušného úseku (ředitel, lékařský náměstek, vedoucí oddělení, hlavní sestra).

Součástí vstupního pohovoru je vyplnění osobního dotazníku, předložení profesního životopisu, kopie dokladu o nejvyšším stupni dosaženého vzdělání a přehled praxe.

V případě kladného rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance, zpracovává personální oddělení nástupní dokumenty, které jsou součástí osobního spisu.

Osobní spis obsahuje:

- žádost o přijetí, žádost o uzavření pracovního poměru na dobu určitou,
- požadavek na obsazení pracovního místa z daného oddělení,
- pracovní smlouvu,
- náplň práce,
- osobní dotazník,
- potvrzení o zaměstnání z předchozích pracovních poměrů,
- doklady k odborné způsobilosti,
- doklady o zdravotní způsobilosti,
- doklad o bezúhonnosti,
- osvědčení k výkonu zdravotnického povolání,
- základní proškolení o bezpečnosti práce,
- rozvržení pracovní doby,
- platový výměr,
- doklad o zdravotní pojišťovně,
- doklady o školeních, kurzech, certifikáty, licence,
- záznamy z hodnocení pracovníka,
- záznamy o proškolení,
- žádost o rodičovskou dovolenou do 3 let věku dítěte,
- doklady o ukončení pracovního poměru, důvody zrušení, výpověď zaměstnance,
- vstupní a výstupní listopad.

Nástup do zaměstnání

Při nástupu do zaměstnání seznámí personální oddělení zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něho budou vyplývat z uzavřené pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami a s podmínkami odměňování. Předá zaměstnanci mzdový výměr vydaný v souladu s § 136 ZP. Současně technik BOZP a PO zajistí vstupní školení v oblasti požární ochrany a seznámí zaměstnance s pracovním řádem, kolektivní smlouvou, vnitřními předpisy, směrnicemi a metodickými pokyny vydanými v působnosti nemocnice a s ostatními pracovními postupy v rámci zaměstnavatele provede proškolení v KPR a předá zaměstnanci pracovní náplň.

### 5.3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu a chování pracovníka, které provádí vždy jeho přímý nadřízený jednou za rok, se realizuje podle jednotlivých metodických zásad uvedených podrobně ve **směrnice ředitele č. 20 Hodnocení personálu**, aby bylo dosaženo porovnatelnosti výsledků mezi jednotlivými hodnotiteli a vnitřními organizačními jednotkami.

Hodnocení se provádí formou hodnotícího pohovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele. Forma hodnotícího pohovoru je ve své podstatě řízeným strukturovaným rozhovorem. Závěry hodnocení musí být vždy zpracovány v písemné podobě, jsou významnou personální informací o pracovníkovi a jsou i součástí jeho osobní dokumentace.

Kritéria stanovená pro hodnocení pracovníků:

- výkonnost, spolehlivost, svědomitost,
- pracovní vlastnosti a dovednosti,
- zvládání mimořádných situací,
- odbornost, zájem o celoživotní vzdělání,
- komunikační schopnosti při jednání s pacientem,
- efektivní využití pracovní doby.

U vedoucích pracovníků přistupují i tyto další hodnotící kritéria:

- schopnost strategicky řídit a plánovat,
- organizační, koncepční a systémové přístupy a schopnosti,
- schopnost vést, řídit a motivovat podřízené a pracovní týmy,
- schopnost analyzovat, rozhodovat a nést riziko,
- odborné a manažerské znalosti a zvládání změn.

Výsledky hodnotícího pohovoru se uvádějí do hodnotícího dokumentu ve struktuře obsažené v hodnotícím formuláři. Výsledkem je formulace celkových závěrů

z hodnocení a doporučená opatření jak pro pracovníka, tak i vedení organizace. Pokud si to pracovník přeje, vedoucí zaznamená stanoviska hodnoceného k výsledku hodnocení, velmi často je však vyjádření hodnoceného k výsledkům standardní součástí hodnotícího formuláře.

Hodnocený pracovník má možnost diskutovat o výsledku svého hodnocení, v případě nespokojenosti má možnost supervize. Po té je informován o výsledku supervize a toto stvrdí vždy podpisem.

Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručně závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným. V opakovaných cyklech hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení.

Úspěšný průběh hodnocení pracovníků v Nemocnici Písek vyžaduje tento postup:

Informování všech zaměstnanců

Seznámení všech zaměstnanců se zavedením systému hodnocení pracovníků a jeho cíli. Toto seznámení provedou všichni primáři, vedoucí oddělení, všechny vrchní sestry, vedoucí laboranti.

Příprava hodnotitelů

Seznámení s cíli a metodou hodnocení, stanovenými organizačními postupy, termíny hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů, objasnění kritérií hodnocení. Vedle seznámení s metodickými pokyny k hodnocení se provede i metodická instruktáž pro hodnotitele jak vést hodnotící pohovor, jak formulovat závěry hodnocení.

### Příprava hodnotícího pohovoru

Získání a utřídění informací získaných průběžně o zaměstnanci v hodnoceném období. Příprava osnovy (hlavních bodů a problémů, které budou se zaměstnancem v průběhu hodnotícího pohovoru projednány). Technické a organizační zabezpečení podmínek rozhovoru (časový prostor a nerušené prostředí).

### Hodnotící pohovor

Je nejdůležitější fází systému hodnocení. V rámci něj je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulovat jak pozitivní skutečnost, tak i případné výhrady. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného jak k hodnocení, tak i k pracovním podmínkám, k systému řízení a organizace práce s náměty na zlepšení. Hodnotící pohovor musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, k jeho úrovni a kvalitě pracovního výkonu v zastávané pracovní pozici a další perspektivě činnosti v organizaci. Závěry se mohou týkat jak zaměstnance (odstranění zjištěných nedostatků a zlepšení výkonu, vlastní zvýšená kvalifikace, opatření v organizaci práce a pracovních podmínkách, v systému odměňování apod.).

### Uchovávání a práce s hodnotícími dokumenty

Výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenávány v hodnotícím dokumentu a pracovník potvrdí podpisem, že byl seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím dokumentu. Tento list se pak stává součástí osobního spisu pracovníka vedeného v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter. Přístup k těmto údajům a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami procesu řízení nemocnice má bezprostředně nadřízený, dále užší vedení nemocnice a případně vedoucí pracovník úseku, na který by měl být pracovník rozhodnutím vedení převeden.

### Vyhodnocení a využití výsledků

Nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a přijmou opatření umožňující realizaci závěrů hodnocení jednotlivých pracovníků v rámci své řídicí kompetence. Současně vyhodnotí celkové výsledky hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu. Současně s tím je možno navrhnout i změny

v použité metodice, jednotlivých kritérií pro příští hodnotící období tak, aby byla zvyšována účinnost a efektivnost systému hodnocení i jeho zvládnutí na žádoucí úrovni všemi stupni hodnocení.

#### Hlavní cíle hodnocení

Hodnocení pracovníků v Nemocnici Písek naplňuje tyto hlavní cíle:

- určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka rozpoznat potenciál jeho výkonu,
- určit silné a slabé stránky každého pracovníka,
- dát pracovníkům příležitost ke zlepšení, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu vývoji,
- získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu,
- identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu,
- motivovat k výkonu, k zvyšování kvalifikace, i identifikaci s cíli organizace a k zvýšení loajality k organizaci,
- získat informace o názorech pracovníků na svoji práci, systému řízení organizace, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.

Má-li hodnocení pracovního výkonu pracovníků dosáhnout naznačených cílů, musí být naplněny tyto podmínky:

- pravidelnost hodnocení,
- systém hodnocení je předem znám,
- vždy písemná forma výsledků hodnocení,
- hodnocení formou hodnotících pohovorů, zaměřením na podporu a rozvoj pracovníka a na interaktivní komunikaci a podíl pracovníka na formulaci závěrů hodnocení,
- neorientovat se pouze na nedostatky pracovníka, zvýraznit i pozitiva,
- nezávislost výsledků hodnocení na minulém hodnocení,
- projednání závěrů s pracovníkem, stanovení úkolů pro obě strany,
- využití výsledků pro zlepšení činnosti a sociálního klimatu v organizaci.

#### 5.3.4 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen pouze způsoby a za podmínek uvedených v zákoníku práce (12). Zaměstnanec Nemocnice Písek podává návrh na ukončení pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru, popř. zrušením pracovního poměru ve zkušební době, písemně prostřednictvím poskytovatele poštovních služeb nebo osobně do sekretariátu ředitele nemocnice, kde mu bude potvrzen příjem podání a den jeho doručení. Pak bude zajištěn další postup zaměstnavatele v souladu se zákoníkem práce.

Při ukončení pracovního poměru Nemocnicí Písek předloží vedoucímu personálního oddělení písemný návrh na ukončení pracovního poměru se zdůvodněním svého návrhu.

Podle **organizačního řádu Nemocnice Písek** je zaměstnanec v souvislosti s ukončením pracovního poměru povinen:

- informovat bezprostředně nadřízeného vedoucího o stavu plnění uložených úkolů a řádně mu předat dosud nesplněné úkoly a všechny služební písemnosti,
- odevzdat předměty svěřené na písemné potvrzení nebo náležitě k osobnímu vybavení, pracovní pomůcky, knihy, časopisy apod., a to ve stavu odpovídajícím jejich obvyklému opotřebení, příslušné útvary nemocnice jsou povinny zaměstnanci potvrdit vrácení svěřených věcí,
- ve spolupráci se svým bezprostředním nadřízeným vedoucím připravit předcházející protokol k předávané agendě, který musí obsahovat zejména stupeň rozpracovanosti nesplněných úkolů ke dni skončení pracovního poměru zaměstnance, doporučení, popř. návrh, jakými opatřeními by mělo být zajištěno jejich dokončení a seznam předávaných materiálů.

Personální oddělení při skončení pracovního poměru ověří podle výstupního listu, zda zaměstnanec odchází zcela vypořádán co do mzdových nároků, svěřených předmětů, event. půjček, dohody o odpovědnosti, popř. jiných závazků a vydá mu potvrzení o zaměstnání.

Pokud zaměstnanec požádá o pracovní posudek, musí tento posudek nemocnice vydat a to nejpozději do 15 dnů od jeho žádosti, nejdříve však v době dvou měsíců před skončením jeho pracovního poměru. Pracovní posudek vypracuje bezprostředně nadřízený vedoucí.

Zaměstnanec je povinen, nejpozději ke dni ukončení pracovního poměru, vyrovnat své závazky vůči nemocnici, pokud nedojde k jiné vzájemné dohodě.

### 5.3.5 Odměňování pracovníků

Odměňování zdravotnických zaměstnanců se řídí v Nemocnici Písek nařízením vlády č. 330/2003 Sb. a mzdovou tabulkou platnou k 1. 1. 2006 (35). Mzda se sjednává v rozpětí mzdových tříd s přihlédnutím:

- k dosažené praxi,
- splnění kvalifikačních předpokladů a požadavků,
- k dosahovaným pracovním výsledkům.

Zaměstnanec se zařadí do mzdové třídy na základě druhu práce a v jeho rámci na něm požadované nejnáročnější práce. Druh práce je obsahem pracovní smlouvy. Nadále při zařazování do mzdových tříd je využíván princip vlády č. 469/2002 Sb. katalog prací.

Odměňování a jednotlivé profese zaměstnanců obslužných činností byly stanoveny představenstvem Nemocnice Písek, a. s.



Dle tabulky číslo 2 stoupla průměrná hrubá mzda v letech 2005 až 2008 o 3 578 Kč. Nejvyšší nárůst zaznamenali lékaři a farmaceuti. Ke snížení mzdy nedošlo u žádné kategorie zaměstnanců. Průměrná hrubá mzda se pohybuje na stejné úrovni jako průměrná hrubá mzda v ČR, která v roce 2008 činila 24 484 Kč.

Tabulka 2 Průměrná hrubá mzda v Kč zaměstnanců v letech 2005 až 2008

<b>Kategorie</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
lékaři	46 058	48 276	48 709	50 728
farmaceuti	31 552	33 760	33 460	35 465
jiní odborní VŠ	25 222	25 801	25 801	25 182
SZP	19 542	21 224	21 716	22 242
NZP	14 046	15 897	15 251	17 531
PZP	12 981	13 081	13 995	14 604
THP	18 136	18 097	18 300	19 323
dělníci	12 109	12 565	13 522	14 930
<b>Průměrná mzda</b>	<b>20 892</b>	<b>22 296</b>	<b>23 252</b>	<b>24 470</b>

Zdroj: Výroční zpráva 2008 Nemocnice Písek, a. s.

**Příplatky** ke mzdě přísluší zaměstnanci za podmínek sjednaných kolektivní smlouvou.

Příplatky se v Nemocnici Písek, a. s. člení následovně:

- příplatek za noční práci – příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli – příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku,
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a ostatní zvláštní příplatky – příplatek minimálně ve výši 10 % z minimální mzdy.

Tabulka 3 Výše příplatku v Kč ve ztíženém pracovním prostředí podle jednotlivých oddělení a kategorií zaměstnanců

Oddělení	lékaři, farmaceuti, jiní odborní VŠ	SZP + NZP	PZP	Ostatní
<u>RDO</u> - radio diagnostické oddělení	900	800		
lab. pro náročnou práci	800			
<u>Radioterapie</u>	900	800		

Zdroj: Kolektivní smlouva Nemocnice Písek, a. s.

Tabulka 4 Výše ostatních příplatků v Kč podle jednotlivých oddělení a kategorií zaměstnanců

Oddělení	lékaři, farmaceuti, jiní odborní VŠ	SZP + NZP	PZP	Ostatní
<u>Patologie</u>	500	400	500	100
sanitářka			200	
<u>ARO</u>	400	400	200	
<u>COS</u> - centrální operační sály		400	200	
<u>Lékárna</u>	100	100	100	100
<u>LDN</u>	300	300	200	100
<u>RDO</u>				100

Zdroj: Kolektivní smlouva Nemocnice Písek, a. s.

Zaměstnanci, který soustavně poskytuje zdravotní péči na operačních sálech, anesteziologicko-resuscitačních odděleních, jednotkách intenzivní péče a onkologii poskytuje Nemocnice Písek zvláštní příplatek u kategorie lékařů ve výši 500,- Kč měsíčně, u kategorie SZP ve výši 300,- Kč měsíčně a zaměstnancům s mimořádnou zátěží v gerontologických odděleních ve výši 300,- Kč měsíčně.

- příplatek za směnný provoz (zdrav. zaměstnanci) – příplatek ve výši 400,- Kč měsíčně,

- příplatek ve vedení (zdrav. zaměstnanci) – příplatek, který přísluší zaměstnancům podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce,
- osobní příplatek (zdrav. zaměstnanci) – příplatek je využíván jako motivační prvek k ohodnocení pracovních výsledků zaměstnance, o výši příplatku rozhoduje Nemocnice Písek, a. s.

Nemocnice Písek, a. s. poskytuje svým zaměstnancům také **odměny**, které jsou v Kolektivní smlouvě členěny následovně:

- odměna za splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu,
- odměna při dovršení 50 let věk ve výši:
 

5-10 let zaměstnání v organizaci odměna	3000,- Kč
11-20 let zaměstnání v organizaci odměna	4000,- Kč
21-30 let zaměstnání v organizaci odměna	5000,- Kč
31 a více let zaměstnání v organizaci odměna	6000,- Kč,
- odměna při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní nebo mimořádný důchod ve výši:
 

5-10 let zaměstnání v organizaci odměna	2000-3000,- Kč
11-15 let zaměstnání v organizaci odměna	2500-3500,- Kč
16-20 let zaměstnání v organizaci odměna	3000-4500,- Kč
21-30 let zaměstnání v organizaci odměna	4000-5500,- Kč
31 a více let zaměstnání v organizaci odměna	5000-6500,- Kč,

Odměnu je možné zaměstnanci poskytnout v roce, na který připadlo příslušné výročí.

Za sledování zodpovídá personální oddělení. Do doby nepřetržitého trvání pracovního poměru v organizaci – podmínka 5 let – se zahrnuje též doba zaměstnání v jiné organizaci, jejíž práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů přešly na nově vzniklý právní subjekt – Nemocnice Písek, a. s.

- odměna za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelných událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek,
- odměna za pracovní pohotovost – odměna ve výši 15 % průměrného výdělku, jde-li o pracovní pohotovost konanou ve dnech pracovního klidu ve výši 25 % průměrného výdělku.

Návrhy na výši odměny předkládá příslušný nadřízený zaměstnanec ke schválení řediteli nemocnice.

### 5.3.6 Vzdělávání pracovníků

Zaměstnanci jsou zařazeni do procesu vzdělávání na základě plánu, který je každoročně vypracován a průběžně aktualizován. Je projednáván v rámci systematizace míst s vedoucími oddělení.

Vzdělávací aktivity vycházejí důsledně z implementace zákonů o vzdělávání – zákon č. 95/2004 Sb. a zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné a specializované způsobilosti jak lékařů, farmaceutů, tak i nelékařských povolání.

Zaměření vzdělávání:

- specializační kurzy a stáže v rámci specializačního vzdělávání (PSS, atestace) sloužící k zajištění dostatečné kvalifikace pro výkon funkce na zaměstnanci požadované,
- kontinuální, celoživotní doplňování a inovace poznatků (doplňující kurzy, semináře, workshopy, praktické stáže zaměřené na problematiku vykonávané činnosti),
- cyklická, povinná školení opakovaná v intervalech (např. BOZP, školení řidičů),
- školení a semináře rozšiřující erudici každého zaměstnance (konference, kongresy s domácí a mezinárodní účastí).

Postup při realizaci:

Vedoucí oddělení předkládají požadavky na účast v jednotlivých vzdělávacích akcích personálnímu oddělení. Schvalování probíhá na poradě vedení každý týden.

Po absolvování vzdělávací akce zaměstnanec předkládá svému nadřízenému doklad o absolvování školení. Doklad se zakládá do osobního spisu zaměstnance.

### 5.3.7 Pracovní vztahy

Vztahy mezi Nemocnicí Písek, a. s. a odborovou organizací upravuje kolektivní smlouva. Příslušným odborovým orgánem v pracovněprávních vztazích je výbor základní odborové organizace Odborového svazu zdravotních a sociální péče a LOK-SČL. Nemocnice poskytuje pro nezbytnou provozní činnost odborové organizaci bezplatně místnost s vybavením, včetně úhrady technickoprovozních nákladů, včetně uskutečněných služebních telefonických hovorů.

Odborová organizace písemně sděluje nemocnici jména odborových funkcionářů, kteří jsou členy výboru odborové organizace, a jakékoliv změny.

Nemocnice Písek, a. s. informuje odborovou organizace zejména o:

- vývoji mezd, průměrné mzdy a jejich jednotlivých složek včetně členění podle jednotlivých kategorií zaměstnanců, není-li dohodnuto jinak,
- ekonomické a finanční situaci nemocnice a jejím pravděpodobném vývoji,
- činnosti, jejím pravděpodobném vývoji, jejich důsledcích na životní prostředí a jeho ekologických opatření,
- právním postavení a jeho změnách, vnitřním uspořádání a osobě oprávněné jednat za nemocnici v pracovněprávních vztazích a uskutečněných změnách v předmětu činnosti nemocnice,
- základních otázkách pracovních podmínek a jejich změnách,
- pravděpodobném hospodářském vývoji,
- zamyšlených strukturálních změnách,

- opatření, kterými je zajištěno rovné zacházení se zaměstnanci a zaměstnankyněmi a zamezení diskriminace,
- bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Nemocnice Písek, a. s. musí projednat s odborovou organizací:

- ekonomickou situaci nemocnice,
- změny organizace práce,
- systém odměňování a hodnocení zaměstnanců,
- systém školení a vzdělávání zaměstnanců,
- daná opatření týkající se většího počtu zaměstnanců,
- zamyšlené strukturální změny, organizační opatření, opatření ovlivňující zaměstnanost, zejména opatření v souvislosti s hromadným propouštěním zaměstnanců.

Nemocnice předkládá výboru základní odborové organizace zprávy o sjednaných nových pracovních poměrech nejpozději do 10. dne následujícího měsíce. Dále jí předkládá také zprávy o případech rozvázání pracovního poměru, které nepodléhají povinnosti předchozího projednání nebo souhlasu odborové organizace a to vždy nejpozději do 10. dne následujícího měsíce.

### 5.3.8 Péče o pracovníky

V oblasti péče o pracovníky poskytuje Nemocnice Písek, a. s. celou řadu služeb sociálního charakteru a vydává závazná opatření.

Stanovená **pracovní doba** v nemocnici je nejvýše 40 hodin. Tato je podle ustanovení zákoníku práce zkrácena na:

- 38,75 hodiny ve dvousměnných provozech,
- 37,5 hodiny v nepřetržitých a třísměnných provozech,
- 39,5 hodiny na odd. tuberkulózy a respiračních nemocí.

Z vážných důvodů může ředitel nemocnice povolit zaměstnancům jinou vhodnou úpravu pracovní doby. Žádost o úpravu pracovní doby podává zaměstnanec písemně přímému nadřízenému zaměstnanci, který žádost se svým stanoviskem postoupí obchodně-ekonomickému oddělení.

V organizačním řádu Nemocnice Písek, a. s. jsou stanoveny obecné podmínky dodržování zásad bezpečnosti práce. Dodržování podmínek **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** prověřuje technik BOZP. Odpovědný za zajištění ochrany a bezpečnosti zdraví při práci a dodržování předpisů BOZP je ředitel nemocnice. Za provedení BOZP na jednotlivých pracovištích odpovídají příslušní vedoucí zaměstnanci. Každý zaměstnanec je při nástupu do zaměstnání seznámen s bezpečnostními předpisy platnými pro nemocnici jako celek a se specifickými bezpečnostními předpisy pracoviště, jež bude místem výkonu jeho práce. Zaměstnanci jsou oprávněny odmítnout výkon práce, o níž mají důvodné podezření, bezprostředně a vážně ohrožuje jejich život nebo zdraví, popř. život nebo zdraví jiných fyzických osob. Zaměstnanci, u nichž je tak stanoveno zvláštním předpisem, jsou povinni se podrobovat pravidelným preventivním prohlídkám, které provádí závodní lékař.

Vyžaduje-li to ochrana života, nebo zdraví zaměstnanců, hygienické, protiepidemické nebo jiné zásady a v případě, kdy zaměstnanec pracuje v prostředí, v němž oděv nebo obuv podléhá při pracích mimořádnému opotřebení, zajišťuje nemocnice zaměstnanců **osobní ochranné a pracovní prostředky** (dále jen OOPP). Veškeré OOPP, které jsou zaměstnancům poskytovány, musí být schváleny příslušnou státní zkušebnou pro ochranu před konkrétním pracovním rizikem, kterému je zaměstnanec vystaven. Zaměstnanci jsou povinni používat na oddělení předepsaný kompletní čistý ochranný oděv a obuv, v němž nesmí vycházet mimo areál nemocnice. Podmínky pro poskytování OOPP jsou upraveny Směrnicí o poskytování OOPP.

Nemocnice Písek, a. s. vytváří (v souladu se stanovami společnosti) po dohodě s výborem základní odborové organizace **sociální fond**, který je určen zaměstnancům. Poslání fondu je zabezpečení sociálního rozvoje zejména pracovního kolektivu

i jednotlivých zaměstnanců. Nemocnice spolu s odborovým orgánem sestavuje rozpočet fondu. V jeho rámci a v souladu s přijatými zásadami pro používání fondu rozhoduje o použití fondu v konkrétních případech nemocnice spolu s odborovým orgánem. Příkaz k úhradě nákladů a jiné čerpání fondu, včetně objednávek, podepisuje oprávněný zaměstnanec a pověřený funkcionář odborové organizace.

Nemocnice Písek, a. s. zajišťuje svým zaměstnancům **stravování** prostřednictvím vlastního stravovacího provozu. Stravování je mimo vlastních zaměstnanců poskytováno také bývalým zaměstnancům, kteří v nemocnici pracovali do odchodu do starobního nebo invalidního důchodu.

**Ubytování** je zaměstnanců nemocnice přidělováno ředitelem nemocnice na základě projednání na poradě vedení. Finanční otázky za pronájem bytových prostor ubytovny řeší nemocnice ve spolupráci s odborovou organizací.

Nemocnice Písek, a. s. přispívá zaměstnancům, kteří jsou účastníky **penzijního připojištění** podle zákona č. 170/1999 Sb. za těchto podmínek:

- 200,- Kč měsíčně – zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru na dobu neurčitou a pracovní poměr trvá déle než 2 roky,
- 300,- Kč měsíčně – zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru dobu neurčitou 20 let a více,
- 400,- Kč měsíčně - zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru dobu neurčitou 30 let a více.

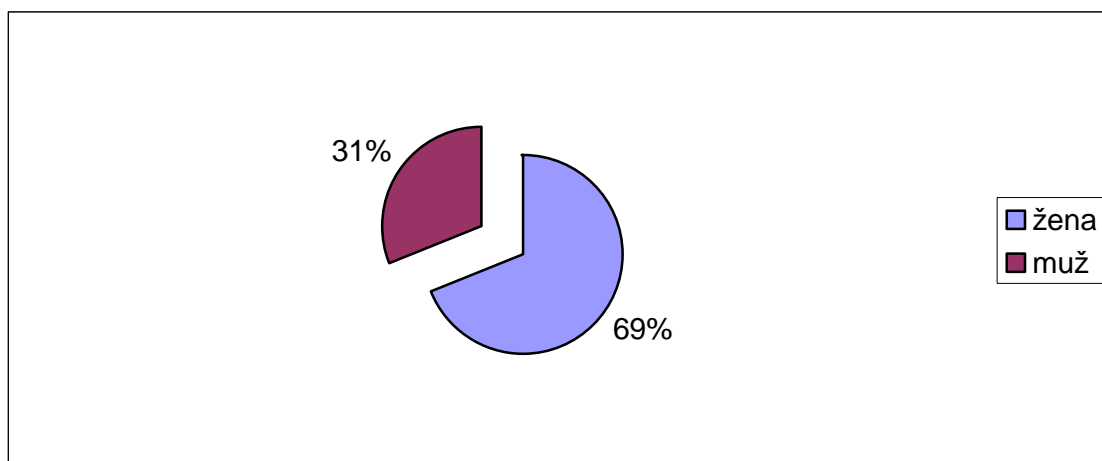
Zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění a spoří nejméně 200,- Kč měsíčně. Do doby nepřetržitého pracovního poměru se zahrnuje též doba zaměstnání v jiné organizaci, jejíž práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů přešly na nově vzniklou – přejímací organizaci. Nemocnice neposkytuje příspěvek na penzijní připojištění ženám, popř. mužům čerpající mateřskou či rodičovskou dovolenou.



## 5.4 Výsledky dotazníkového šetření

Dle obrázku číslo 2 je z celkového počtu respondentů 69 % (86) žen a 31 % (39) mužů.

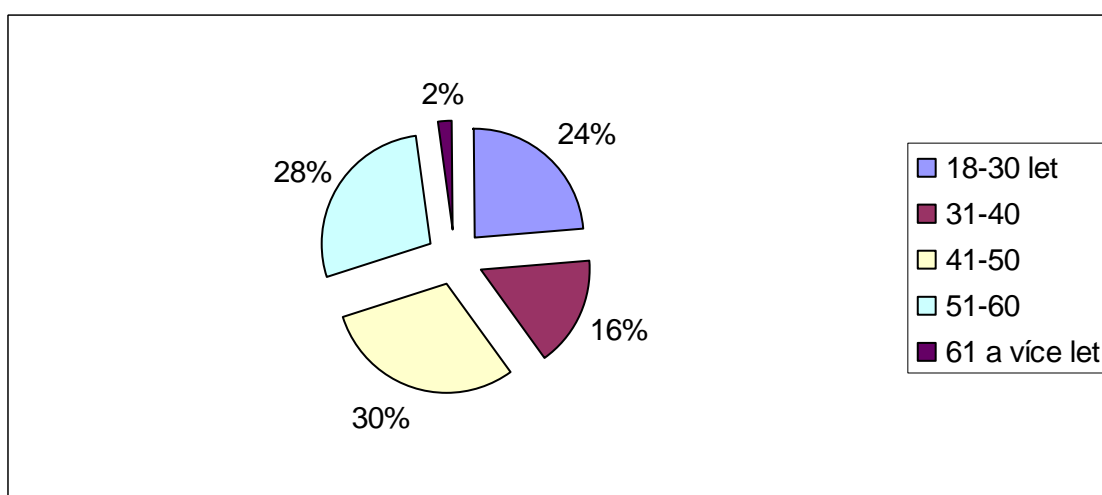
Obrázek 2 Pohlaví respondentů



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 3 je z dotazovaného souboru ve věku 18–30 let 24 % (30) respondentů. V kategorii 31-40 let je respondentů 16 % (20), v kategorii 41-50 let 30% (38), v kategorii 51-60 let 28 % (35) respondentů. Nejméně respondentů je v kategorii 61 a více let.

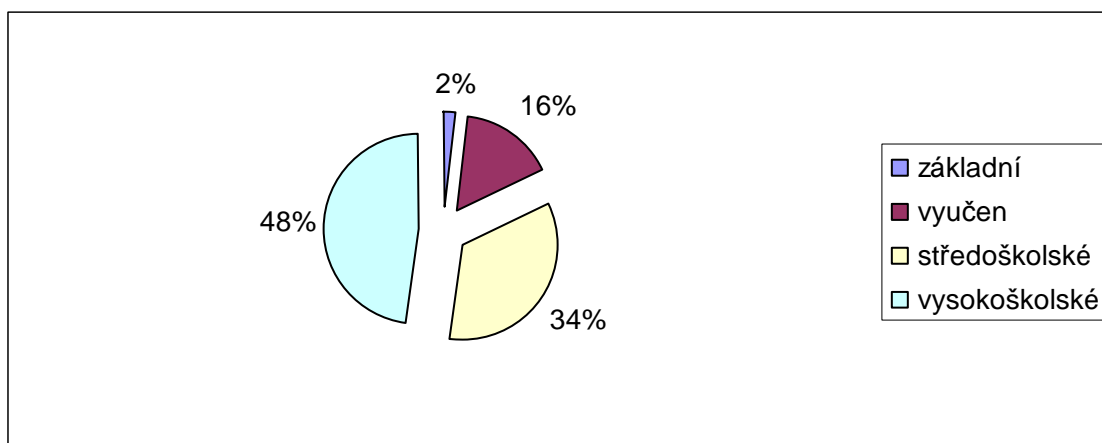
Obrázek 3 Věková struktura zaměstnanců



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 4 má z dotazovaného souboru vysokoškolské vzdělání nejvíce respondentů, a to 48 % (60). Na středoškolského vzdělání dosáhlo 34 % (43) respondentů, vyučeno je 16 % (20) respondentů. 2 % (2) respondentů má základní vzdělání.

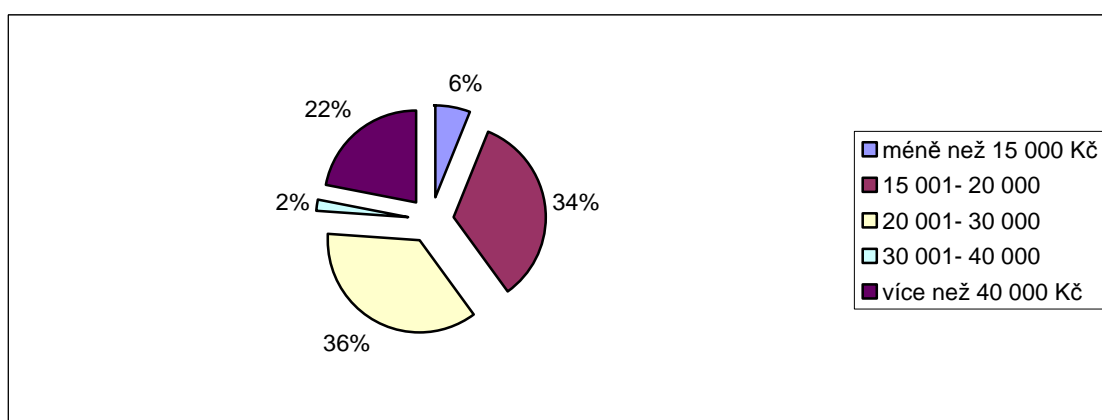
Obrázek 4 Nejvyšší dosažené vzdělání



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 5 má z dotazovaného souboru respondentů průměrnou hrubou měsíční mzdu méně než 15 000 Kč 6 % (7) osob, 15 001-20 000 Kč má 34 % (43) osob, 20 001-30 000 Kč má 36 % (45) osob. Průměrnou měsíční mzdu v rozmezí 30 001-40 000 má nejméně respondentů, a sice 2 % (2). 22 % (28) respondentů má průměrnou měsíční mzdu více než 40 000 Kč.

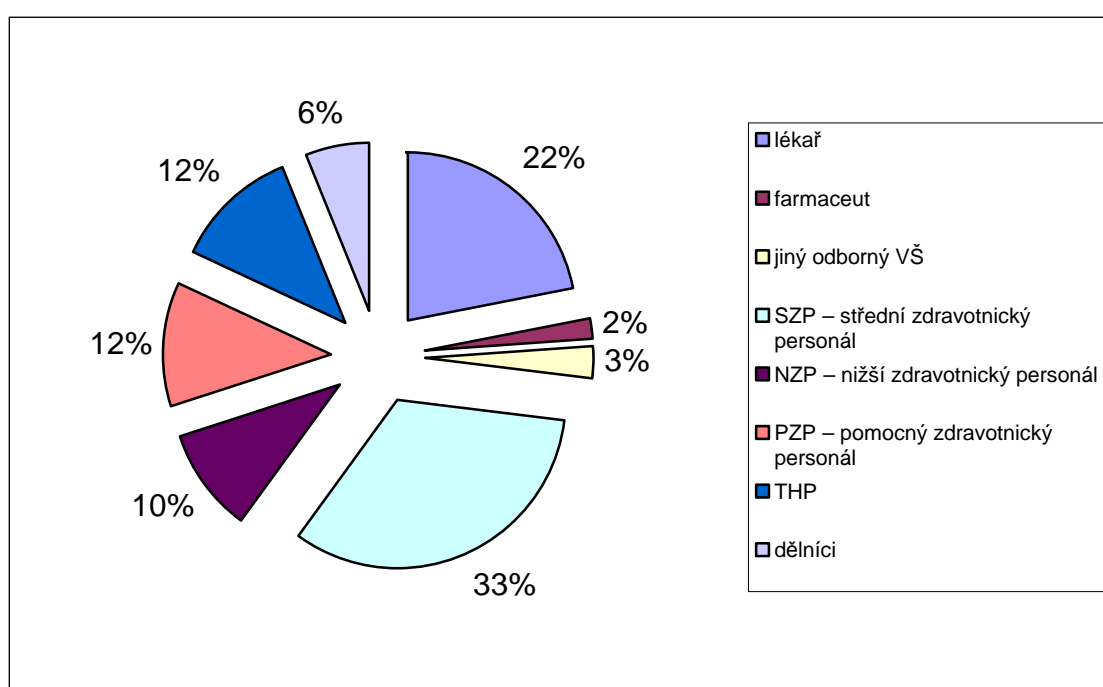
Obrázek 5 Průměrná hrubá měsíční mzda



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 6 je profese respondentů, kteří odpovídali v dotazníkovém šetření následující: 22 % (28) respondentů jsou lékaři, 2 % (2) respondentů vykonává profesi farmaceuta, 3 % (3) respondentů jsou na pozici určené pro zaměstnance s vysokoškolským vzděláním, 33 % (42) respondentů pracují jako střední zdravotnický personál, 10 % (13) respondentů vykonávají funkci nižšího zdravotního personálu, 12 % (15) respondentů pracují jako pomocný zdravotnický personál, 12 % (15) respondentů jsou THP – technicko-hospodářský pracovník, 6 % (7) respondentů jsou dělníci.

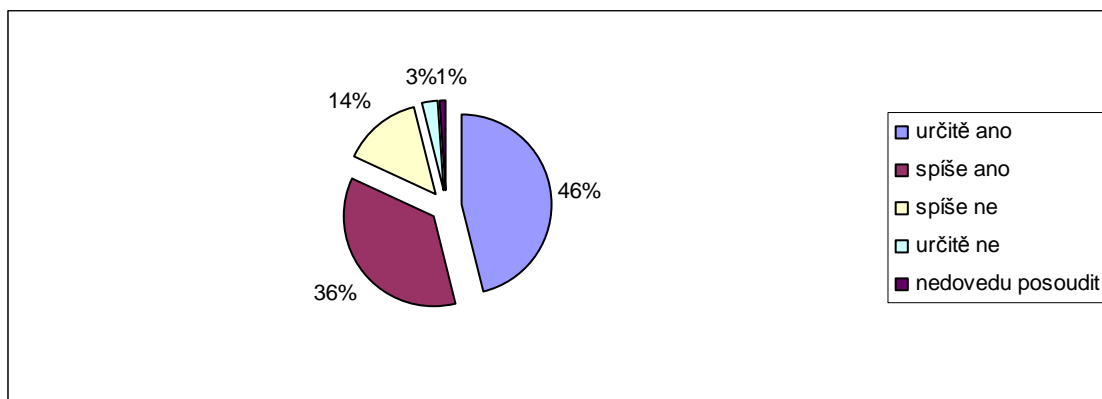
Obrázek 6 Jakou profesí zde vykonáváte?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 7 více než 80 % (103) respondentů uvádí, že profese, kterou v nemocnici vykonávají, je baví a uspokojuje. 17 % (21) respondentů považuje svoji profesi za neuspokojivou a 1 respondent to nedokáže posoudit.

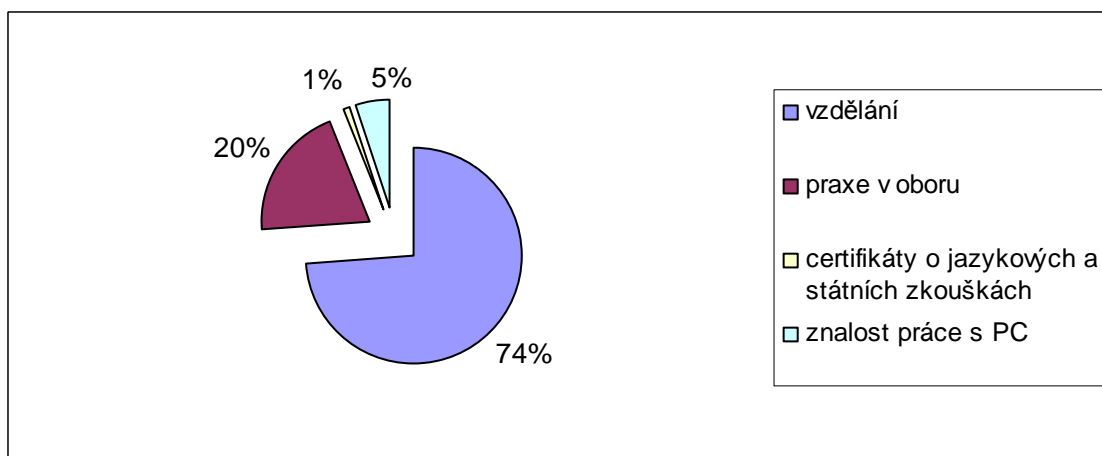
Obrázek 7 Profese, kterou vykonáváte, Vás baví a uspokojuje?



zdroj: Vlastní výzkum

Viz obrázek číslo 8 bylo pro 74 % (92) dotazovaných vzdělání hlavní podmínkou pro získání pracovního místa. Praxe v oboru byla důležitá pro 20 % (25) respondentů, znalost práce s PC uvedlo 5 % (7) respondentů a 1 respondent získal pracovní místo pro své jazykové schopnosti.

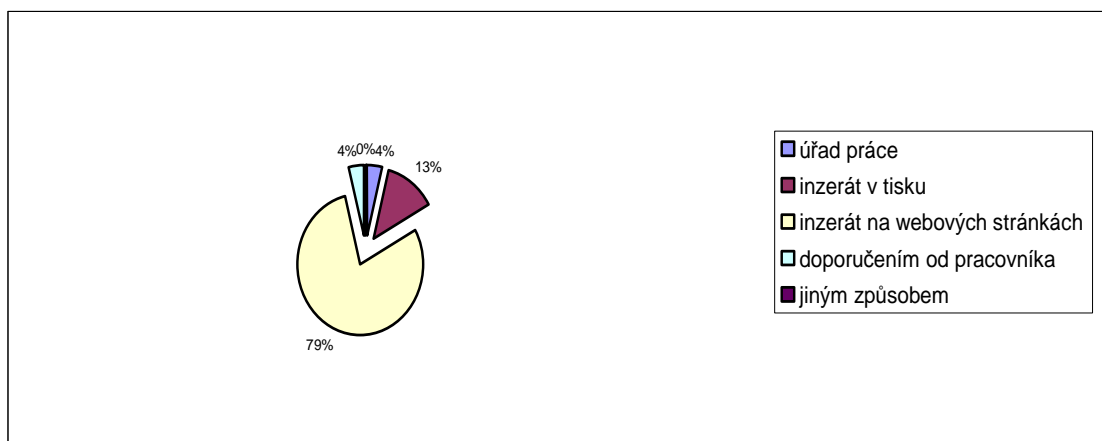
Obrázek 8 Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 9 se dozvědělo z inzerátu na webových stránkách o svém současném místě 79 % (117) respondentů. Inzerát v tisku byl důležitý pro 13 % (16) respondentů. Shodně 4 % dotazovaných se dozvěděla o svém místě z úřadu práce či doporučením od pracovníka. Jiný způsob neuvedl žádný z dotazovaných.

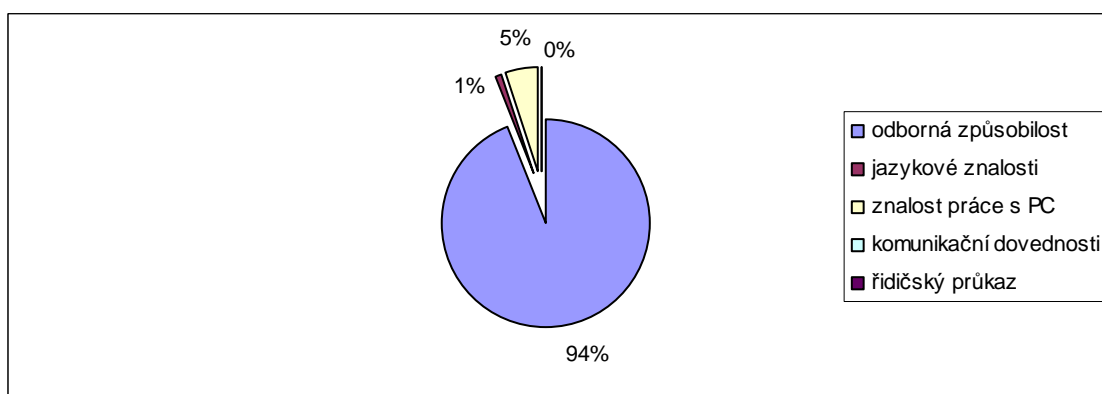
Obrázek 9 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o svém současném místě?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 10 potvrdilo 94 % (117) dotazovaných, že odborná způsobilost je důležitá pro jejich zaměstnání. Znalost pracovat s PC považuje důležité 5 % (7) respondentů. Jazykové znalosti jsou důležité pro 1 respondent. Komunikační dovednosti a řídičský průkaz neshledává důležitým žádný respondent.

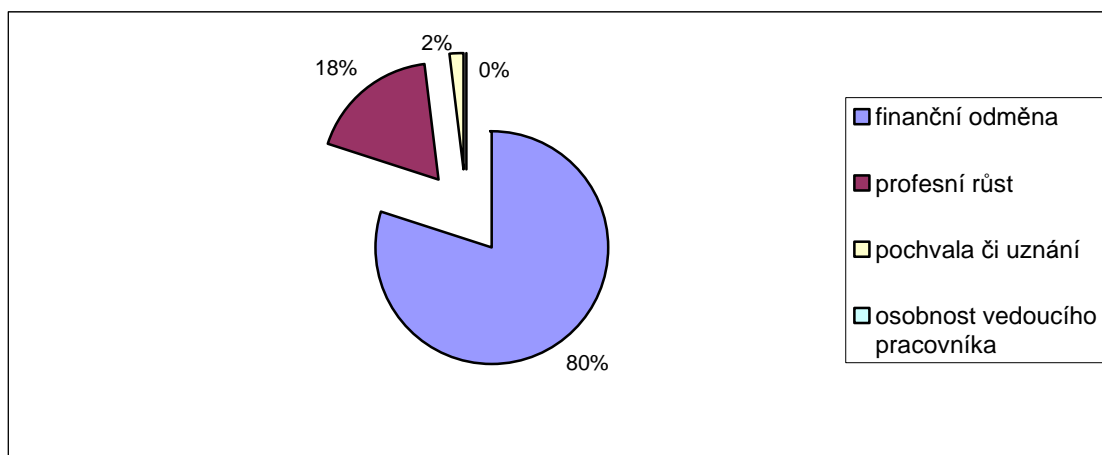
Obrázek 10 Jaká dovednost je důležitá pro výkon Vašeho zaměstnání?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 11 motivuje nejvíce pracovníky finanční odměna, odpovědělo tak 80 % (100) dotazovaných. Profesní růst považuje nástroj k motivaci 18 % (23) dotazovaných. Pochvalu či uznání považují za motivační faktor pouze 2 % (2) respondentů. Osobnost vedoucího pracovníka nepovažuje za důležitou žádný respondent.

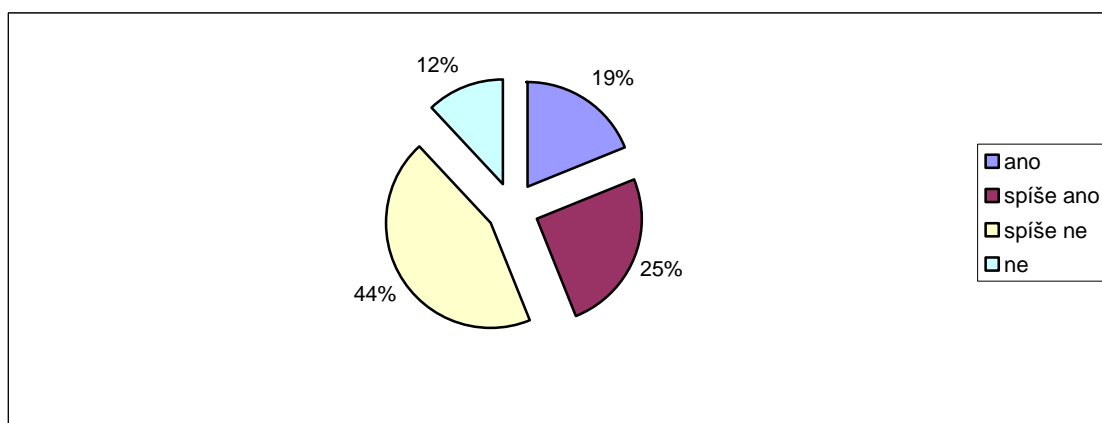
Obrázek 11 Co si myslíte, že motivuje pracovníky k vyššímu výkonu?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 12 je s poskytovanými benefity spokojeno 44 % (55) dotazovaných. 56 % (70) respondentů spokojeno není.

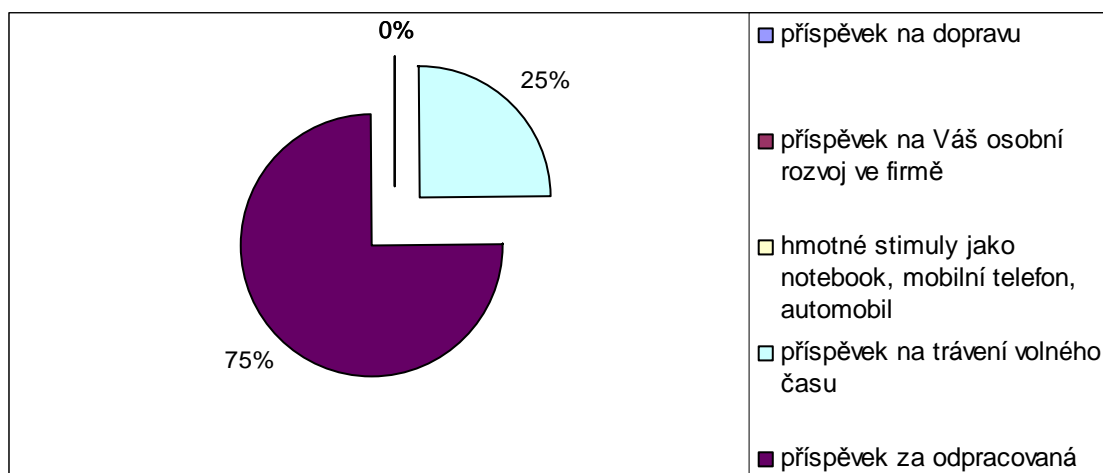
Obrázek 12 Jste spokojen/a s poskytovanými benefity?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 13 dostává 75 % (94) dotazovaných osob ke mzdě příspěvek za odpracovaná léta ve firmě. Zbýlých 25 % (31) respondentů dostává příspěvek na trávení volného času.

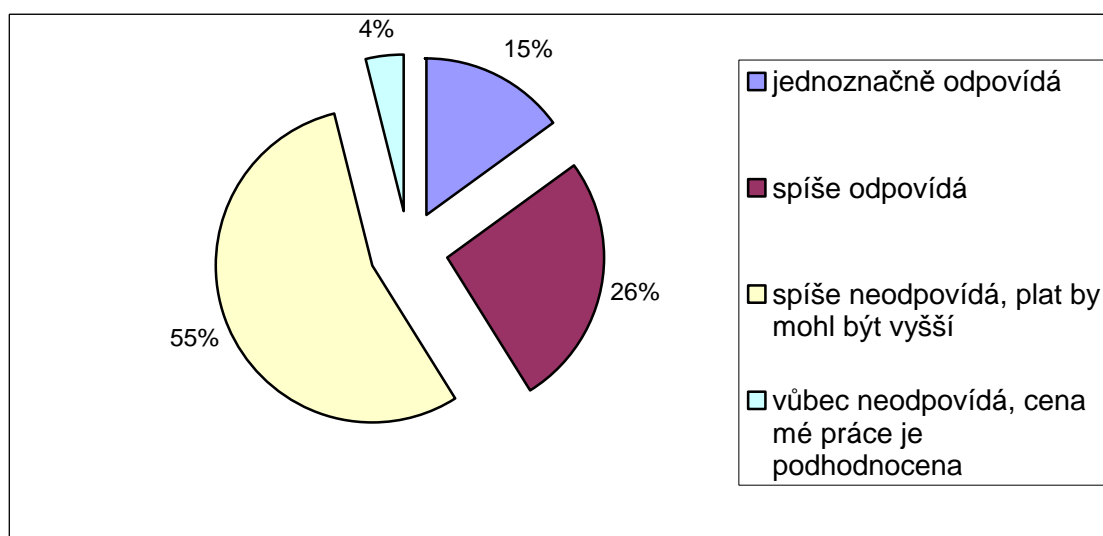
Obrázek 13 Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 14 není téměř 60 % (73) respondentů spokojeno s výší svého platu. Pro 40 % (52) dotazovaných je výše jejich platu odpovídající náročnosti vykonávané práce.

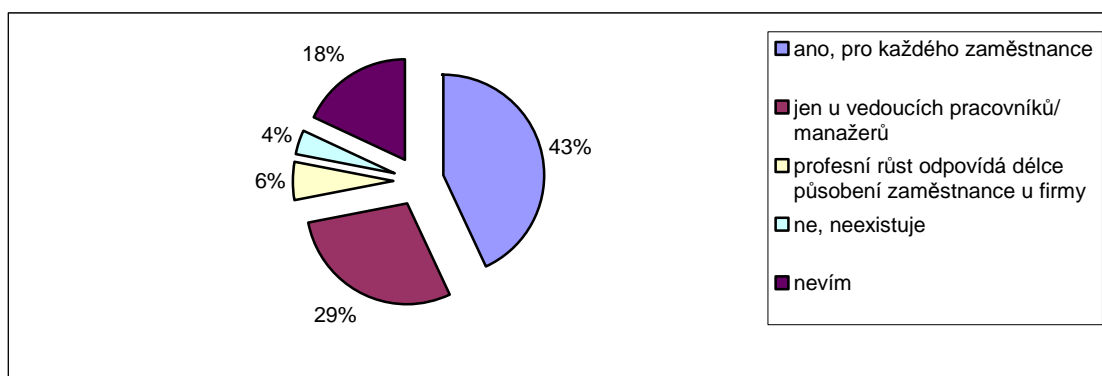
Obrázek 14 Odpovídá výše Vašeho platu náročnosti Vaší práce?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 15 odpovědělo na otázku, zda existuje ve Vaší organizaci plánování a řízení osobního rozvoje pracovníků: ano, pro každého zaměstnance 43 % (54) dotazovaných osob, jen u vedoucích pracovníků/manažerů 29 % (36) osob, profesní růst odpovídá délce působení zaměstnance u firmy 6 % (7) osob, ne neexistuje 4 % (5) osob. 18 % (23) respondentů neví.

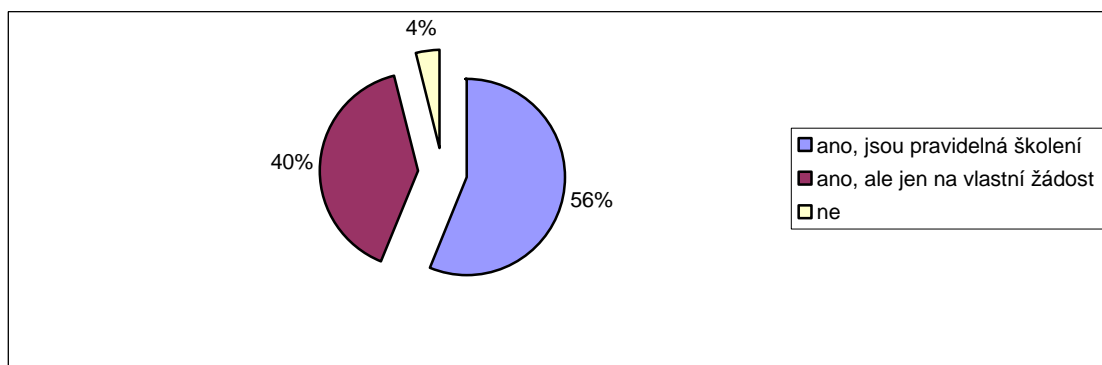
Obrázek 15 Existuje ve Vaší organizaci plánování a řízení osobního rozvoje pracovníků?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 16 umožňuje organizace 56 % (70) dotazovaných zúčastnit se pravidelných školení. 40 % (50) respondentů odpovědělo na tuto otázku, že ano, ale jen na vlastní žádost. 4 % (5) respondentů si myslí, že jim organizace neumožňuje další vzdělání.

Obrázek 16 Umožňuje Vám Vaše organizace další vzdělání (školení, kurzy, semináře...)?

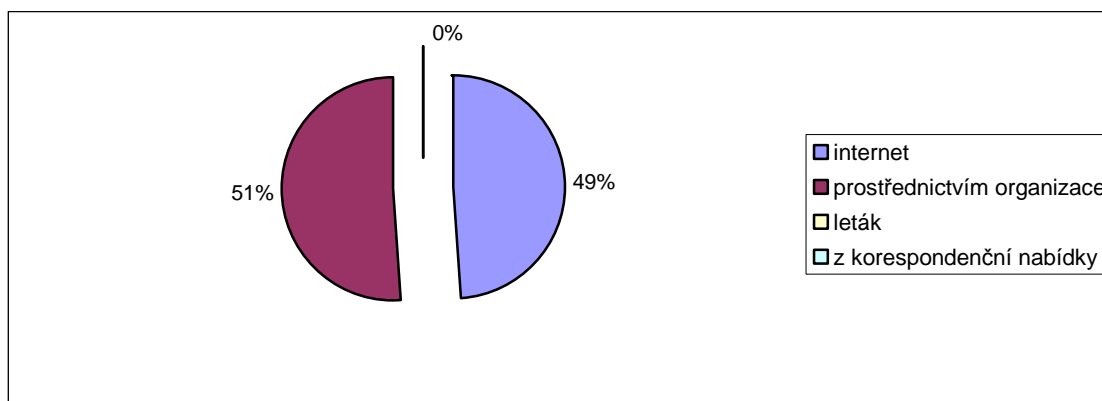


zdroj: Vlastní výzkum



Dle obrázku číslo 17 se respondenti dozvídají o možnostech vzdělávání z internetu 49 % (62) nebo prostřednictvím organizace 51 % (63). Z letáku či z korespondenční nabídky se dotazované osoby o možnostech vzdělávání nedozvídají.

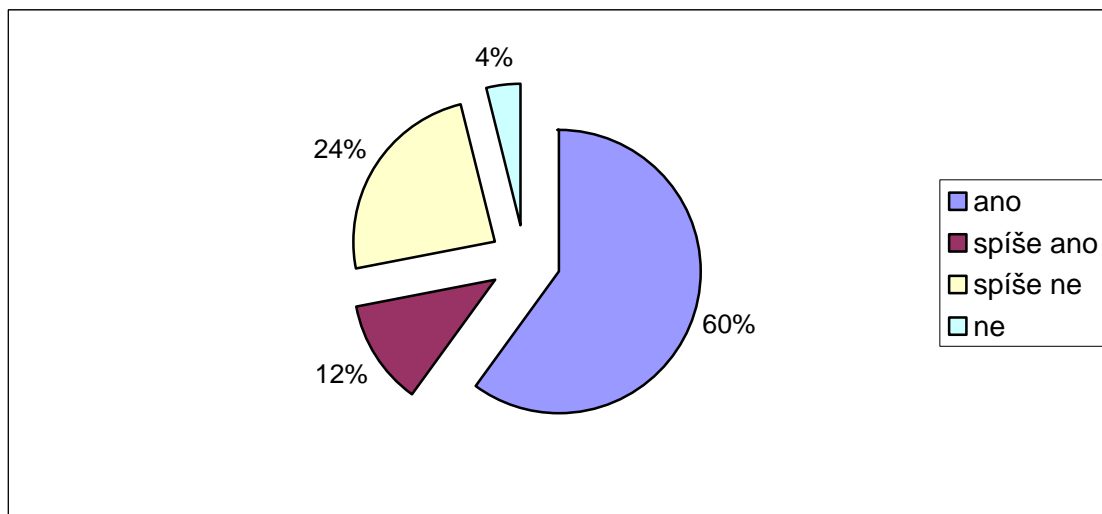
Obrázek 17 Jak se dozvídáte o možnostech vzdělávání?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 18 je vzdělání důležité pro 72 % (90) dotazovaných, 28% (35) dotazovaných si myslí, že není pro ně vzdělání důležité

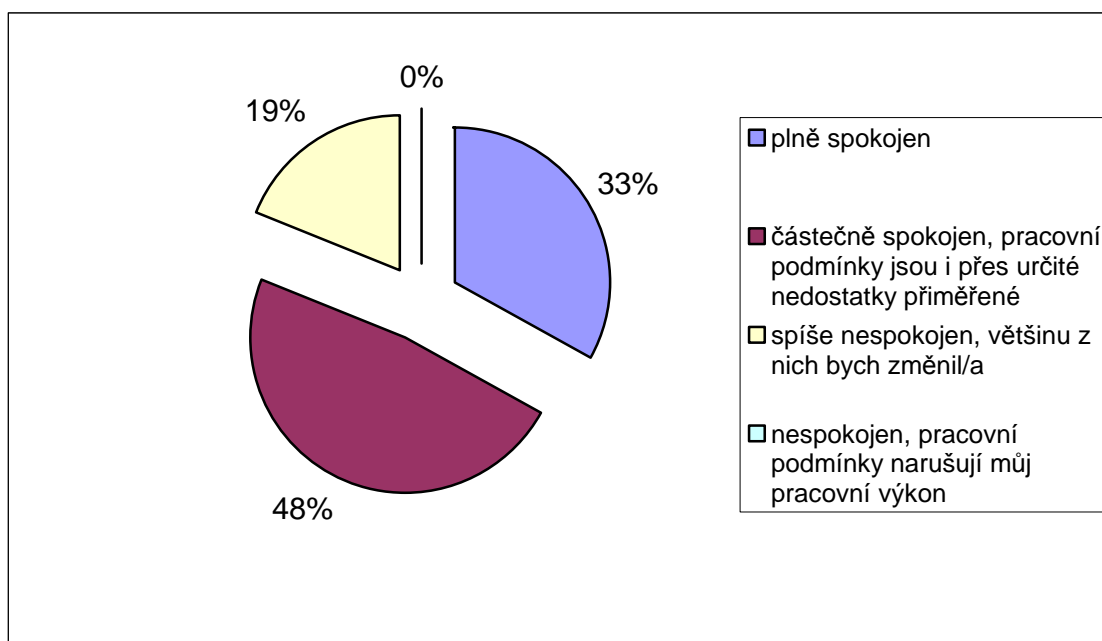
Obrázek 18 Myslíte si, že je pro Vás vzdělání důležité?



zdroj: Vlastní výzkum

Na pracovní podmínky je kladen v nemocnici velký důraz, což potvrzuje i výsledek dotazníkového šetření. Dle obrázku číslo 19 je plně či částečně spokojeno s pracovními podmínkami na pracovišti přes 80 % (101) respondentů. Spíše nespokojeno je 19 % (24) dotazovaných osob. Úplně nespokojen není žádný respondent.

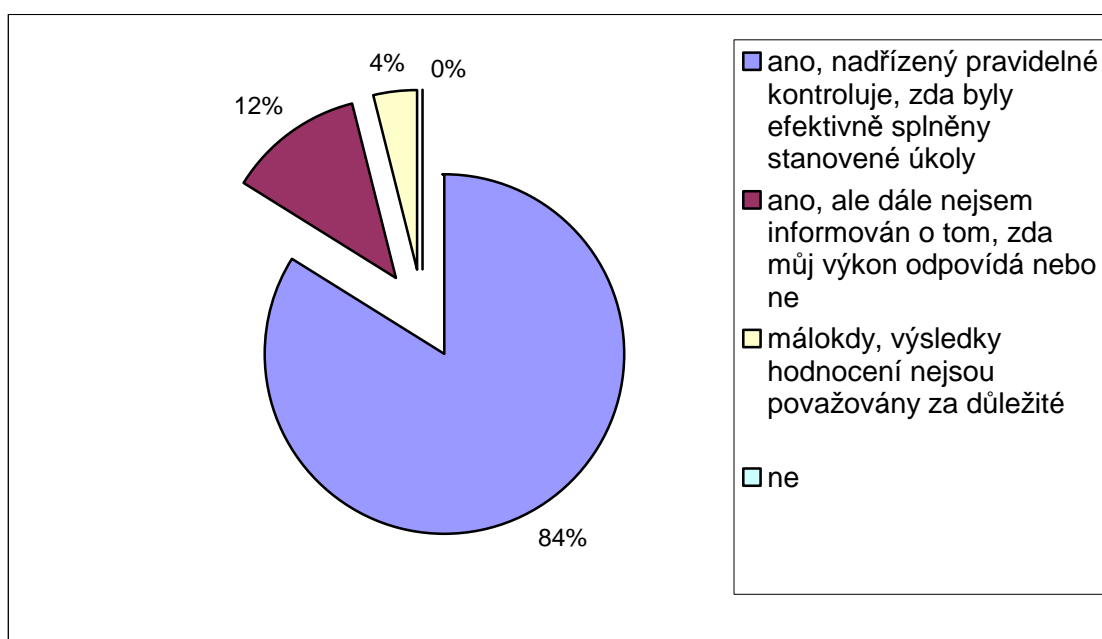
Obrázek 19 Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti? (pracovní prostředí, prostorové a funkční řešení pracoviště, bezpečnost práce, hygienické a estetické podmínky)



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 20 odpověděli respondenti na otázku, zda firma provádí hodnocení, které by Vás motivovalo k vyššímu výkonu, následovně: 84 % (105) osob si myslí, že nadřízený pravidelně kontroluje, zda byly efektivně splněny stanovené úkoly, 12 % (15) osob je přesvědčeno, že nemocnice provádí hodnocení, ale dále nejsou informováni o tom, zda jejich výkon odpovídá nebo ne, 4 % (5) osob se domnívají, že se hodnocení provádí málokdy a výsledky hodnocení nejsou považovány za důležité. Žádný z dotazovaných osob si nemyslí, že nemocnice hodnocení neprovádí.

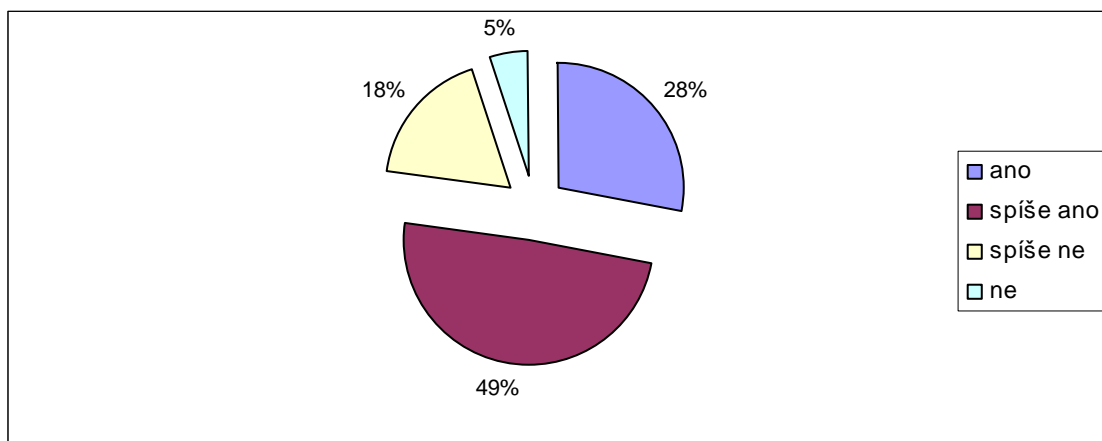
Obrázek 20 Provádí firma hodnocení, které by Vás motivovalo k vyššímu výkonu?



zdroj: Vlastní průzkum

Podle obrázku číslo 21 je s vedením svých nadřízených úplně či částečně spokojeno 77 % (96) respondentů. Spíše není spokojeno 18% (23) a nespokojeno je 5 % (6) respondentů.

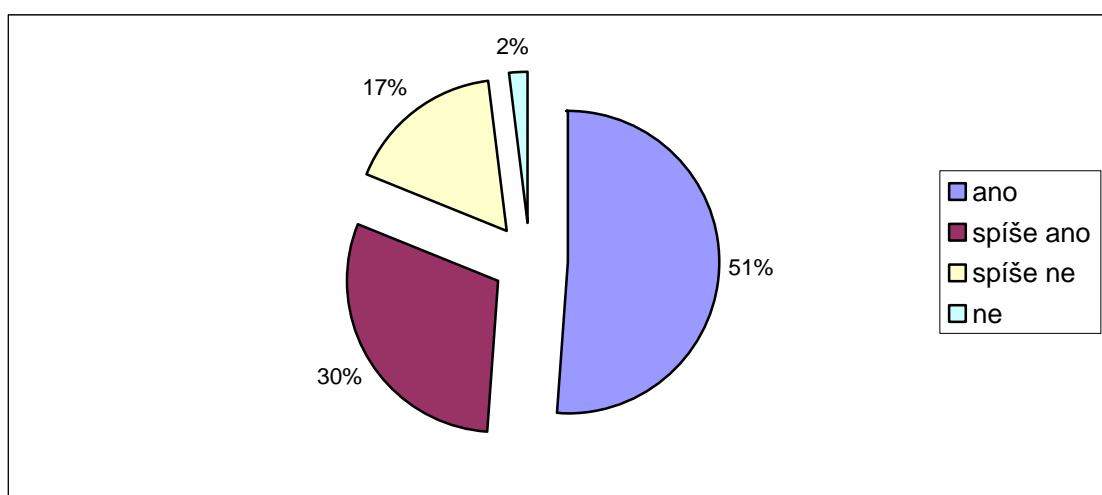
Obrázek 21 Jste spokojeni s vedením svých nadřízených?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku číslo 22 je 81 % (102) dotazovaných osob s řízením organizace spokojeno. 17 % (21) respondentů je spíše nespokojeno a nespokojeni jsou 2 % (2) dotázaných.

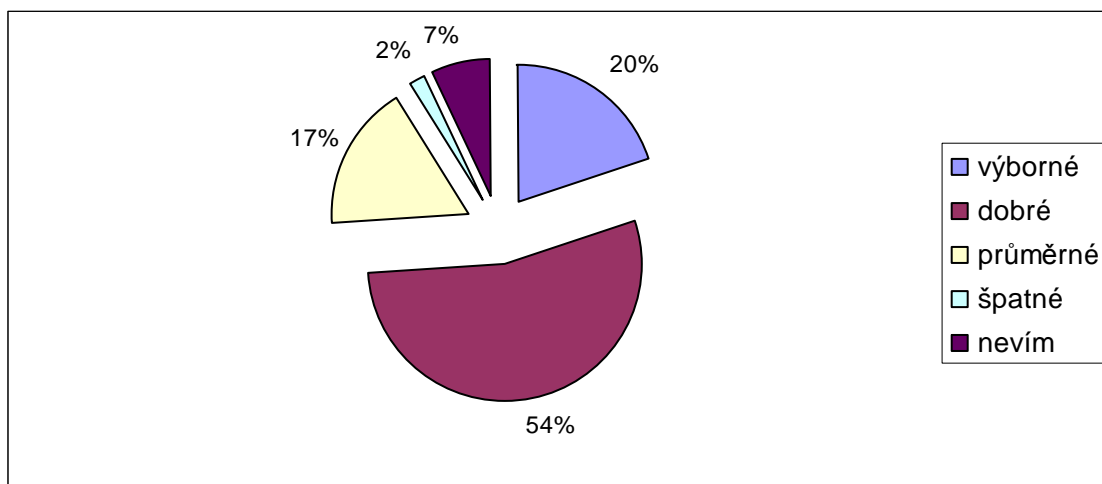
Obrázek 22 Jste spokojeni s řízením organizace?



zdroj: Vlastní výzkum

Dle obrázku 23 hodnotí z celkového počtu 125 respondentů výsledky hospodaření výborně 20 % (25) osob, dobře 54 % (68) osob, průměrně 17 % (21) osob, špatně 2 % (2) osob. 7 % (9) respondentů nemá přehled o hospodaření nemocnice.

Obrázek 23 Jak hodnotíte výsledky hospodaření nemocnice?



zdroj: Vlastní výzkum

## 6 DISKUSE A NÁVRHY RÁMCOVÝCH ZMĚN

Cílem diplomové práce je analýza metod a postupů personální práce v Nemocnici Písek, a. s., posouzení a zhodnocení jednotlivých činností a navržení rámcových změn pro zefektivnění řízení podniku.

Nemocnice Písek, a. s. je významné zdravotnické zařízení poskytující lůžkovou i ambulantní péči nejen pro obyvatele okresu Písek, ale ve vybraných odbornostech i pro oblast Strakonice a Prachatic. Nemocnice má v současné době 443 lůžek na 10 odděleních. Z této kapacity je 45 lůžek intenzivních a resuscitačních. Nemocnice zaměstnává 723 pracovníků (z nich 92 lékařů, 403 středně zdravotnických pracovníků a 95 pomocných a nižších zdravotnických pracovníků). V nemocnici je ročně hospitalizováno téměř 15800 pacientů, provedeno přes 4800 operací. Výsledky hospodaření nemocnice se pohybují každý rok v kladných číslech. O tom, že je nemocnice dobře řízena, svědčí i dotazníkové šetření, kdy s řízením organizace je úplně či částečně spokojeno 81 % osob a nespokojeno 29 % osob.

Analýzu pracovního místa provádí v nemocnici vždy vedoucí oddělení. Hlavním výsledkem analýzy je popis náplně práce a specifikace požadavků pro pracovní místo. Analýza slouží jako podklad pro získávání a výběr pracovníků. Koubek řadí mezi nejčastější metody získávání zaměstnanců následující: doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky v organizaci nebo mimo ni, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelen, využívání internetu (11). Z informací a zejména z výsledku dotazníkového šetření je patrné, že nemocnice získává zaměstnance především prostřednictvím inzerátů na svých internetových stránkách, dále pomocí inzerátů ve zdravotnických novinách a z vlastních zdrojů. Úřad práce příliš nevyužívá. Výběr vhodného uchazeče je pak prováděn výběrovým řízením nebo na základě vstupního pohovoru s vedoucím příslušného úseku.

*Navrhuji aby nemocnice využila při získávání pracovníků služeb komerčních pracovních agentur, které určitě mají větší znalost trhu práce a větší zkušenosti s vyhledáváním vhodných jedinců. Je třeba také zmínit, že jde o drahý způsob získávání pracovníků. Vyplatí se při získávání špičkových a schopných manažerů.*

Dále jsem se v práci zabýval hodnocením pracovníků. Dle Koubka je formální hodnocení pracovníků důležitou personální činností zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům. Dále se hodnocení zabývá sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi (11). Formální hodnocení pracovníků je v nemocnici na velice dobré úrovni. To potvrdilo i dotazníkové šetření, ve kterém 84 % respondentů odpovědělo, že nemocnice takové hodnocení provádí, 12 % osob odpovědělo, že hodnocení probíhá ale nejsou informováni o výsledcích hodnocení, dále 4 % osob odpověděli, že hodnocení probíhá málokdy. Žádný z respondentů neodpověděl, že hodnocení neprobíhá. Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený jednou za rok. Hodnocení se provádí formou hodnotícího pohovoru dle stanovených kritérií. Hodnotící pohovor je zaznamenán do hodnotícího dokumentu a výsledkem hodnocení jsou doporučená opatření jak pro pracovníka, tak i pro vedení organizace.

*Navrhuji, aby nemocnice dvakrát či třikrát do roka zorganizovala určitý druh neformálních hodnocení v podobě diskusí a porad. Podklady z těchto neformálních hodnocení vedou k úspěšnějším a efektivnějším výsledkům formálního hodnocení. Dále navrhuji, aby nemocnice zjišťovala spokojenost svých zaměstnanců s personální prací a s řízením celé nemocnice. Toto zjišťování může být prováděno pomocí dotazníku, který byl navržen pro potřebu sběru dat této diplomové práce.*

Další personální činností, kterou jsem se zabýval je odměňování pracovníků. To se u zdravotnického personálu řídí nařízením vlády a mzdovou tabulkou. Ostatní zaměstnanci jsou zařazeni do mzdové třídy na základě druhu vykonávané práce.

Při zařazování do mzdových tříd je využíván princip vlády č. 469/2002 Sb. katalog prací. Dále ke mzdě přísluší zaměstnanci příplatek za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za směnný provoz a osobní příplatek. Nemocnice poskytuje svým zaměstnancům také odměny, které jsou stanoveny v kolektivní smlouvě. Přes to má nemocnice v odměňování určité rezervy, což potvrdil dotazníkový průzkum, kdy 55 % osob odpovědělo, že výše platu spíše neodpovídá náročnosti vykonávané práce a 4 % odpovědělo, že vůbec odpovídá. Literatura uvádí, že odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, ale také zaměstnanecké výhody. Koubek člení zaměstnanecké výhody do tří skupin:

- výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky),
- výhody mající vztah k práci (stravování, vzdělávání hrazené organizací),
- výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, nárok na oděv) (11).

V rámci péče o zaměstnance poskytuje nemocnice následující zaměstnanecké výhody: závodní stravování, ubytování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na kulturní akce a zajištění ochranných pracovních prostředků. Z výsledků dotazníkového šetření ale vyplývá, že zaměstnanecké výhody by mohly být na lepší úrovni. 56 % dotazovaných osob není spokojeno s poskytovanými výhodami, 25 % osob odpovědělo, že je spíše spokojeno a 19 % je spokojeno s poskytovanými benefity.

*Navrhují, aby nemocnice poskytovala svým zaměstnancům i další zaměstnanecké výhody (příspěvek na dopravu, půjčky a ručení za půjčky, bezplatné občerstvení na pracovišti, hmotné stimuly jako notebook či mobilní telefon). Atraktivnější nabídky zaměstnaneckých výhod zvedne prestiž nemocnice na trhu práce a u potenciálních zaměstnanců.*

Koubek zahrnuje do péče o pracovníky ještě následující činnosti záležitosti:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,



- bezpečnost práce a ochrany zdraví (11).

Pracovní doba je v nemocnici nejvýše 40 hodin. Podle ustanovení zákoníku práce je zkrácena na 38,75 hodiny ve dvousměnných provozech, 37,5 hodiny v nepřetržitých a třisměnných provozech, 39,5 hodiny na odd. tuberkulózy a respiračních nemocí. Z vážných důvodů může ředitel nemocnice povolit zaměstnancům jinou vhodnou úpravu pracovní doby. Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, která spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory (fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další) ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu (11). Pracovní prostředí a podmínky jsou na jednotlivých lůžkových a ambulantních oddělení na velmi vysoké úrovni, což potvrzuje i dotazníkové šetření, kdy je s pracovními podmínkami na pracovišti spokojeno 81 % dotazovaných osob. Spíše nespokojeno je 19 % dotazovaných. Z vlastního pozorování usuzuji, že určité nedostatky jsou ve vybavení a velikosti kanceláří technicko-hospodářských pracovníků. Vybavení kanceláří je zastaralé a často nesplňuje ergonomické požadavky.

*Navrhuji zakoupení nového základního vybavení kanceláří (židle, stoly), které by zaměstnancům poskytovalo lepší pracovní podmínky a zajistilo by i předcházení zdravotních rizik.*

Obecné podmínky dodržování zásad bezpečnosti práce jsou stanoveny v organizačním řádu nemocnice. Dodržování podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci prověřuje technik BOZP. Během pozorování mi bylo umožněno zúčastnit se kontroly neurologického oddělení z hlediska BOZP. Na základě této skutečnosti usuzuji, že nemocnice věnuje dodržování podmínek BOZP velkou pozornost.

Dalším bodem je vzdělávání pracovníků. Vzdělávací aktivity zdravotnického personálu vycházejí z implementace zákonů o vzdělávání. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že nemocnice umožňuje svým zaměstnancům dále se vzdělávat. 56 % respondentů odpovědělo, že se zúčastňuje pravidelně konajících přednášek. 40 % osob odpovědělo, že je jim umožněno vzdělávání, ale jen na vlastní žádost. 4 % osob uvedlo, že jim vzdělávání není umožněno. Nemocnice pořádá každý měsíc pro zdravotnický

personál odborné přednášky a konference, kterých se mohou zúčastnit i zaměstnanci jiných zdravotnických zařízení. Dále nemocnice umožňuje zaměstnancům zúčastnit se odborných kurzů a školení, které pořádají vzdělávací instituce. O možnostech vzdělávání se zaměstnanci dozvídají prostřednictvím internetových stránek vzdělávacích institutů, prostřednictvím internetových stránek nemocnice, na personálním oddělení nemocnice nebo ve zdravotnických novinách. Dotazníkové šetření potvrdilo, že o možnostech vzdělávání se zaměstnanci dozvídají nejčastěji prostřednictvím organizace, odpovědělo tak 51 % dotazovaných osob. Pomocí internetu se o vzdělání dozvídá 49 % dotazovaných.

Odborné přednášky a konference pořádané nemocnicí jsou zaměřené především na zdravotnická témata. *Navrhuji, aby nemocnice také podporovala pořádání kurzů zaměřených na komunikační dovednosti, etiku v zaměstnání, týmovou spolupráci, jazykové znalosti a práci s PC. Pro potřebu financování těchto kurzů je možnost, na základě projektu, požádat o dotaci Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Financování projektů zaměřených na profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli je zajištěno z Evropského sociálního fondu v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.*

V nemocnici existuje také odborová organizace, která slouží k obhajování zájmů zaměstnanců a ochraně jejich práv. Nemocnice vytváří po dohodě s odborovou organizací sociální fond, který je určen zaměstnancům. Posláním fondu je zabezpečení sociálního rozvoje zejména pracovního kolektivu i jednotlivých zaměstnanců. Vztah mezi nemocnicí a odborovou organizací je upraven v kolektivní smlouvě.

Koubek uvádí, že personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím (11). Nemocnice takový informační systém zavedený nemá. Zdrojem informací o pracovnících je jejich osobní spis, do kterého zakládá

pracovnice personálního oddělení veškeré dokumenty týkající se zaměstnance. Zavedení personálního informačního systému by znamenal snadnější a rychlejší přístup vedoucích pracovníků k těmto dokumentům a určitě také zefektivnění celé personální práce. Na druhou stranu zavedení personálního informačního systému představuje značnou investici.

## 7 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů v Nemocnici Písek, a. s., zhodnocením jednotlivých personálních činností a navržením rámcových změn pro zlepšení personální práce.

Úkolem řízení lidských zdrojů je v obecném pojetí sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj schopností pracovníků, což vede i k lepšímu a efektivnějšímu využívání materiálových a finančních zdrojů.

Informace potřebné k analýze metod a postupů personální práce Nemocnice Písek, a. s. a zhodnocení jednotlivých činností byly získány pomocí dotazníkového šetření, vlastním pozorováním, nestandardizovaným rozhovorem a studiem odborné literatury a podnikových dokumentů

Z výsledků analýzy vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s řízením organizace a že nemocnice věnuje personální práci značnou pozornost. Zejména systém hodnocení pracovníků je na velice dobré úrovni.

Analýzou byly zjištěny i nedostatky, které nemocnice může odstranit pomocí navržených změn. Rád bych, aby se tato diplomová práce stala Nemocnici Písek, a. s. zdrojem informací pro zkvalitnění a zefektivnění personální práce.

## 8 SUMMARY

This thesis deals with the analysis of human resource management in the company, evaluation of personnel activities and proposing changes to improve personal work.

Human resource management is important for decision making, setting aims and plans. Task of human resource management is to improve company performance

Information needed for analysis of personal work and appreciation of each activity were obtained through questionnaire survey, self-observation, interview and the study of literature and business documents.

The analysis results show that employees are satisfied with the management of the organization. And that the organization attend great attention to personal work. Especially evaluation system for workers is very good.

The analysis also identified shortcomings, which the hospital may be removed by the proposed changes. I wish this thesis was to a hospital source of information.

Key words: human resources management, personal work, human resources, hospital in Písek, analysis

## 9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 849 s. ISBN 80-7169-614-5
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-x
4. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3
5. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computers Press, 2002, 457s. ISBN 80-7226-515-6
6. GLADKIJ, I. a kol., *Management ve zdravotnictví*, 1.vyd. Brno: Computer Press 2003, 380 s. ISBN . 80-7226-996-8
7. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4.vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2000, 248 s. ISBN 80-213-0646-7
8. KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 212 s. ISBN 80-247-0005-0
9. KETTNER, P., M. *Achieving excellence in the management of human service organizations*. Boston: Allyn&Bacon, 2002, 386 s. ISBN 0-205-31878-9
10. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7119-389-2

11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
12. KOUBKA, J. *Zákoník práce*. 3.vyd. Olomouc: ANAG, 2008, 181 s. ISBN 978-80-7263-428-6
13. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Č. Budějovice: ZF JU, 2002, 187 s. ISBN 80-7040-581-3
14. MILKOVICH, G., T., BOUDREAU J, W. *Human resource management: A diagnostic approach*. 5.vyd. Business Publications, 1988, 872 s., ISBN 0-256-05963-2
15. NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze nakladatelství Oeconomica, 2002, 130 s. ISBN 80-245-0341-7
16. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6
17. PSOCÍKOÁ, I. a kol. *Daně, účetnictví – vzory a případy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2008, 192 s. ISBN 80-7365-144-0
18. ROBBINS, S., P., COULTER, M., K., ŠAFAŘÍKOVÁ V. *Management*. 1.vyd. Praha: Grahada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1
19. RUDINSKÁ, E. a kol. *Daně, účetnictví – vzory a případy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007, 256 s. ISBN 80-7283-255-1
20. STEVENS, G., E. *Cases and Exercises in Personnel/Human Resources Management*. 4.vyd. Business Publications, 1996, 415 s. ISBN 0-256-03374-9

21. ŠUBERT, B. a kol. *Abeceda mzdové účetní*. 17.vyd. Olomouc: ANAG, 2007, 518 s. ISBN 978-80-7236-373-9
22. VALERIÁNOVÁ, T. a kol. *Daně, účetnictví – vzory a případy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006, 232 s. ISBN 80-7125-149-3
23. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
24. VEBER, J. a kol. *Management*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, 700 s., ISBN 80-7261-029-5
25. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe informační společnosti*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2001, 314 s. ISBN 80-7261-041-4
26. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s., ISBN 80-7261-143-7
27. WALKER, A., J. a kol. *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 256 s. ISBN 80-247-0449-8
28. WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 118 s., ISBN 80-7082-839-0

#### Elektronické zdroje

29. HAIL, P. *BOZP: změna úlohy zaměstnavatele* [on-line], Moderní řízení, [cit. dne 1.12.2009]. Dostupné na <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17978600-bozp-zmena-ulohy-zamestnavatele>



30. HAMPL, P. *Vzdělávání v hubených letech?* [on-line], Moderní řízení, [cit. dne 2.2.2010]. Dostupné na <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-33169720-vzdelavani-v-hubenych-letech>
31. JANEČKOVÁ, P. *Benefity jsou klíčem k loajalitě vašich zaměstnanců* [on-line], Super kariéra, [cit. dne 1.12.2009]. Dostupné na <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/benefity-jsou-klicem-k-loajalite-vasich-zamestnancu.html>
32. URBAN, J. *Pravidla (odpovědného) odměňování* [on-line], Manager web, [cit. dne 1.12.2009]. Dostupné na [http://managerweb.ihned.cz/c4-10115800-22360810-T00000\\_d1-pravidla-odpovedneho-odmenovani](http://managerweb.ihned.cz/c4-10115800-22360810-T00000_d1-pravidla-odpovedneho-odmenovani)
33. URBAN, J. *Odměňování manažerů metodou balanced scorecard* [on-line], Manager web, [cit. dne 1.12.2009]. Dostupné na [http://managerweb.ihned.cz/c4-10115800-21194010-T00000\\_d1-odmenovani-manazeru-metodou-balanced-scorecard](http://managerweb.ihned.cz/c4-10115800-21194010-T00000_d1-odmenovani-manazeru-metodou-balanced-scorecard)
34. *Zákon o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních* [on-line], [cit. dne 12.4.2010]. Dostupné na <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-160-1992-sb-o-zdravotni-peci-v-nestatnich-zdravotnickych-zarizenich/cele-zneni/>
35. *Nářízení vlády o platových poměrech zaměstnanců veřejných službách a správě* [on-line], [cit. dne 12.4.2010]. Dostupné na <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2003/sb108-03.pdf>

# SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

TABULKA 1 POČTY ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2005 AŽ 2008 .....	38
TABULKA 2 PRŮMĚRNÁ HRUBÁ MZDA V KČ ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2005 AŽ 2008.....	48
TABULKA 3 VÝŠE PŘÍPLATKU V KČ VE ZTÍŽENÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ PODLE JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ A KATEGORIÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	49
TABULKA 4 VÝŠE OSTATNÍCH PŘÍPLATKŮ V KČ PODLE JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ A KATEGORIÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	49
OBRÁZEK 1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NEMOCNICE PÍSEK, A. S. ....	36
OBRÁZEK 2 POHLAVÍ RESPONDENTŮ .....	56
OBRÁZEK 3 VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ .....	56
OBRÁZEK 4 NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ.....	57
OBRÁZEK 5 PRŮMĚRNÁ HRUBÁ MĚSÍČNÍ MZDA .....	57
OBRÁZEK 6 JAKOU PROFESI ZDE VYKONÁVÁTE? .....	58
OBRÁZEK 7 PROFESI, KTEROU VYKONÁVÁTE, VÁS BAVÍ A USPOKOJUJE? .....	59
OBRÁZEK 8 JAKÉ BYLY PODMÍNKY PRO ZÍSKÁNÍ VAŠEHO PRACOVNÍHO MÍSTA? .....	59
OBRÁZEK 9 JAKÝM ZPŮSOBEM JSTE SE DOZVĚDĚL/A O SVÉM SOUČASNÉM MÍSTĚ? .....	60
OBRÁZEK 10 JAKÁ DOVEDNOST JE DŮLEŽITÁ PRO VÝKON VAŠEHO ZAMĚSTNÁNÍ?.....	60
OBRÁZEK 11 CO SI MYSLÍTE, ŽE MOTIVUJE PRACOVNÍKY K VYŠŠÍMU VÝKONU?.....	61
OBRÁZEK 12 JSTE SPOKOJEN/A S POSKYTOVANÝMI BENEFITY? .....	61
OBRÁZEK 13 DOSTÁVÁTE KE MZDĚ JINÝ DRUH STIMULACE?.....	62
OBRÁZEK 14 ODPOVÍDÁ VÝŠE VAŠEHO PLATU NÁROČNOSTI VAŠÍ PRÁCE? .....	62
OBRÁZEK 15 EXISTUJE VE VAŠÍ ORGANIZACI PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ OSOBNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ? .....	63
OBRÁZEK 16 UMOŽŇUJE VÁM VAŠE ORGANIZACE DALŠÍ VZDĚLÁNÍ (ŠKOLENÍ, KURZY, SEMINÁŘE...)? .....	63
OBRÁZEK 17 JAK SE DOZVÍDÁTE O MOŽNOSTECH VZDĚLÁVÁNÍ? .....	64
OBRÁZEK 18 MYSLÍTE SI, ŽE JE PRO VÁS VZDĚLÁNÍ DŮLEŽITÉ? .....	64

OBRÁZEK 19 JSTE SPOKOJEN/A S PRACOVNÍMI PODMÍNKAMI NA VAŠEM PRACOVIŠTI? (PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ, PROSTOROVÉ A FUNKČNÍ ŘEŠENÍ PRACOVIŠTĚ, BEZPEČNOST PRÁCE, HYGIENICKÉ A ESTETICKÉ PODMÍNKY) .....	65
OBRÁZEK 20 PROVÁDÍ FIRMA HODNOCENÍ, KTERÉ BY VÁS MOTIVOVALO K VYŠŠÍMU VÝKONU? .....	66
OBRÁZEK 21 JSTE SPOKOJENI S VEDENÍM SVÝCH NADŘÍZENÝCH? .....	67
OBRÁZEK 22 JSTE SPOKOJENI S ŘÍZENÍM ORGANIZACE?.....	67
OBRÁZEK 23 JAK HODNOTÍTE VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ NEMOCNICE?.....	68

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník

## Příloha 1 Dotazník

### Dotazník

Dobrý den,  
obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku pro účely sepsání mé diplomové práce na téma Analýza personální práce v Nemocnici Písek, a. s. Dotazník je zcela anonymní. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas při pravdivém vyplnění otázek.

#### **1. Pohlaví**

- a) žena
- b) muž

#### **2. Věk**

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) 61 a více

#### **3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je :**

- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské
- d) vysokoškolské

#### **4. Vaše průměrná hrubá měsíční mzda :**

- a) Méně než 15 000
- b) 15 001- 20 000
- c) 20 001- 30 000
- d) 30 001- 40 000
- e) více než 40 000

#### **5. Jakou profesi zde vykonáváte?**

- a) lékař
- b) farmaceut
- c) jiný odborný VŠ
- d) SZP – střední zdravotnický personál
- e) NZP – nižší zdravotnický personál
- f) PZP – pomocný zdravotnický personál
- g) THP
- h) dělníci

**6. Profese, kterou vykonáváte, Vás baví a uspokojuje?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne
- e) nedovedu posoudit

**7. Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa?**

- a) vzdělání
- b) praxe v oboru
- c) certifikáty o jazykových a státních zkouškách
- d) znalost práce s PC

**8. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o svém současném místě?**

- a) úřad práce
- b) inzerát v tisku
- c) inzerát na webových stránkách
- d) doporučením od pracovníka
- e) jiným způsobem:

.....

**9. Jaké dovednosti jsou důležité pro výkon Vašeho zaměstnání ?**

- a) odborná způsobilost
- b) jazykové znalosti
- c) komunikační dovednosti
- d) znalost práce s PC
- e) řidičský průkaz

**10. Co si myslíte, že nejvíce motivuje pracovníky k vyššímu výkonu?**

- a) finanční odměna
- b) profesní růst
- c) osobnost vedoucího pracovníka
- d) pochvala či uznání
- e) jiné (uveďte prosím co).....

**11. Jste spokojen/a s poskytovanými benefity?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**12. Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace? (možno i více odpovědí)**

- a) příspěvek na dopravu
- b) příspěvek na Váš osobní rozvoj ve firmě
- c) hmotné stimuly jako notebook, mobilní telefon, automobil

- d) příspěvek na trávení volného času
- e) příspěvek za odpracovaná léta ve firmě – věrnostní program

**13. Odpovídá výše Vašeho platu náročnosti Vaší práce?**

- a) jednoznačně odpovídá
- b) spíše odpovídá
- c) spíše neodpovídá, plat by mohl být vyšší
- d) vůbec neodpovídá, cena mé práce je podhodnocena

**14. Existuje ve Vaší organizaci plánování a řízení osobního rozvoje pracovníků?**

- a) ano, pro každého zaměstnance
- b) jen u vedoucích pracovníků/ manažerů
- c) profesní růst odpovídá délce působení zaměstnance u firmy
- d) ne, neexistuje
- e) nevím

**15. Umožňuje Vám Vaše organizace další vzdělání (školení, kurzy, semináře...)?**

- a) ano, jsou pravidelná školení
- b) ano, ale jen na vlastní žádost
- c) ne

**16. Jak se dozvídáte o možnostech vzdělávání?**

- a) internet
- b) prostřednictvím organizace
- c) leták
- d) z korespondenční nabídky

**17. Myslíte si, že je pro Vás vzdělávání důležité?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**18. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti? (pracovní prostředí, prostorové a funkční řešení pracoviště, bezpečnost práce, hygienické a estetické podmínky)**

- a) plně spokojen
- b) částečně spokojen, pracovní podmínky jsou i přes určité nedostatky přiměřené
- c) spíše nespokojen, většinu z nich bych změnil/a
- d) nespokojen, pracovní podmínky narušují můj pracovní výkon

**19. Provádí firma hodnocení, které by Vás motivovalo k vyššímu výkonu?**

- a) ano, nadřízený pravidelně kontroluje, zda byly efektivně splněny stanovené úkoly
- b) ano, ale dále nejsem informován o tom, zda můj výkon odpovídá nebo ne
- c) málokdy, výsledky hodnocení nejsou považovány za důležité
- d) ne

**20. Jste spokojený s vedením svých nadřízených?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**21. Jste spokojený s řízením organizace?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**22. Jak hodnotíte výsledky hospodaření organizace?**

- a) výborné
- b) dobré
- c) průměrné
- d) špatné
- e) nevím